

# **Les PME de la filière textile habillement face à la mondialisation : entre restructurations et délocalisations**

*Bruno COURAULT \**

---

## **Le textile habillement est la première filière à s'inscrire dans la libéralisation des marchés mondiaux**

On n'a jamais autant parlé de la crise de la filière textile habillement que ces derniers mois. Le textile habillement est la première filière à s'inscrire en totalité dans la libéralisation des marchés mondiaux le 1<sup>er</sup> Janvier 2005. La levée des dernières barrières protectionnistes en est la cause et tous les spécialistes d'invoquer, qui la saignée de la filière depuis dix à quinze ans, qui le rôle pris par la mondialisation de l'offre, qui la difficulté pour les rares acteurs qui subsistent à contrer ce qui apparaît à beaucoup comme un obstacle infranchissable : l'envahissement du marché par des produits fabriqués à bon marché, mais également dans une moindre mesure des produits haut de gamme vendus en boutique autour de 700 à 1000 €, dans tous les pays d'Asie, la Chine apparaissant comme le bouc émissaire de cette nouvelle ère. Les pessimistes qui connaissent mal la filière de l'intérieur pronostiquent sa quasi disparition, les optimistes qui mesurent le chemin accompli depuis quinze ans par les dirigeants estiment que les acteurs ont réussi leur mutation et que les entreprises qui subsistent ont fait le nécessaire pour se maintenir, même si l'hémorragie risque de se poursuivre encore pour nombre

---

\* Centre d'études de l'emploi, CNRS. Cette contribution s'inscrit dans un travail comparatif en cours sur les mutations de la filière habillement, réalisé avec Peter Doeringer (USA), Lynn Oxborrow (RU), Daniela Bigarelli et Paolo Crestanello (I), financé par la *National Science Foundation* américaine. L'auteur leur est redevable de nombreux éclaircissements. Il remercie aussi les éditeurs, qui l'ont considérablement aidé à améliorer sa présentation, ainsi que Michel Derinck pour d'ultimes précisions.

d'entreprises. Je retiendrai ici le cas des PME de l'habillement que j'étudie de façon continue sur les deux sites de Cholet et Roanne depuis près de vingt ans, en replaçant les mutations qu'ils ont connues à la lumière des derniers soubresauts de la mondialisation, pour dépasser un premier bilan qui remonte à cinq ans (Parat, Courault, 2000).

Pour comprendre cette question, il faut à la fois opérer un recul historique et faire un effort de globalisation afin de replacer le sujet dans le cadre plus général des mutations de la filière consécutives à sa mondialisation, en tenant compte des particularismes nationaux dont chaque pays se trouve encore imprégné en matière vestimentaire. La chute des effectifs de la filière en France témoigne de sa restructuration qui a été totale, et du rôle nouveau que les PME ont été contraintes de prendre face à la disparition de toutes les grandes unités (tant en production textile qu'en fabrication habillement) : la filière ne compte plus aujourd'hui que 140 à 160 000 emplois contre 750 000 emplois entre les années 60 et 70, effectifs qui se partagent à moitié entre le textile et l'habillement <sup>1</sup>.

Je replacerai la figure de la PME au centre d'un quadruple faisceau de variables – PME et secteur, PME et local, PME et filière, PME et groupes –, l'ordre important peu en l'occurrence. Les clés du changement figurent d'abord dans les transformations des données de la filière au niveau mondial, et plus précisément dans la mondialisation de l'offre, mondialisation que la distribution tente de suivre à sa façon, et réussit inégalement selon les créneaux de produits et de marchés. Les grandes entreprises ayant toutes disparu dans les anciens pays industrialisés, les PME occupent de fait un rôle emblématique dans la filière, et très précisément dans les anciens pays producteurs comme la France, les Etats-Unis, le Royaume-Uni ou l'Italie. La distribution qui, aux Etats-Unis comme en France, a très largement contribué à la perte d'influence des fabricants nationaux, a aidé les groupes de distribution dans des pays comme l'Italie, l'Espagne, à un moindre titre le Royaume Uni, à préserver leur autonomie, des fabricants ayant dans ces pays contribué à intégrer cette activité considérée aujourd'hui comme stratégique pour asseoir leur activité de fabricant.

Après avoir retracé les étapes qui ont vu émerger la mondialisation de l'offre et la recomposition de la filière textile habillement, j'exposerai à l'issue de quelle dynamique les PME se sont repositionnées, en m'en tenant aux exemples des anciens systèmes locaux de Roanne et de Cholet : les PME

---

1. Le flou qui préside aux statistiques tient à l'importance prise par les Très Petites Entreprises, dont les effectifs sont difficiles à appréhender par les statistiques industrielles du SSSI, qui ciblent les unités de plus de 20 salariés, et procèdent à des estimations pour les plus petites.

qui ont survécu sont celles qui ont développé des stratégies alliant le niveau local et mondial, abandonnant les vieilles régulations d'une formation en district, établissant de nouvelles relations en réseau avec des acteurs œuvrant au plan mondial, comme le prolongement de leur ancienne capacité à œuvrer localement.

## I. La mondialisation de l'offre et la recomposition de la filière

Le textile habillement est la première filière à travailler à l'échelle du globe. La production textile a été la première à se réorganiser sur une base mondiale, les grands producteurs de matières s'étant tous réorganisés à cette échelle mondiale il y a maintenant plus de trente ans (américains, allemands et japonais). Ne subsistent en France que de tout petits producteurs textiles, nettement moins connus et célèbres que leurs confrères de Biella, Prato et Como en Italie. Ils sont majoritairement localisés en Rhône Alpes, et pour le reste se partagent entre l'Est et le Sud Ouest. Il s'agit majoritairement de tout petits producteurs de matière (qui emploient cent, deux cents ou trois cents salariés, au maximum), qui oeuvrent sur des niches (ils développent à titre d'exemple la niche des textiles techniques), qui leur assure encore une bonne marge d'avance. Il s'agit soit d'anciennes entreprises que de jeunes entrepreneurs ont su moderniser ou faire évoluer de façon très efficiente, soit de jeunes entreprises créées par de nouveaux entrepreneurs innovants qui ont persisté et se sont redéployés dans une perspective de marché mondial : *Devaux* (600 salariés) est le prototype du premier, *Intexa* (65 salariés) du second, tous deux localisés dans le Roannais en Rhône Alpes, et ayant réussi leur introduction au second marché à Lyon à la fin des années 90 : les PME sont aussi des entreprises qui ont des stratégies qui égalent celles des grands groupes.

Il existe par ailleurs deux autres exemples significatifs de fabricants producteurs ayant réussi à franchir le virage de la mondialisation qui méritent d'être évoqués ici, car ils illustrent chacun à leur manière l'exemple d'entreprises ayant réussi un recentrage stratégique pour passer de la production à une présence forte dans la distribution : *Devernois*, fabricant de maille roannais moyen haut de gamme figure le premier exemple ; trois entreprises du Choletais, *Catimini*, *IKKS* et *Jean Bourget*, spécialistes de la confection enfantine, se sont rapprochées localement, avant de fusionner dans le groupe *Zanier*, permettant à ce dernier d'acquérir la position de leader européen du secteur, faisant jeu égal avec les autres leaders mondiaux.

### **La distribution en porte à faux dans la mondialisation**

Face à la mondialisation de l'offre, la distribution reste marquée par des constantes nationales, seuls de très grands groupes s'essayant à des stratégies mondiales : *Benetton*, *Zara*, *Gap* ou *H&M* se développent en ce sens, mais non sans difficultés et échecs, et les voies suivies sont loin de faire l'unanimité : *Benetton* s'y est repris à plusieurs fois, *Gap* essaie d'imposer les mêmes lignes de modèle dans tous les espaces nationaux, alors que *Benetton* a varié, mettant un moment au point des lignes de produits par continent, et pour certains produits, par pays consommateur...

La distribution reste encore sous l'emprise des habitudes de consommation nationale, ce qui handicape la stratégie des grands groupes qui se lancent à l'international, mais avantage les distributeurs et les groupes qui s'efforcent de bâtir leur stratégie au niveau national. Le succès de groupes de distribution succursalistes français (*Pinkie*, *Promod*, *Kiabi*, *Camaïeu*, *Étam*...) offre un exemple unique d'une distribution très spécialisée, qui a adopté le même modèle d'une mode à renouvellement rapide, pour des produits à bas prix, et qui a connu une réussite rapide exemplaire : apparues à la fin des années 70, ces chaînes ont pris 40 % de parts du marché de la distribution des articles textile habillement en l'espace de vingt ans ! Toutefois, les groupes français ont tout fait pour exporter leur modèle à l'étranger, dans tous les pays voisins, sans avoir réussi de façon indiscutable<sup>1</sup>, Belgique exceptée, – ce qui *a contrario* confirme la thèse que la distribution reste sous l'emprise des habitudes de consommation propres à chaque espace national, car elle doit encore impérativement composer avec les standards nationaux qui demeurent la règle pour la majorité des produits textile habillement dans les pays européens en matière de mode et de consommation.

Il faut toutefois souligner, parmi les facteurs qui poussent à l'homogénéisation des modes nationales, le rôle que joue la diffusion de produits culturels à l'échelle du globe, et dont participent certains produits qui font partie de la mode vestimentaire : les produits de consommation sont affectés par cette standardisation croissante de la mode, sans que l'on puisse pour autant parler d'internationalisation de la production, du produit, ou de la consommation. En fait on observe une double tendance antagoniste entre les deux phénomènes : le poids des modes nationales (les exigences des consommateurs allemands ne sont pas celles des consommateurs espagnols ou italiens) subsiste encore face aux tendances d'une mode internationale, qui prévaut sur certains marchés niches comme ceux du sport. Il existe donc

---

1. Il existe des cas de réussite, pour certains groupes, dans certains pays : Orsay en Allemagne...

en permanence un antagonisme entre les tendances qui répondent aux attentes des clients plus sensibles et ouverts à une mode internationale, et la capacité des opérateurs nationaux, principalement les distributeurs, à imposer des tendances en rupture ou en phase avec les modes en question. Signalons ici que l'internationalisation des marchés les rend d'autant plus sujets à la copie, donc d'autant plus sujets à l'emprise redoutable des industriels chinois, quand on sait que ces derniers ont érigé la copie en véritable industrie <sup>1</sup>.

### **Les nouvelles logiques de produit et le jeu de la mode**

Pour comprendre la logique à l'œuvre derrière ces changements, il faut revenir à l'analyse du produit, dans la ligne de l'analyse que nous ébauchions en 1987 (Courault, Rérat) : l'industrie de l'habillement présente cette particularité d'innover en remplaçant ses produits tous les six mois. Si d'un côté, on a affaire à un produit construit, dont la mise au point et l'industrialisation occupent l'essentiel de l'activité des industriels – quelle que soit leur spécialisation, producteurs de biens de consommation de masse ou producteurs de produits de luxe –, de l'autre les lois qui commandaient au renouvellement des produits d'une saison sur l'autre par le jeu de la mode se sont trouvées transformées en profondeur.

Aujourd'hui, les conflits de pouvoir entre la production et la distribution s'analysent comme l'opposition entre deux logiques de produit : les producteurs pour restaurer leur emprise sur le marché doivent s'efforcer de revenir à la règle de la déclinaison saisonnière des produits <sup>2</sup>, les distributeurs ayant réussi de leur côté à imposer une nouvelle logique selon laquelle prévaut le renouvellement permanent de l'offre de produits aux consommateurs (Parat, 1998).

Derrière cette révolution d'une distribution qui essaie de s'imposer sur l'ensemble des marchés, confrontée à des consommateurs qui échappent encore aux standards internationaux, la filière se trouve écartelée. Les consommateurs sont pris dans un dilemme : d'un côté ils plébiscitent la mode en renouvellement permanent (qui s'applique il est vrai très majoritairement aux articles de la mode à petit prix) ; de l'autre ils ont relativement du mal à s'opposer à l'internationalisation des standards de la consommation de masse – dont la mode *casual* et *sportswear*, standards issus en droite ligne du marché américain de masse, constitue le plus bel exemple.

---

1. Les autorités chinoises en viennent à réglementer elles-mêmes l'industrie de la copie dans l'habillement, tant ce procédé nuit aux productions nationales qui font l'objet d'échanges avec les donneurs d'ordres internationaux.

2. Ce que confirme l'analyse détaillée de Bigarelli (2003), s'agissant des milliers de Très Petites Entreprises de Carpi (Italie).

Sous cette double emprise, l'évolution mondiale majeure l'influence des distributeurs sur les fabricants, dont les consommateurs clients ne sont plus capables de percevoir les vrais vecteurs de la mode. Le produit – donc la mode – tend à être de plus en plus déconstruit, mais pour être reconstruit selon d'autres exigences. La façon dont les chaînes de distribution, qui ont percé en France à l'aube des années 80, ont très bien su codifier les règles et coutumes en fournit une éclatante démonstration. Or cette nouvelle conception du jeu de la mode a engendré un appauvrissement de la création, d'autant que le succès des distributeurs s'est exercé au détriment des fabricants qui étaient les gardiens de cette mode construite, face à la nouvelle mode déconstruite, car en renouvellement permanent, des distributeurs <sup>1</sup>.

## **II. La redécouverte des PME ces vingt dernières années, une réponse à l'effacement des grandes structures ?**

Le Choletais illustre dans les années 1970 un tissu économique constitué de grandes, de moyennes et de petites entreprises, une sorte de district industriel à la française. Résultat de l'histoire qui avait marqué les entreprises de cette région depuis leur conversion du textile à l'habillement à la fin de la Seconde guerre mondiale, le mode de croissance des unités les plus efficaces leur avait permis de se développer sur place, mais ce modèle conservait une particularité due au passé industriel de la région : au lieu de grossir sur place, les entreprises les plus en pointe avaient toutes préféré ouvrir des unités secondaires dans des communes ou hameaux voisins, qu'elles confiaient à leurs contremaîtres et agents techniques, qui à leur tour s'émancipaient ensuite souvent, tout en restant liés à leurs entreprises d'origine.

On reconnaît le modèle du fonctionnement des PME en district étudié par de nombreux chercheurs dans les années 80 (Bagnasco, 1977 ; Brusco, 1982 ; Raveyre, Saglio, 1984 ; Rérat, 1992 ; Courault, 2005b) et dont Ganne (1992) avait produit la première synthèse française. Les grandes entreprises étaient le résultat de la croissance des unités qui avaient connu le développement économique le plus spectaculaire du fait de leur croissance très forte lors des années 1960 et 1970. Ce modèle de développement correspondait à un partage strict des tâches entre les producteurs, qui se partageaient la fa-

---

1. Cela explique entre autre la baisse des prix que les pratiques des chaînes ont fini par imposer à tous les autres acteurs de la filière, baisse des prix qui va de pair avec la forte réduction des dépenses d'habillement des consommateurs français. La France qui affichait dans les années 70 les dépenses d'habillement les plus fortes après l'Italie est devenue le pays qui a vu sa consommation diminuer le plus, devant les pays anglo-saxons.

brication avec leurs sous-traitants, presque exclusivement locaux <sup>1</sup>, et les distributeurs, tous majoritairement détaillants indépendants et succursalistes. L'apparition des nouvelles formes de distribution date de la fin des années 60 (pour la vente par correspondance) et du début des années 70 (pour les hyper et supermarchés), mais elle prendra toute sa signification avec les chaînes spécialisées, nées à la fin des années 70, et qui connaîtront un grand essor les deux décennies suivantes.

Ces grandes entreprises ont disparu dans les années 80 pour un ensemble de causes dont la concomitance ne laisse pas de surprendre : successions, ayant entraîné un réaménagement du capital familial, vente à des groupes, à des banques ou des investisseurs étrangers, mauvaises affaires dues à des erreurs de stratégie manifestes <sup>2</sup>, c'est comme si le modèle qu'elles avaient toutes suivies en bloc jusque là s'était révélé caduc (voir l'encadré 1). En réalité, cet effacement traduit la fin du modèle industriel de croissance dans lequel les industriels fabricants dictaient leur loi au marché : désormais ce sont les distributeurs qui prennent le leadership, les petits sous-traitants étant de ce fait contraints de changer du tout au tout et de positionnement et de stratégie, pour se rapprocher de ces derniers (ce qu'ils firent dans les années de rupture), puis pour se réorganiser sur une tout autre base.

Pour toutes ces raisons, toutes les PME sous-traitantes ont dû apprendre à se débrouiller seules <sup>3</sup>, et elles durent rechercher des opérateurs ailleurs (aujourd'hui ne subsistent que des sous-traitants, à 90 % des façonniers, les fabricants du pôle enfant mis à part). Elles se sont repositionnées, et bien que le secteur ait vu son importance chuter, elles contrôlent la quasi-totalité de la fabrication chaîne et trame et maille <sup>4</sup> des produits haut de gamme encore réalisés en France. Si on ne retient que les entreprises de Cholet et Roanne, qui constituent le fer de lance des PME encore en activité, on trouve tous les opérateurs industriels des grands noms de la filière.

Ces PME ont innové en matière de stratégie, n'hésitant pas à partir les premières en délocalisation. Dès la décennie quatre-vingts, elles sont toutes allées chercher des partenaires à l'étranger, d'abord au Maroc et en Tunisie,

---

1. Toutes les entreprises de cette région employaient un nombre non négligeable de sous-traitants locaux, petits et moyens, qu'elles avaient contribué à créer et développer en leur assurant un volume de commandes stables.

2. Voir Parat, Courault, 2000, page 353.

3. Elles se conformèrent au modèle qu'exposent, pour les PME sous-traitantes de la FIAT à Turin, Enrietti et Bianchi, 2000.

4. Le chaîne et trame concerne la fabrication de matières et de produits tissés, par opposition à la maille qui correspond aux matières et produits tricotés ; ce terme générique a remplacé celui de bonneterie, encore en vigueur dans les vieilles places historiques de fabrication de la maille comme Troyes. Les pulls sont des produits maille, alors que tous les *T-shirts* et sous-vêtements sont de la bonneterie.

## Encadré 1

**Le décrochage des six plus importants fabricants de Cholet**

La chute des effectifs des entreprises fabricantes de Cholet est très significative. Cette région s'est développée à partir des années trente et quarante ; elle a connu une expansion remarquable durant les années soixante et soixante-dix, du fait de la création d'un nombre très élevé d'entreprises, suscitant à leur tour de nouvelles créations, jusqu'à ce que la croissance de la demande s'interrompe au début de la décennie suivante. Si on retient le cas des six plus grosses entreprises de cette région, trois étaient spécialisées dans la confection enfantine, deux dans la confection pour la femme et une pour l'homme. À leur pic, à la fin des années soixante-dix, ces entreprises employaient un total de 7 000 à 8 000 salariés, et faisaient indirectement travailler presque autant de travailleurs chez leurs sous-traitants locaux : il s'agit des entreprises *Albert*, *Biderman*, *Catimini*, *Gaston Jaunet*, *Jaques Jaunet* (marque *Newman*) et *Groupe Salmon Arc-en-ciel*. Dix ans plus tard, la délocalisation a amputé la main d'œuvre des trois quarts des effectifs : on estime qu'à cette date, elles n'emploient plus que 1 800 salariés, et que la baisse a été bien supérieure, pour ne pas dire quasi totale chez les sous-traitants. Au cours des années 1990-2000, les deux entreprises qui subsistent ont décru leurs effectifs de façon considérable, les entreprises ayant délocalisé l'essentiel de leur production, et s'étant réorganisées en réseau avec leurs sous-traitants étrangers.

puis la décennie suivante, en Roumanie et dans les anciens pays d'Europe de l'est. Très vite elles se sont réorganisées en jouant sur la complémentarité des rythmes de fabrication et des délais. Et finalement, elles ne conservent plus aujourd'hui au sein de leurs usines et ateliers dans le village d'origine qu'une unité pilote dotée de tous les métiers techniques, les forces productives étant toutes localisées à l'étranger. Ce fut leur unique stratégie pour éviter de sombrer comme tous leurs anciens donneurs d'ordre <sup>1</sup>.

Aujourd'hui ces PME constituent à Cholet comme à Roanne un des fers de lance des producteurs fabricants qui ont réussi à négocier leur maintien sur le marché – au prix il est vrai d'une délocalisation massive, *via* des créations d'établissements à l'étranger. Pour les entreprises de Roanne, cette délocalisation s'est faite plus tardivement, la maille, produit plus technique,

---

1. Un signe ne trompe pas : autrefois la majorité des PME disparaissait lors de la cession à des tiers, les repreneurs n'étant pas en mesure de poursuivre l'activité ; aujourd'hui les meilleures, qui disposent d'une grande expertise technique, trouvent des repreneurs qui maintiennent l'activité.



ayant résisté plus longtemps à la concurrence des pays à bas prix. Ces PME constituent un vivier d'expertise, de métiers et de savoir faire indispensables au maintien de l'activité des fabricants, qui leur sous-traitent volontiers nombre de ces fonctions techniques, dans lesquelles le rôle de l'expertise reste crucial (en particulier le contrôle qualité). On observe, pour cette raison, que la complémentarité entre les grandes et les petites structures croît avec la disparition de nombre des fabricants de taille moyenne qui eux n'ont pas su ni se réorganiser en sous-traitant lorsqu'il en était encore temps, ni se spécialiser davantage qu'il le fallait par le passé. Pour cette raison, nombre de PME se présentent aujourd'hui comme des entreprises prestataires de services et sont capables de seconder les grandes dans partie ou totalité des activités spécifiques : une marque comme *Kenzo* ne s'occupe aujourd'hui que de la création, elle organise tout le reste de l'activité grâce à un maillage de petites sociétés prestataires toutes spécialisées sur une ou deux tâches distinctes. Un tel ensemble d'unités illustre l'entreprise réseau, notion qui revêt dans cette filière une grande actualité (Becattini, Rullani, 1993 ; Rullani, 2004) (voir *infra*).

Les entreprises de la confection enfantine du Choletais constituent un cas particulier, ayant acquis aujourd'hui droit de cité à l'international. Cet exemple (encadré 2) illustre le nouveau rapport des forces entre les acteurs qui subsistent : ces industriels ont su marier la création à un niveau d'exigence les apparentant au haut de gamme ; ils se sont alliés à d'autres industriels qui, eux, ont su s'approprier les recettes du marketing pour imposer leurs produits sur tout le marché européen, avec des marques leaders fortes car entachées d'une bonne attractivité. Leur nouvelle organisation industrielle résulte de la structure en partie induite par l'organisation ancienne locale : elle témoigne d'une grande complémentarité entre les métiers de la création, et la maîtrise technique des opérations de la fabrication et de la distribution (marques et constitution d'un réseau de détaillants en propre ou franchisés).

### **Les atouts des PME industrielles aujourd'hui**

Les PME c'était d'abord hier un lien très fort avec l'organisation productive locale. Si aujourd'hui on peut parler d'un renouveau des PME, c'est parce qu'on redécouvre la nécessité de raffermir ce lien entre la PME et le territoire. Plus généralement, l'organisation socio politique légitime l'intérêt et la prise en compte de ces liens très petites, petites et moyennes entreprises, et le niveau local dans lesquelles la majorité continue de s'inscrire. Mais les termes de ce lien sont totalement différents du passé. Hier les avantages d'une forte concentration industrielle d'une activité traditionnelle comme l'habillement d'être localisé à Cholet ou à Roanne dépendaient d'une équa-

## Encadré 2

**Le pôle choletais de la confection enfantine**

L'histoire du pôle enfant, localisé à Cholet, est exemplaire à bien des égards des mutations qu'a connues cette région. C'est la seule activité qui a vu se succéder trois générations d'entrepreneurs ayant compris que cette activité recélait un potentiel de croissance tout à fait exemplaire. Une première strate d'entreprises a vu le jour lorsque survint le basculement de l'activité du textile à l'habillement : l'entreprise *François Salmon* date de cette époque et son histoire illustre toutes les transformations qu'elle a dû affronter pour se maintenir dans un tout autre environnement ; elle subsiste aujourd'hui sous le nom de *Groupe Salmon Arc-en-Ciel* (GSA). Une seconde génération est venue s'adosser à la précédente dès la moitié des années 70 : *Catimini* mise dès le départ sur la création et s'est vite dotée de son propre réseau de distribution pour s'affranchir des détaillants spécialistes. Ils furent nombreux, à l'époque, à miser sur cette création dans le même segment de la mode enfantine, mais les autres pour subsister, durent se transformer en bureau de création. Un autre entrepreneur, François Bourget, fit le même pari et connut la même histoire à la même époque. La troisième génération d'entrepreneur fut celle du créateur d'*IKKS*, Gérard Legoff, apparu en 1987, qui sut diversifier son activité et étendre le créneau de la création de façon plus large que *Catimini*, en déclinant la marque aux adolescents, puis à la femme ; lui aussi s'adossa à la création, et constitua très vite son propre réseau de distribution. Dans les années 90, il reprit l'entreprise *François Bourget*. Puis, en 2002, *Catimini* et *IKKS* fusionnèrent leur activité pour se vendre au leader de l'enfant, *Zannier* dès l'année suivante. Trois ans plus tard, une partie des unités productives, comme les équipes de création et les équipes techniques subsistent toujours dans leurs sites d'origine, le groupe étant devenu leader européen (Courault, 2005b).

tion relativement simple : les PME faisaient travailler une main d'œuvre féminine, ce qui explique leur présence ancienne et leur concentration dans des régions à fort potentiel de main d'œuvre féminine, en général là où la main d'œuvre masculine se trouvait également concentrée – à moins que l'antériorité du travail industriel des femmes soit démontrée – ce qui précisément répond au cas des deux régions. A Cholet la confection s'est greffée sur une activité textile très ancienne qui profitait à toute la population, aussi bien celle des campagnes et des bourgs disséminée sur tout le territoire ; à Roanne l'industrie de la maille date du début du siècle et a connu une activité florissante sur une période de presque cinquante ans (des années vingt aux années soixante-dix, Houssel, 1978). Il en va différemment aujourd'hui où les avantages des PME s'analysent selon de nouvelles logiques de très forte

spécialisation sur des métiers industriels pointus, au sein d'un écheveau de relations dans la filière où tous les acteurs jouent d'une extrême complémentarité des fonctions : aux PME industrielles reviennent les tâches d'assurer toutes les fonctions liées à l'industrialisation des produits, en y intégrant selon les cas les fonctions liées à la création en amont et à la logistique en aval. Le rôle joué par les nouveaux opérateurs de la filière qui sont devenus d'abord en Italie, puis en France les grands groupes liés directement aux marques du luxe et du très haut de gamme qui en dépendent le plus souvent est à l'origine de telles mutations.

Les atouts des PME sont traditionnellement la réactivité, la flexibilité, mais ce sont aussi la création et l'expertise technique, avec des métiers très techniques – on ne devient pas créateur comme cela –, sans oublier les métiers nouveaux liés au repositionnement de la filière : aujourd'hui les métiers les plus précieux pour la filière sont ceux liés à l'expertise technique de la filière. La réussite de nombreux Choletais s'analyse aujourd'hui comme le résultat de cette expertise – faire faire, et non plus seulement fabriquer, ce qui tend à transformer les anciennes PME en véritables prestataires de services. Les PME anciennement localisées à Roanne ou Cholet, qui ont réussi leur mutation et se maintiennent sur ces nouveaux créneaux d'activité, ont appris à se réorganiser sur une base élargie : elles ont dû délocaliser l'essentiel de leur production et sont désormais capables d'assurer la gestion, le suivi, la logistique, le contrôle qualité, toutes fonctions qui ne se font plus en interne dans leurs murs, mais qu'elles ont appris à organiser, et contrôler depuis leur ancienne position locale, en fédérant une multitude d'acteurs à l'étranger. Cette nouvelle exigence implique aujourd'hui qu'elles trouvent ailleurs ces métiers, les organisent ou les recréent, en conjuguant leur triple dimension : exécution, expertise et contrôle. Pour cette raison, l'essentiel de leur savoir faire est devenu la captation des compétences locales un peu partout sur tous les continents <sup>1</sup>.

### **III. Les PME au cœur de nouvelles régulations : du local au mondial**

Le nouveau rôle des PME dans cette filière se conjugue avec quatre évolutions majeures, sur lesquelles il est important de revenir car elles fondent les nouvelles régulations qui sous-tendent leur rôle dans une filière recom-

---

1. Il n'est pas rare aujourd'hui qu'un sous-traitant choletais, petit par la taille de ses effectifs locaux, emploie directement, ou indirectement, des centaines de salariés, en plusieurs unités n'ayant pas forcément de liens entre elles.

posée au plan mondial. La montée en puissance des PME est à la fois l'effet de la disparition des grandes structures productives, qui s'expliquent par la mondialisation de l'offre, mais elle est tout autant le pendant d'une nouvelle logique qui veut que la filière valorise le créateur à travers l'image du produit (rôle croissant du marketing qui explique que le distributeur se trouve au cœur de la nouvelle logique de valorisation des produits, en lieu et place du fabricant créateur, ravalé au rôle de spécialiste des opérations liées à la seule technique du produit). Logique filière et logique de marché se conjuguent pour favoriser le repositionnement des PME dans une économie mondialisée dans laquelle les espaces locaux ne comptent plus que comme garants d'anciennes traditions liées à la maîtrise des savoir faire. Les PME restent un maillon et un intermédiaire essentiel pour les grands opérateurs de la distribution, comme des grands groupes du luxe, dont les savoirs et les métiers excluent tout ce qui relève de la fabrication et de l'industrialisation. Les compétences de ces acteurs sont restreintes à l'orchestration des ressorts d'une meilleure valorisation des produits dans leurs espaces propres et les PME concentrent encore pour un temps – court ou long, personne n'est à même de le pronostiquer – les ressources de la création et tous les métiers liés à l'expertise technique de la mise en correspondance de toutes les phases strictement techniques de la filière.

Cette montée en puissance du rôle des PME dans la filière habillement va de pair avec la redécouverte des PME dans les années 80, toutes les grandes entreprises du secteur ayant été contraintes à des restructurations très sévères. Elle intervient bien après la fuite de l'industrie textile de la décennie 70 (l'industrie textile américaine, allemande et japonaise s'est délocalisée dans les pays d'Asie dès la fin des années 60). Cette résurgence des PME des systèmes locaux dans la filière habillement est le fait de deux principaux districts encore en activité dans la filière textile habillement française de Cholet et Roanne, mais elle ne se limite pas à eux seuls <sup>1</sup>. On remarquera d'ailleurs que ce regain n'est pas limité à cette activité : on retrouve le même phénomène dans d'autres secteurs tels que le décolletage, la plasturgie, etc. (de Banville, 2000 ; Ganne, 2000). Ces systèmes locaux ont été beaucoup étudiés grâce aux avancées des collègues italiens – une bonne part de la littérature sur le renouveau des PME est issu de leurs travaux (Ganne, 1992). Hier fortement localisés, au point d'être assimilés à des districts, ils sont en train de

---

1. Il en va différemment des autres districts à valeur historique, ceux de la dentelle de Calais, de Troyes ou Marseille, ou ceux exemplaires (Roubaix ou Sentier parisien) qui répondent à d'autres logiques.

perdre ce caractère territorial, car ils s'imposent comme des acteurs qui jouent sur les deux tableaux du local et de l'international.

Les systèmes industriels originels ont aujourd'hui changé de nature, leurs acteurs étant devenus des champions de la gestion des interfaces consistant à jongler en permanence entre les deux espaces : leur activité se passe pour l'essentiel en dehors de leur site local, leur ancrage demeurant lié à ce territoire d'origine. Ces acteurs de la PMI ont réussi une mutation incroyable, au prix ne l'oublions pas d'une perte en emploi comprise entre les 2/3 et les 4/5<sup>e</sup> de leurs effectifs initiaux, seule façon à leurs yeux de sauvegarder leur activité. Ils sont en réalité des intermédiaires qui s'inscrivent dans les deux espaces du local et du mondial. Les PME qui subsistent ne sont plus organisées sur un territoire local fermé, mais s'affichent comme des entreprises qui travaillent et se projettent dans le champ mondial. Ces PME ont ainsi réussi à matérialiser le paradoxe de rester ancrées au niveau local, tout en agissant au niveau mondial. Ce basculement s'est opéré lors des vingt dernières années.

Un autre fil qui rend compte de cet écheveau d'interactions concerne comme on l'a mentionné le passage d'une problématique du produit à une problématique de la valeur : elle s'illustre par la montée en puissance du rôle de la distribution et témoigne du primat d'une logique de valorisation. La restructuration de la filière française, qui va de pair avec la montée du rôle des PME, est indissociable des mutations exemplaires de la distribution.

L'analyse filière, qui accompagne cette mutation profonde (Parat, 1998), donne une nouvelle base théorique à ce nouveau rôle des PME de l'habillement : cette industrie dépend d'un autre amont industriel, le textile, qui a connu lui-même sa mutation la plus fondamentale il y a 20 ans, en étant la première industrie à se délocaliser à l'échelle du globe. L'activité habillement, parce qu'elle est prise entre deux forces, qui vont dans le même sens et tendent à faire échapper l'activité elle-même à sa propre échelle nationale (le textile oeuvrant déjà à l'international, la distribution tendant à opérer un recentrage en sens inverse en se refermant sur l'espace du marché national), est prise à son tour dans cette même logique infernale, où pour subsister et rester compétitive elle doit se réorganiser sur de tout autres bases locales et territoriales. C'est ce que traduisent à leur façon les tenants de l'analyse de la *supply chain*, qui ont les premiers théorisé ce basculement, en l'appliquant entre autres au cas du textile habillement (Gereffi, Korzeniewicz, 1994), en mettant au cœur de leur analyse le partage de la valeur entre tous les protagonistes de la filière.

### **Le nouveau rôle joué par des groupes opérateurs du luxe**

Le retour de grands groupes qui retrouvent un rôle stratégique à l'échelle des marchés internationaux des pays riches s'inscrit dans la même perspec-

tive. Ils redeviennent des acteurs de la mondialisation depuis leur rachat par des groupes financiers qui se disputent leurs marques prestigieuses : *LVMH* et *PPR* en France ont commencé à investir ce segment du marché dans les années 90 (rachats successifs de *Yves Saint Laurent*, *Dior*, *Chanel*, *Kenzo*, parmi les plus célèbres). Ils se sont depuis montrés très offensifs car ils ont réussi à acquérir certaines des griffes prestigieuses italiennes. Ces groupes avaient pour objectif de se servir des noms des griffes pour accroître le marketing au plan mondial des marques de parfums qui sont beaucoup plus rentables que les marques de confection. Les groupes du luxe et du haut de gamme jouent un double jeu. Ils interviennent comme donneurs d'ordres auprès des PME sous-traitantes, lesquelles disposent de la maîtrise technique des métiers associés à la création et à la fabrication en petites et moyennes séries et assurent, de plus, le rôle d'intermédiaire avec d'autres unités de fabrication, y compris en délocalisation. Ils visent en outre à s'implanter mondialement, en se dotant d'un réseau de distribution à l'échelle de tous les marchés riches de la planète. Ainsi, ils constituent à cet égard un exemple de stratégies de pilotage original de la mondialisation (Courault, 2005a). Après une filière minée par la crise, ces groupes donnent une nouvelle direction et impulsent de nouvelles possibilités pour redéfinir une stratégie à l'échelle des PME qui jouent l'internationalisation et accompagnent le cas échéant ces groupes dans leur démarche à l'international.

Un tel basculement, qui entraîne les PME du local au mondial, résume les enseignements des études locales sur les PME sous-traitantes (Courault, Parat, 2000) : les formes nouvelles de la PME ainsi reconfigurée sont au cœur des nouvelles régulations qui, tout en s'inscrivant toujours au niveau local, le dépasse et le transcende, les opérateurs locaux ayant dû apprendre à œuvrer mondial pour demeurer local. Cet apprentissage s'est fait en partie au cœur des anciens districts : rôle de la socialisation, héritée des anciennes pratiques solidaires des apprentissages et des mises en commun en vigueur dans tous les districts industriels <sup>1</sup>. La formation a beaucoup joué en ce sens, contribuant à doter les entreprises des métiers et des savoir faire organisationnels qui aujourd'hui sont la clé de leur réussite. A Roanne, la formation a eu un rôle salvateur (voir encadré 3), en insufflant une nouvelle dynamique qui a permis d'aider les esprits à affronter les implications de la mondialisation des marchés, que leurs pratiques traditionnelles leur interdisaient d'appréhender, faute de leaders affirmés (Courault, Parat, 1998).

---

1. L'essaimage, qui consiste en une reproduction des structures de production existantes par l'autonomisation d'un salarié apte professionnellement, implique une parfaite socialisation des pratiques industrielles.

## Encadré 3

**« Mutex », ou les mutations du Roannais**

En 1996, devant les risques que faisaient courir aux entreprises de la région de Roanne la dévaluation de la lire, la profession s'est mobilisée pour arracher aux instances politiques le financement d'une formation destinée à tous les salariés de la filière (32 millions de francs). L'opération a profité dans un premier temps à près de 50 entreprises, leurs dirigeants et 2 000 salariés, et dans un second temps à une vingtaine d'autres et environ 600 salariés. Cette opération a eu pour résultats de réveiller les initiatives professionnelles de toutes sortes, stratégiques, techniques et formatives, les entreprises en ayant retiré les motifs d'un sursaut salutaire : en resserrant les liens entre fabricants de tissus maille et chaîne et trame, confectionneurs et intermédiaires de la filière, dont les teinturiers, elle a fait émerger une appartenance collective qui a permis d'entreprendre plusieurs actions collectives destinées à accroître l'image et la réputation des savoir-faire des entreprises de cette région, devenues à l'égal des Choletais les opérateurs des produits de haut de gamme. Cela n'a pas évité la fermeture d'établissements survenue à l'été 2003, mais n'en a que plus renforcé la détermination des acteurs locaux dans la défense collective d'une profession dont la technicité reste le maître mot (Courault, Parat, 1998). Les trois biennales du textile qui se sont tenues en 1999, 2001 et 2003 attestent de cette capacité offensive à chercher à promouvoir coûte que coûte les métiers de cette profession unique, dont la réputation est à l'égal de Carpi en Italie, bien que sa renommée soit moindre.

**Des districts aux réseaux**

Qu'est-ce qui explique que les PME ont pris une telle place ? A tous les niveaux de marché, elles sont capables d'associer une expertise dans les métiers de la création (transcrire par exemple les consignes des grands créateurs) et de réaliser elles-mêmes le produit (prototype et développement), puis ensuite de gérer la fabrication, tant au niveau de la mise en place en interne, que de son industrialisation dans tous les ateliers qu'elles gèrent directement et indirectement à l'étranger. Ayant dû délocaliser très tôt la majeure partie de leur production, elles ont réussi à préserver leur maîtrise industrielle sur tous les chaînons de la filière. A ce titre, la délocalisation fait aujourd'hui partie de leur savoir faire, aussi bien pour les métiers du luxe que du moyen haut de gamme, toute la production bas et moyen bas de gamme ayant disparu de France <sup>1</sup>. Celle qui subsiste assure l'essentiel des emplois et

1. Ce point rend incompréhensible les demandes politiques visant à stopper les importations en provenance d'Asie (*Le Monde*, 18 et 26 avril 2005).

des exportations de la filière. C'est souligner et son importance extrême pour le commerce extérieur, et la fragilité qui résulte de sa très grande sensibilité aux fluctuations du dollar, signe le plus manifeste de l'internationalisation du marché. On aura compris qu'il ne faut plus parler de délocalisation, mais de mondialisation, le changement de vocabulaire attestant la montée en capacité des PME industrielles des anciens districts qui ont su opérer une pareille mutation.

Un dernier atout des PME confirme notre analyse : pour poursuivre leur activité, elles ont largement appris à travailler ensemble (pratique en vigueur très répandue dans les anciens districts), et elles continuent de préserver cette méthode de travail dans leurs rapports avec les nouveaux opérateurs avec qui elles entrent en contact sur les autres continents. Cette notion de « travailler ensemble » est un héritage des systèmes de PME en districts. Ayant dû se passer des donneurs d'ordres locaux, elles ont maintenu cette forme d'organisation réticulaire, tant en interne qu'en externe, pour mieux capter toutes les nouvelles opportunités qui s'offraient à elles. Fini le temps de la petite entreprise seule face aux agents extérieurs, clients et donneurs d'ordres ! Les PME restent petites certes, mais face à la concurrence, elles ne sont plus seules <sup>1</sup>. Solidarité avant concurrence : le poids du passé et des pratiques communes en vigueur dans le district subsiste, avec un renversement des valeurs, les locaux, comme les donneurs d'ordres, ayant tout intérêt, devant la raréfaction des ressources productives utiles, à jouer d'abord la complémentarité avant la concurrence.

Devenues acteur de la mondialisation, elles savent aussi que leurs atouts résident autant dans leur capacité à étendre en permanence leur réseau relationnel pour découvrir toutes les saisons de nouveaux opérateurs mieux à même de coopérer avec elles : les pratiques de délocalisation augmentant à chaque saison, leurs exigences s'intensifient, tant celles liées à la qualité du produit que celles liées à l'organisation. La maîtrise de la logistique comme celle des approvisionnements deviennent des nouveaux arguments qu'elles doivent combiner avec les qualités strictement industrielles de leurs opérateurs sous-traitants à l'échelle du globe. Les acteurs choletais ont ainsi appris à étendre toujours plus loin et de façon plus fine leurs pratiques d'acteurs oeuvrant en réseau. Ils témoignent de la montée en puissance d'une capacité organisationnelle de la petite entreprise qui ne s'acquiert qu'avec une longue pratique de l'international. Le bilan que tirait leur délégué régional, qui orga-

---

1. Les Choletais ont toujours 40 à 60 personnes qu'ils font travailler directement, mais ils continuent lors de chaque prise d'ordres, de répercuter sur les collègues de la région chaque fois qu'ils doivent refuser le travail.



nise par ailleurs depuis trois ans un salon du *Made in France* pour faire reconnaître ces nouveaux atouts, plaide largement en ce sens : « Parmi les confecteurs à marque, la mutation est accomplie. La délocalisation était engagée dès les années 70. La combinaison gagnante repose sur un supplément d'offre en matière de créativité, mais surtout en service et en logistique ». Parmi les façonniers, « ceux qui s'en sortent ont réussi à dépasser le stade de simples chefs d'atelier pour devenir cotraitants capables d'acheter la matière pour le compte de leur client, de disposer d'un bureau d'étude et d'une unité à l'international »<sup>1</sup>.

### **Conclusion : une place enviable, mais très restreinte**

On assiste depuis vingt ans à une reconfiguration totale de la filière habillement. Les anciens systèmes industriels de PME n'ont pas définitivement sombré : les PME se sont repositionnées dans la nouvelle dynamique qui s'est instaurée entre les principaux acteurs de la filière, et même si leur rôle demeure somme toute marginal (en termes d'emplois), il témoigne d'une articulation précise et forte entre le local et le global. Cette articulation illustre le jeu des imbrications qui se sont nouées lors de l'ancienne dynamique qui prévalait dans les districts industriels, entre les acteurs de la filière, qui de concurrents individualistes ont appris à devenir partenaires sous la contrainte d'une concurrence mondiale qui mettait en jeu leur survie. Le cas des mutations récentes du Roannais l'illustre à merveille. Mais la modernisation de ces espaces productifs s'est faite aussi au prix de la disparition des entreprises qui avaient coïncidé avec un modèle productif ancien devenu caduc dans le concert d'une mondialisation galopante.

Le poids des effectifs que représentent ces PME dans les deux régions en question soulève la question de la diminution structurelle des emplois de la filière en France. Mis à part les effectifs de l'Île de France qui du fait de la présence massive de clandestins employés dans le Sentier parisien souffre d'une inexactitude chronique, les effectifs de toutes les autres régions du secteur habillement, la maille incluse, subissent une baisse que rien ne semble devoir arrêter (tableau 1). Cette évolution souligne que la sauvegarde du tissu des PME, dont je viens de détailler les mutations, n'en est que plus primordiale pour le maintien d'une filière du luxe qui joue un rôle important en matière d'exportations (Barrère, Santagata, 2005).

---

1. Déclaration d'Henri de l'Espinay, *Les Echos*, 6 janvier 2005.

<b>Tableau 1. L'évolution de l'emploi dans les PME de la filière habillement à Roanne et à Cholet</b>				
Régions\Années	1970	1980	1993 *	2003 *
Cholet #	20 000 §	14 000 §	8 439	6 173
Roanne **	1973 *** : 23 635		8 642	5 109

\*Sources données ASSEDIC : <http://unistatis.orsid.com/index.php>

\*\* Les données de Roanne cumulent les données Textile et Habillement. Si on y ajoute Cours et Thizy dans le Rhône, le bassin d'emploi de Roanne comprend environ 6 500 salariés (précision apportée par M. Derinck).

# Les données de Cholet n'incluent que les effectifs habillement (les effectifs textile qui sont respectivement de 3 223 (1993) et 2 085 (2003) incluent un pourcentage de maille trop difficile à estimer).

§ Il s'agit d'estimations.

\*\*\* Données ASSEDIC (Houssel, 2004).

### Références bibliographiques :

- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie : la problematica territoriale dello sviluppo Italiano*, Bologne Mulino.
- Barrère C., Santagata W. (2005), *Une économie de la créativité et du patrimoine : la mode*, rapport au ministère de la Culture, février 2003, La Documentation française, pp. 214 (à paraître).
- Becattini G., Rullani E. (1993), « Sistema locale e mercato globale », *Economia e politica industriale*, n°80, Milan, Franco Angeli, pp. 25-48.
- Bigarelli D. (2003), « L'industria dell'abbigliamento in Emilia Romagna. Modelli produttivi e cambiamenti strutturali », Modena, 13 marzo, Facoltà d'Economia, Università di Modena e Reggio Emilia.
- Brusco S. (1982), « The Emilian Model : Productive Decentralisation and Social Integration », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6/2.
- Courault B. (2005a), « Les modèles industriels de la mode : une confrontation USA, Italie, France », in Barrère C., Santagata W., *op. cit.*, p. 161-178.
- Courault B. (2005b), « Les PME du miracle choletais : 1945-1975. Pourquoi deux districts industriels encastrés dans une même région ? », Contribution aux actes du Séminaire de Bercy, M. Lescure ed., (à paraître).
- Courault B., Parat E. (1998), *Evaluation du programme de formation des entreprises de Roanne : « Mutex »*, rapport à la DRTEFP Rhône-Alpes et à la CCI de Roanne, CEE.
- Courault B., Parat E. (2000), *A Closer Look at the New Filiere : the Establishment Surveys in Roanne and Cholet*, Harvard Center for Textile and Apparel Research, discussion paper EP 4, September, [www.hctar.org/pdfs/GS05.pdf](http://www.hctar.org/pdfs/GS05.pdf)
- Courault B., Rérat F. (1987), « Un modèle de production régionale en transition : le cas de la chaussure dans le Choletais », in *Entreprises et produits*, Cahiers du centre d'études de l'emploi n°30, Paris, PUF, pp. 91-113.
- Courault B., Trouvé P. (sous la dir. de) (2000), *Les dynamiques de PME*, Paris, PUF, LXXIXI & 404 p.
- de Banville E., Vennin B. (2000), « Un ancien territoire industriel peut-il devenir un territoire de PME ? », in Courault B., Trouvé P. (2000), *Les dynamiques de PME*, *op. cit.* pp. 3-27.
- Enrietti A., Bianchi R. (2000), « The Dynamics of Innovation in Automative Technological District of Piemont : Relationship between SMEs and FIAT Auto », in *Les PME face à l'innovation et la gestion des connaissances*, Actes du 12<sup>e</sup> Séminaire annuel Organisation, Innovation et International, C. Divry ed, Lille, Agir, pp. 87-106.
- Gereffi G., Korzeniewicz M., eds. (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Greenwood Press.
- Houssel J. P. (1978), *La région de Roanne et le Beaujolais textile, un espace à l'écart des métropoles*, Presses universitaires de Lyon, 230 p.

- Houssel J. P. (2004), « La recomposition industrielle du Roannais. Le renouveau d'une région de vieille industrialisation », *Elan Rhône-Alpes*, n°37, pp. 1-8.
- Ganne B. (1992), *Développement local et ensembles de PME*, rapport au PIRTEM, Lyon, Glysi CNRS.
- Ganne B. (2000), « PME, districts et nouvelles territorialités », in *Les dynamiques de PME, op. cit.*, pp. 51-74.
- Parat E. (1998), *La filière textile habillement distribution*, Centre d'études de l'emploi, dossier de recherche n° 15, 142 p.
- Parat E., Courault B. (2000), « Les PME de l'habillement à Roanne et à Cholet », in Courault, Trouvé, *Les dynamiques de PME*, pp. 337-361.
- Raveyre M., Saglio J. (1984), « Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels », in *Sociologie du travail*.
- Rérat F., Courault B., Michelsons A., Romani C. (1992), *Les PME en milieu local, confrontations monographiques*, Centre d'études de l'emploi, dossier de recherche n° 48.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Rome, Carocci Ed., 438 p.

