

LES SOCIÉTÉS DE RECONVERSION DES GROUPES : DES RESEAUX POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL

Pascale BRENET

Mots clés : développement local, réseau, relations groupes-PME, transfert de compétences.

Résumé : Les sociétés de reconversion de quelques groupes industriels français sont chargées depuis vingt ans de contribuer à la création d'emplois dans les PME, afin de compenser les baisses d'effectifs de leurs groupes. Ces "acteurs de territoire" qui oeuvrent pour le développement local expérimentent des formes nouvelles de relation, en marge des relations de marché habituelles entre groupes et PME. Ils sont le point d'articulation de réseaux à travers lesquels sont diffusées des informations et compétences multiples. A travers eux, les groupes externalisent une partie de leur gestion de l'emploi et mettent en oeuvre des stratégies relationnelles qui attirent l'attention sur l'intérêt de leur ancrage régional.

Abstract : For more than 15 years, some french industrial leading firms have created small internal companies in charge of industrial redeployment, in order to compensate their own unemployment problems. These local development companies test out new kinds of relationships, very different from usual commercial relationships between large and small firms. These structures work like networks in which competences are the main subjects to be exchanged. Leading firms use them for their own employment management and carry out some specific relational strategy.

Introduction

A partir du milieu des années 70, les grands groupes industriels français ont été confrontés à de lourdes pertes d'emplois. Pour les compenser, la plupart d'entre eux ont créé en leur sein des sociétés de reconversion chargées de contribuer par différents moyens à la création d'emplois dans le tissu local des PME.

Ces structures jouent depuis leur création un rôle d'interface entre les groupes qu'elles représentent et les PME qu'elles soutiennent ; elles sont devenues au fil des ans des acteurs de territoire, qui expérimentent des formes nouvelles de relation, en marge des relations de marché habituelles entre groupes et PME.

Ces sociétés de reconversion ont d'abord proposé des aides financières à des PME s'engageant à créer des emplois, sous forme de prêt bonifié à long terme avec remboursement différé (le montant accordé étant en général de l'ordre de 50 à 100 kF par emploi créé), ou sous forme de subvention (lorsque la création d'emploi se fait par une embauche d'anciens salariés du groupe). Ces aides financières existent toujours, mais elles ont été progressivement complétées par d'autres aides plus qualitatives, qui consistent en des apports de compétences : aides à l'exportation (notamment sous la forme de portage à l'exportation), appuis techniques et transferts de technologies, soutiens à des créations d'entreprises par essaimage, évaluations et montages de projets, aides au recrutement, conseils divers (juridique, commercial, ingénierie financière, audit de production). Certains groupes ont également mis en place des fonds de capital-risque et de capital-développement.

Les sociétés de reconversion interviennent auprès des PME selon deux niveaux d'action. Le premier niveau d'action comporte l'accueil, le conseil et l'orientation des PME. Il est assuré par l'interface et s'apparente à une mission de service public. Il s'adresse à toutes les PME qui en font la demande et n'entraîne pas de facturation et de lien contractuel. Il permet de résoudre un ensemble de problèmes simples posés par les PME ou de traduire des besoins plus complexes qui nécessiteront l'intervention de spécialistes. Le deuxième niveau d'action correspond à des prestations ou à des modalités d'appui spécifiques, qui nécessitent l'intervention de spécialistes. Il y a dans ce cas formalisation de l'aide qui comporte en général un contrat et une clause financière¹.

Les sociétés de reconversion des groupes remplissent aujourd'hui une mission élargie par rapport à leur définition première : elles interviennent "à froid", à titre souvent préventif et permanent, avec un objectif de développement local, alors qu'à la fin des années 70 elles intervenaient principalement "à chaud" pour accompagner les restructurations ; elles opèrent dans un champ géographique souvent élargi, ne se limitant plus aux sites industriels directement touchés par les baisses d'effectifs ; elles utilisent une palette d'instruments d'intervention variés afin de répondre d'une façon globale aux besoins des PME.

L'observation² du dispositif d'appui aux PME mis en place par certains groupes français depuis près de 20 ans permet de mettre en évidence quelques points d'évolution qui s'articulent autour de trois thèmes de réflexion, qui font l'objet de cette communication :

- Les sociétés de reconversion sont des structures d'intermédiation très spécifiques, qui se caractérisent par leur fonctionnement en réseau. Nous verrons dans une première partie ce qui caractérise ce réseau et présenterons ses quatre pôles qui s'articulent au sein de territoires. Nous verrons également comment, par certains aspects, ces structures évoquent les *corporate ventures*.
- L'analyse de ce qui circule à l'intérieur de ces réseaux fait apparaître trois types d'éléments diffusés au profit des PME : des ressources financières, des compétences multiples et des relations. La deuxième partie traitera des conditions de diffusion de compétences et montrera les difficultés soulevées par le transfert de technologie.

¹ Contrat commercial de portage à l'exportation prévoyant le versement de redevances sur le chiffre d'affaires réalisé par la PME grâce à l'appui du groupe ; contrat de licence avec paiement de redevances en cas de transfert de technologie ; contrat de prêt prévoyant le remboursement du prêt accordé en contrepartie de la création d'emplois, avec définition des conditions de suivi des emplois effectivement créés, etc. Lorsque des prestations sont facturées par le groupe parce qu'elles ont engagé des moyens matériels et humains spécifiques, la règle la plus souvent suivie est la facturation au coût marginal - atténué parfois par les effets de perruque. L'intervention des structures d'interface est par contre toujours gratuite.

² Cette communication est fondée sur une étude réalisée en 1996 à la demande du Ministère de l'Industrie sur la place des actions de développement local dans la stratégie des groupes industriels ou de recherche. Les groupes étudiés sont ELF, RHONE-POULENC, SAINT GOBAIN, THOMSON, TOTAL, la SNPE (Société Nationale des Poudres et Explosifs), le CEA Recherche (Commissariat à l'Energie Atomique) et l'IFP (Institut Français du Pétrole). Cette étude fait suite à des travaux de thèse portant sur les appuis techniques mis en place au début des années 80 par ces mêmes groupes, à travers des structures appelées CREATI.

- L'observation de ces actions de développement local conduit évidemment à se poser la question de l'intérêt et des mobiles réels de ces groupes. C'est ce point qui sera abordé dans la troisième partie.

En effet, des actions qui auraient pu être conjoncturelles à cause de leur mobile initial - la reconversion - ont acquis une pérennité qui ne s'explique pas uniquement par la permanence et l'acuité des problèmes d'emploi. Elles attirent l'attention sur la manière dont les groupes, tout en affirmant leur citoyenneté, assurent aujourd'hui la gestion de l'emploi hors de leurs frontières, gèrent leur ancrage régional et peuvent même dans certains cas prendre en compte les PME dans leur stratégie industrielle et technologique. Nous verrons que ces actions d'appui aux PME éclairent sur la stratégie relationnelle des groupes. Il s'agit en effet d'une forme de relation assez particulière, hors marché, c'est-à-dire hors des logiques d'achat, de liaison financière ou de partenariat qui associent habituellement groupes et PME.

1. LES STRUCTURES D'INTERFACE ET LEUR RESEAU

Constituées de petites équipes (en général 10 à 20 personnes), les sociétés de reconversion interviennent comme des interfaces entre les groupes qu'elles représentent, les PME, et les institutionnels. A travers les multiples actions et relations qu'elles suscitent, les sociétés de reconversion animent de véritables réseaux voués au développement local.

1.1. Des réseaux de coordination inscrits dans un territoire

Les réseaux étudiés associent des acteurs qui oeuvrent pour le développement local. Ils sont des réseaux de coordination qui suscitent des interactions entre des acteurs multiples et facilitent des échanges d'informations et de compétences. Ils présentent de ce point de vue quelques traits communs avec les réseaux technico-économiques de l'innovation (Callon, 1990).

Il s'agit de réseaux dispersés, dans la mesure où leur degré d'intégration est faible : en effet, il est difficile à un acteur donné de mobiliser le reste du réseau, même si cette difficulté est atténuée par les effets d'apprentissage. Cette caractéristique du réseau explique le rôle crucial joué par les structures d'interface et leur capacité d'entregent.

L'intensité des liens entre les membres du réseau n'est jamais figée : il existe dans ces réseaux des relations qui peuvent s'activer ponctuellement (par exemple parce qu'il existe à un moment donné un important problème de reconversion) ou durablement (par exemple parce qu'une sensibilité a été acquise par un acteur donné vis-à-vis des problèmes de développement local).

Ces réseaux comportent une dimension territoriale importante : il existe une véritable dynamique locale qui s'explique par les pressions ou attentes des élus locaux et institutionnels, par les relations diverses qui se nouent plus facilement dans la proximité, par les relations de confiance et le suivi plus facile, par le degré d'exposition des groupes, par l'adhésion de nombreux acteurs autour de l'objectif commun de création ou de maintien de l'emploi.

La morphologie des réseaux de développement local que nous avons étudiés laisse apparaître quatre pôles distincts : Le pôle d'interface, représenté par les sociétés de reconversion, regroupe les activités d'intermédiation, de traduction des besoins, d'adaptation des ressources, de suivi des projets. Le pôle de ressources et de compétences est constitué par le groupe et ses différentes directions ; c'est aussi celui qui initie les actions de développement local et donne son appui aux sociétés de reconversion ainsi que les moyens nécessaires à leur fonctionnement. Le pôle d'opportunités est constitué par les PME, qui sont porteuses de développement. Il existe un quatrième pôle constitué par les institutionnels, qui jouent dans le réseau un rôle de facilitateur ou expriment une demande plus ou moins explicite en termes de développement local. Ce pôle institutionnel est lui même souvent situé au coeur d'autres réseaux (par exemple les CRITT, l'ANVAR, etc).

1.1.1. Le rôle crucial de l'interface

Les sociétés de reconversion occupent une place privilégiée à l'intérieur des réseaux qu'elles animent en assurant une fonction d'intermédiation. Ce rôle est aussi sensible vis-à-vis des groupes que des PME.

Elles assurent un aiguillage à l'intérieur des groupes afin de trouver le service ou la direction le plus compétent pour un projet donné, et réalisent auparavant la sélection des demandes exprimées par les PME. Ce tri opéré par les structures d'interface peut d'ailleurs les conduire à orienter les PME non vers les groupes mais vers des centres de compétences extérieurs.

Sans elles, la mobilisation des groupes en faveur des PME est difficile, voire impossible, car plusieurs problèmes font barrage : le décalage entre les délais de réalisation demandés par les PME et les délais de travail habituel des groupes, le manque d'intérêt à priori pour les problèmes soulevés par les PME, le plan de charge des différents services ou laboratoires, le risque de dispersion dans de nombreuses petites affaires par opposition aux affaires traitées habituellement par les groupes, les problèmes de gestion des contrats, de facturation et de recouvrement. C'est justement l'interface qui peut lever ces obstacles.

Vis-à-vis des PME, ces structures d'interface jouent un rôle d'accueil, d'orientation, de traduction de leurs besoins et d'accompagnement de leurs projets. Elles constituent des points d'entrée dans les groupes, et cela d'autant plus facilement qu'elles sont elles-mêmes des structures de petite taille et peuvent partager un langage commun avec les PME.

Dans la plupart des cas, les sociétés de reconversion sont rattachées dans l'organigramme du groupe à la Direction Générale ou à la Direction des Ressources Humaines, et occupent une position fonctionnelle. Si elles bénéficient souvent du soutien direct de la Direction Générale, elles n'ont toutefois pas de pouvoir effectif sur les directions opérationnelles et les établissements ou sociétés du groupe. Ceci conduit au caractère spécifique de leur fonctionnement qui est typique des réseaux, c'est-à-dire largement informel, autorisant une grande souplesse, mais dépendant fortement des qualités personnelles des hommes qui les animent et tout particulièrement de leur capacité d'entregent.

Les hommes qui animent ces structures d'interface ont souvent été considérés comme atypiques par rapport à l'ensemble du groupe, connaissant parfaitement leur groupe et y ayant acquis leur expérience, mais aussi ouverts sur l'extérieur et très sensibles aux charmes du monde de la PME. La position des structures de reconversion dans les groupes a une portée symbolique et des conséquences pratiques, en particulier sur la reconnaissance de ses membres et sur leur évolution en termes de carrière.

1.1.2. Une mobilisation sélective des groupes

A l'intérieur d'un groupe donné, le réseau recouvre les directions et établissements qui peuvent selon les cas solliciter l'intervention des sociétés de reconversion (par exemple, un établissement doit gérer à plus ou moins court terme une baisse de ses effectifs : il

demande l'appui de la société de reconversion pour mettre en place des actions qui permettront de créer des emplois de substitution dans les PME locales) ou apporter leurs compétences aux projets d'aide aux PME (par exemple, un laboratoire de recherche réalise à la demande de la société de reconversion une prestation technique en faveur d'une PME aidée).

Grâce aux sociétés de reconversion, les groupes peuvent limiter et optimiser les moyens engagés dans l'aide aux PME. Ils peuvent également créer un centre de compétences entièrement voué à la fonction spécifique de soutien au développement local, ce qui évite la dispersion des compétences et autorise un retour d'expérience efficace.

1.1.3. Les PME : un vivier hétérogène

Les PME elles-mêmes font partie de ce réseau externe : elles constituent un vivier d'entreprises qui peuvent être porteuses de développement local à travers leurs créations d'emplois, leurs opérations de croissance ou de diversification, leurs opportunités en matière de marché ou de technologie.

Par définition, les PME représentent une catégorie d'entreprises hétérogène : ce terme recouvre des entreprises de petite taille qui peuvent avoir des caractéristiques extrêmement différentes du point de vue notamment de leur structure, de l'étendue de leur marché, de leur capacité commerciale, industrielle et technique.

Dans le cadre des réseaux de développement local, les PME concernées varient également en fonction de la nature des interventions des sociétés de reconversion. Les PME entrant dans ces réseaux sont d'autant plus typées que les aides proposées sont spécifiques, en particulier pour le deuxième niveau d'action. Certaines formes d'aide entraînent en effet une sélection plus ou moins explicite des PME : TOTAL et RHONE-POULENC, dans le cadre de leurs aides à l'exportation, sont amenées à sélectionner des PME ayant une réelle capacité commerciale et des produits de qualité ; l'IFP et le CEA, dont les actions sont très centrées sur la technologie, travaillent avec des PME ayant des capacités techniques ; Saint Gobain Développement, qui articule ses aides autour des conventions de prêts à la création d'emploi, a constitué au fil des ans un réseau de PME dynamiques³.

Le contexte local a aussi son importance sur la typologie des PME concernées : il sera plus facile pour un groupe de trouver des PME à potentiel dans des sites fortement industrialisés ou dotés d'une forte tradition technique.

On observe d'une certaine façon un phénomène de détermination réciproque des modalités d'aide et des populations de PME concernées à travers notamment les effets d'apprentissage⁴. Il serait d'ailleurs intéressant d'étudier sur une longue période et dans

³ Ce réseau, qui compte aujourd'hui plus de mille PME, a été analysé par des sociologues qui ont mis en évidence leurs caractéristiques (Raveyre, 1988).

⁴ Par exemple, un appui technique proposé par un groupe va être maintenu ou renforcé s'il existe une demande forte de la part des PME ; en retour les prestations techniques proposées peuvent améliorer le niveau technique des PME, qui seront amenées à terme à poser des questions de plus en plus complexes, intéressant davantage le groupe.

une zone donnée l'évolution des compétences et capacités des PME appartenant à ces réseaux.

Parmi les problèmes rencontrés par les sociétés de reconversion, figure la difficulté à trouver les bons projets et les PME ayant un potentiel de développement réel. Ceci conduit les groupes à faire de la prospection directe ou indirecte, à privilégier selon les cas le développement d'entreprises françaises ou la recherche d'industriels étrangers. Dans tous les cas, les sociétés de reconversion apportent un soin croissant à l'évaluation et à la définition des projets des PME, qui constitue une première étape décisive dans l'aide qui est proposée.

1.1.4. Les institutionnels

En externe, l'appui aux PME conduit les sociétés de reconversion à nouer des relations souvent étroites avec un ensemble d'acteurs publics et privés oeuvrant de manière plus ou moins directe pour le développement des PME : banques, délégations régionales de l'ANVAR, délégations régionales des ministères de la recherche et de l'industrie (DRIRE et DRRT), chambres de commerce et d'industrie, conseils régionaux et généraux, sociétés de capital-risque et de capital-développement, universités, centres techniques, etc.

Ces acteurs interviennent à plusieurs titres : ils contribuent à la prospection des PME pour le compte des groupes, soit en orientant les PME avec lesquelles ils sont en contact vers les sociétés de reconversion, soit en faisant connaître ces sociétés de reconversion dans le cadre de leurs propres réseaux. Ils peuvent également apporter en complément aux groupes des ressources ou compétences utiles aux PME aidées (par exemple les aides financières à l'innovation de l'ANVAR, les diverses subventions régionales (FRAC, etc), les prestations réalisées par des laboratoires publics ou des centres techniques).

Les institutionnels sont donc souvent des facilitateurs des actions des groupes en faveur des PME, mais ils peuvent en retour s'appuyer sur les compétences spécifiques des groupes ou faire appel à leur expertise en matière de développement local.

1.2. Des structures d'expérimentation qui évoquent les *corporate ventures*

Au fil des ans, les sociétés de reconversion sont apparues dans les groupes comme des structures d'expérimentation de nouvelles formes de relation avec les PME et de différentes modalités d'action. Dans certains groupes, les Directions des Ressources Humaines auxquelles elles sont rattachées les considèrent comme des "laboratoires des affaires sociales", ou des "acteurs de territoire" qui ont peu à peu dessiné les contours d'un nouveau métier ou d'une nouvelle fonction utile au groupe.

Du point de vue de l'organisation des groupes, il est possible de faire le parallèle entre ces structures d'interface et les équipes qui oeuvrent dans le cadre des *corporate ventures* . Il existe plusieurs types de *corporate ventures*, qu'on peut classer en deux catégories :

- Les *ventures* internes (que les anglo-saxons appellent *internal venture*, terme traduit en français par intrapreneuriat) : l'entreprise désigne à l'intérieur de ses frontières une équipe qui prend en charge avec une certaine autonomie un projet donné.
- Les *ventures* externes : l'entreprise encourage la création à l'extérieur de ses frontières d'une nouvelle entité ou participe à une entreprise existante. Il peut s'agir d'une création d'entreprise par essaimage, d'une *joint-venture* ou encore d'une participation dans une société existante ou en création par le biais d'un investissement de capital-risque qui peut être assorti d'un contrat de partenariat technologique.

Dans tous les cas, l'entreprise qui utilise ces formes d'organisation poursuit en général un double objectif : d'abord un objectif d'innovation et de diversification, qui la conduit

vers des activités nouvelles (marché nouveau ou technologie nouvelle) et donc risquées ; ensuite un objectif de revitalisation sur le plan de son organisation et de la mobilisation de ses ressources humaines, qui lui fait accorder une importance toute particulière à la motivation et à la créativité des individus et conduit l'entreprise à choisir une structure et un fonctionnement différents de ses pratiques habituelles.

Les équipes ainsi constituées peuvent explorer avec plus ou moins d'autonomie par rapport au reste de leur entreprise des technologies nouvelles ou des marchés nouveaux, avec une prise en compte spécifique du risque encouru et une certaine formalisation des moyens engagés (règles du jeu spécifiques, budget alloué, durée de vie parfois prédéfinie du projet, autonomie de décision). Il s'agit dans tous les cas de mener une activité que l'entreprise ne maîtrise pas dans sa totalité, en sortant de sa routine et de ses procédures habituelles. Elles sont un moyen pour les entreprises qui les mettent en oeuvre d'externaliser les projets concernés, avec en particulier les coûts et les risques associés. Des études réalisées aux Etats-Unis ont montré que les grandes entreprises les plus dynamiques et les plus innovantes étaient celles qui utilisaient le plus souvent ce type de structure.

Les *ventures* sont des structures qui occupent une position marginale par rapport au reste de leur entreprise, car elles ne sont pas - en tout cas à court terme - dans le "core business" ou représentent des volumes relatifs de chiffre d'affaires faibles. Cette marginalité constitutive n'exclut pas cependant un enjeu majeur pour l'entreprise en termes d'innovation et de diversification. Leur position particulière les oblige à faire preuve de souplesse et de réactivité, et à accorder une grande importance au fonctionnement en réseau pour éviter les risques de l'isolement par rapport à leur entreprise d'origine. Ces structures sont également souvent, par définition, ouvertes sur l'extérieur.

Si la finalité des sociétés de reconversion n'est pas la même que celles des *corporate ventures*, leur positionnement dans les groupes et leur mode de fonctionnement semblent tout à fait comparables.

2. LA DIFFUSION DES COMPETENCES VERS LES PME

Les éléments qui circulent dans les réseaux de développement local en direction des PME prennent trois formes : ressources financières, compétences, relations. Ce sont les compétences qui sont au coeur du dispositif d'aide aux PME, elles sont multiples et prennent des formes plus ou moins codifiées.

2.1. Les ressources financières

Historiquement, ce sont les ressources financières qui ont les premières été apportées aux PME, sous forme de prêts ou de subventions. Ces aides financières existent toujours mais ne sont plus au coeur du dispositif d'aide. En effet, même s'il s'agit de l'apport le plus tangible fait aux PME, il est intéressant de constater, à travers l'opinion générale des acteurs des sociétés de reconversion, que cet argent ne vaut que par l'ensemble des aides souvent informelles qui l'accompagnent et jouent ainsi un rôle d'effet de levier interne et qualitatif.

Ces aides peuvent être de deux ordres : il s'agit d'apports de compétences qui permettent d'améliorer les conditions de développement des PME (audit de projet, audit de production, aide au montage d'un business plan, prestation technique, conseil juridique, conseil commercial, etc) et d'assurer un bon usage des fonds prêtés. Il s'agit également du suivi, en partie formalisé, des PME qui ont reçu une aide financière. Ce suivi a pour objet de vérifier que la PME aidée respecte ses engagements en mesurant le nombre d'emplois effectivement créés et l'évolution du chiffre d'affaires (ces deux points sont d'ailleurs considérés par les groupes comme les indicateurs de mesure de leurs actions en faveur des PME). Il a lieu en moyenne deux fois par an et présente l'intérêt d'aider à déceler d'éventuelles difficultés des entreprises et d'y apporter des solutions.

2.2. Des compétences multiples au coeur du dispositif

Le coeur du dispositif est constitué par les compétences diverses apportées par les groupes aux PME. Ces compétences peuvent accompagner les aides financières, mais elles sont aussi très souvent utilisées seules par les PME. Ces compétences sont plus ou moins pointues ou généralistes et obéissent à deux logiques de structuration.

2.2.1. Une offre "à la carte"

Dans l'ensemble des sociétés de reconversion, il y a eu progressivement constitution d'une offre "à la carte" fondée sur l'articulation souple de compétences diverses adaptées à la gestion globale des projets des PME. C'est justement la combinaison de compétences variées qui semble intéressante pour les PME, qui n'expriment pas toujours un problème très spécifique et pointu, mais ont besoin d'une prise en charge plus globale de leurs problèmes ou projets de développement.

Cette offre globale, informelle et souple, représente la très grosse majorité des compétences diffusées par les groupes. Dans ce contexte, les sociétés de reconversion jouent bien leur rôle d'interface en apportant elles-mêmes les compétences requises ou en donnant accès aux compétences multiples de leur groupe. Elles apportent une aide généraliste et multidisciplinaire aux PME.

C'est d'ailleurs l'expérience des sociétés de reconversion qui a mis en évidence le caractère spécifique des besoins des PME et leur décalage avec l'offre des groupes, en particulier en matière de technologie, ainsi que le caractère indispensable du suivi attentif des projets.

Le suivi est apporté de façon naturelle pour les aides qui reposent sur des accords contractuels : aides financières, investissements du type capital-risque, contrats de représentation dans le cas du portage à l'exportation, conventions de partenariat technologique qui peuvent s'étendre sur la durée de vie d'un brevet, création d'une entreprise par essaimage. Ce suivi existe également lorsque l'aide consiste en un apport de compétences simple. Dans tous les cas, il permet de s'assurer que l'ensemble des moyens nécessaires a bien été mobilisé dans des conditions de coût et de délai satisfaisants pour la PME. Il s'agit là encore du rôle de la structure d'interface qui va mobiliser les ressources du groupe (experts, moyens de recherche et d'analyse, etc).

2.2.2. Une offre structurée

En parallèle à cela, il existe aussi des cas dans lesquels il y a concentration d'une offre sur une spécialité donnée, souvent de nature technique. Dans ce cas la structuration de l'offre est encouragée par deux facteurs : l'existence d'une compétence forte dans le groupe portant sur une technologie diffusante, ou encore une forte demande de la part des PME. Il peut également y avoir soutien du groupe à une volonté locale ou régionale de constituer un pôle de compétences exploitant une spécialisation sectorielle très localisée.

Par exemple Saint Gobain Développement reçoit de nombreuses demandes en matière d'environnement ; une personne dans l'équipe d'interface se consacre exclusivement à

ces questions, et connaît parfaitement les compétences du groupe en la matière. THOMSON, dans ses différentes actions d'appui technique, privilégie les technologies connexes à ses propres activités dans l'électronique. Le CETRA (centre technique du groupe ELF), face aux demandes des PME, a contribué à la création de trois structures d'interface nouvelles spécialisées respectivement dans le collage (CREACOL), les matériaux (Pôle Polymères Sud) et la productique (Adour Automatismes).

Il s'est également développé avec le temps une compétence particulière sur l'aide au montage des dossiers de demande d'aides diverses (en particulier les dossiers ANVAR pour les aides à l'innovation, les dossiers d'aide au conseil du type FRAC, les dossiers européens, etc). Au delà de cette compétence, fort utile à certaines PME peu habituées aux dispositifs d'aides publics, les sociétés de reconversion utilisent aussi au profit des PME leur bonne connaissance des réseaux publics qui gèrent ces aides.

2.3. Mises en relation et effet de levier

Le dernier degré des apports aux PME consiste justement en cette dimension de mise en relation, de cautionnement ou d'appui que peut apporter le groupe à la PME vis-à-vis d'autres acteurs publics ou privés. Cela permet de rompre l'isolement qui caractérise certaines PME, et d'associer d'autres acteurs aux aides apportées par le groupe, ce qui joue comme un effet de levier externe et permet de limiter la mise financière du groupe pour une efficacité supérieure.

Cette mise en relation est au coeur des aides à l'exportation proposées par certains groupes (Rhône-Poulenc, Total) qui dans ce cas ouvrent aux PME leur propre réseau de représentation à l'étranger ou les mettent en contact avec des entreprises. La mise en relation sert ici à détecter des opportunités commerciales.

2.4. Le mythe du transfert de technologie

C'est au cours des années 70 qu'a commencé à se poser le problème de la diffusion technologique vers les PME. Ce problème a été soulevé à partir d'un double constat : les PME détiennent un réel potentiel de développement et des capacités d'innovation, mais disposent pour cela de faibles moyens ; les grands groupes et les laboratoires publics mobilisent la quasi-totalité des budgets nationaux de recherche-développement. C'est ce qui a conduit à mettre en place des actions publiques en faveur de l'innovation dans les PME, ou destinées à assurer une meilleure diffusion dans l'ensemble du tissu industriel des ressources technologiques existant notamment dans les laboratoires publics. C'est à cette période qu'ont été créés par exemple les délégations régionales de l'ANVAR, les réseaux des Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie (CRITT), et les Délégations Régionales à la Recherche et à la Technologie (DRRT).

En parallèle à ces actions publiques, certains grands groupes souhaitant contribuer au développement des PME ont choisi de leur ouvrir leurs compétences en matière de recherche-développement. C'est ainsi qu'ils ont créé les Centres Régionaux d'Appui Techniques et d'Innovation (CREATI), structures d'interface distinctes des sociétés de reconversion, remplissant la même mission d'appui aux PME, mais à travers des aides techniques et des transferts de technologies réalisés en s'appuyant sur les ressources matérielles et humaines des laboratoires de recherche de leurs groupes.

Le groupe ELF a joué un rôle de précurseur dans cette action avec la mise en place en 1979 de deux centres techniques ouverts aux PME : le CETRA en Aquitaine et le CETRALP en région lyonnaise ; d'autres CREATI sont apparus à partir du début des années 80 dans d'autres groupes et ont connu depuis des destins divers : certains ont été éphémères (c'est le cas du CETREP, créé en 1982 pour réaliser des transferts de technologies du groupe Saint Gobain vers les PME, et disparu en 1985), d'autres ont gardé leur forme initiale et travaillent aujourd'hui en étroite collaboration avec les sociétés de reconversion (par exemple le CETRA du groupe ELF avec la SOFREA), d'autres ont opté pour une participation à des structures publiques extérieures afin de partager les moyens nécessaires (ainsi ATOCHEM participe à quatre CRITT qui reposent en partie sur les moyens technologiques du groupe), d'autres enfin constituent depuis quelques années des structures collectives regroupant les compétences techniques de plusieurs groupes (ATIREC avec la participation de THOMSON, AEROSPATIALE, ALCATEL, PHILIPS, CEA, FRANCE TELECOM).

Dans leur mission d'interface technique, les CREATI proposent aujourd'hui trois types d'aides aux PME : des conseils gratuits, qui permettent de résoudre des problèmes simples - mais parfois cruciaux pour certaines PME - ou de définir des besoins de prestations techniques plus complexes ; des prestations techniques diverses (analyses et tests, prestations de recherche) ; des collaborations complètes sur des projets de recherche-développement comportant éventuellement des transferts de technologies. Comme les sociétés de reconversion, les CREATI réalisent eux-mêmes une partie de ces aides, à travers leurs compétences de généralistes multidisciplinaires et s'appuient pour les prestations les plus complexes sur les laboratoires de recherche de leur groupe.

Les CREATI se sont heurtés à de nombreuses difficultés d'ouverture des moyens de recherche et développement : risques d'espionnage industriel, gestion de la propriété intellectuelle, manque de disponibilité des chercheurs, manque d'intérêt des chercheurs pour les questions soulevées par les PME⁵, inadéquation entre l'offre du groupe et la demande des PME, difficultés à gérer de nombreux contrats de faible montant par rapport aux activités habituelles du groupe, prix élevé des prestations pour les PME. D'une façon générale, l'organisation du groupe est le plus souvent inadaptée à cette ouverture, ce qui rend indispensable l'intervention de la structure d'interface.

Contrairement aux principes qui ont conduit à leur création au début des années 80, ces structures d'interface techniques réalisent de façon très marginale de réels transferts de technologies. Leur activité se partage donc essentiellement entre les conseils gratuits et les prestations techniques, facturées le cas échéant au coût marginal. Leur expérience souligne la difficulté des transferts de technologies ainsi que la plus grande faisabilité des transferts de compétences.

Lorsqu'il y a transfert de technologie au sens strict du terme, ce transfert soulève plusieurs difficultés : le manque d'adéquation entre l'offre technologique et la demande des PME, la nécessité de construire une offre comportant l'évaluation marketing,

⁵ L'expérience des CREATI montre d'ailleurs que ce sont toujours les mêmes chercheurs qui collaborent avec les PME : il s'agit de ceux qui ont découvert l'intérêt des "moutons à cinq pattes" demandés par les PME et qui apprécient d'avoir une visibilité à court terme des résultats de leurs travaux ainsi qu'un contact direct avec les dirigeants des entreprises.

économique et industrielle de la technologie, la longueur et le coût des efforts de développement et d'accompagnement, le niveau de la capacité technique et de la motivation de la PME réceptrice, la définition des clauses de propriété industrielle. Pour ces différentes raisons, les transferts purs sont relativement rares⁶. Lorsqu'ils ont lieu, ils sont souvent le fruit d'une volonté marquée d'un laboratoire de valoriser des travaux de recherche et de l'insistance d'une PME fortement motivée.

3. LA STRATEGIE DES GROUPES

A ce stade de la présentation des sociétés de reconversion, on peut légitimement se poser la question de l'intérêt des groupes pour ces actions de développement local. Relèvent-elles de la philanthropie ou s'expliquent-elles uniquement par les pressions politiques qui peuvent peser sur ces groupes ? L'emploi est-il le seul motif de ces actions ?

Le maintien de ces actions depuis près de vingt ans est possible parce qu'il existe un ensemble d'intérêts pour les groupes, dont certains sont apparus au fil des ans, grâce aux retours d'expérience et aux effets d'apprentissage. La plupart de ces effets ne sont pas directement palpables ou mesurables, ils sont le plus souvent qualitatifs et indirectement perçus.

3.1. La gestion de l'emploi

3.1.1. L'emploi, fil conducteur

Nous sommes passés au cours des années 70 du mythe de la grande taille à celui du "small is beautiful". Force est de constater aujourd'hui que les groupes créent des richesses mais détruisent des emplois, et que seules les PME existantes ou en création détiennent un potentiel de création d'emplois. De nombreuses initiatives publiques comme privées découlent de ce constat.

Les problèmes d'emploi constituent le mobile fédérateur et le fil conducteur de ces actions. Ils touchent tous les groupes industriels français avec la même intensité, même si les causes propres à chacun sont parfois différentes : Les trois branches du groupe ELF ont connu des schémas d'évolution différents : ATOCHEM a été créée en 1983 à partir d'une lourde restructuration de la chimie de base française, et par conséquent touchée dès sa création par d'importantes pertes d'emplois ; ELF AQUITAINE a été créée pour l'exploitation d'un gisement naturel dont la capacité et la durée de vie étaient connues dès le départ, ce qui a sensibilisé cette entreprise à la nécessité de mener des efforts de reconversion, dans une région faiblement industrialisée (le bassin de l'Adour en Aquitaine) ; SANOFI, branche la plus récente du groupe, a été créée en 1973. SANOFI a connu depuis sa création une forte croissance, réalisée principalement par une politique d'acquisitions... qui implique également restructurations et baisses

⁶ Ceci rejoint bien l'idée selon laquelle la technologie n'est pas réductible à de l'information codifiée et instantanément disponible pour toutes les entreprises ; elle est au contraire le résultat d'un apprentissage par la pratique et l'utilisation et dépend des acteurs qui la mettent en oeuvre (Rosenberg, 1982, Callon et Mustar, 1992).

d'effectifs, que ne compensent pas les besoins d'emplois générés par l'effet de taille. Constitué d'environ 300 sociétés, SAINT GOBAIN est un groupe fortement décentralisé, présent le plus souvent dans des zones rurales ou faiblement industrialisées, ce qui accentue son degré d'exposition vis-à-vis de son environnement local, fortement sensible à ses actions en matière d'emploi. THOMSON CSF est frappée depuis les années 80 par la diminution des budgets de l'armement qui a mis à mal le périmètre de ses activités militaires. Présent en Rhône-Alpes depuis 100 ans, RHONE POULENC entretient des liens historiquement forts avec la région dont il est le premier employeur privé. La région est sensible aux différentes étapes de la vie du groupe, et les relations entre le groupe et sa région sont donc naturelles.

L'emploi est donc une question qui concerne chacun. Dans un groupe tel que Rhône Poulenc, c'est l'idée selon laquelle "personne ne doit rester seul face à un problème d'emploi" qui a conduit en 1976 à la création de SOPRAN, société de reconversion du groupe.

Une volonté politique plus ou moins explicite encourage tous ces groupes, qu'ils soient publics ou privés, à engager des actions en faveur de l'emploi. Parmi les incitations publiques figurent par exemple la Charte Madelin pour le développement économique local et l'emploi signée en 1993 par 21 grandes entreprises et les contrats de plan quadriennaux signés entre les groupes et l'Etat.

Il est intéressant de constater que la privatisation de certains groupes n'a rien changé aux actions engagées en faveur des PME et du développement local. Saint Gobain par exemple, a au contraire jugé que le réseau mis en place pour le développement local était utile à sa privatisation.

3.1.2. Les retombées sur l'emploi des groupes

La première des retombées de ces actions porte donc sur la gestion de l'emploi dans les groupes. Il s'agit en grande partie d'une retombée objective et quantifiable. Les actions en faveur du développement local permettent en effet aux groupes de créer ou de contribuer à la création d'emplois qui compensent leurs baisses d'effectifs : externalisation d'activités, essaimage, recherche de postes dans des entreprises extérieures, aide à la création d'emplois par les PME, etc.

Ces effets sont d'ailleurs mesurés dans le cadre du bilan de l'activité des structures de reconversion à l'aide d'indicateurs simples : le nombre d'emplois générés grâce à la contribution du groupe, le solde des emplois supprimés et créés à la suite de la reconversion d'un site, le nombre d'emplois proposés aux salariés du groupe, le nombre d'emplois maintenus ou créés par essaimage, la part des salariés du groupe dans les emplois créés, etc.

Ces actions ont conduit les groupes à envisager l'emploi généré ou supprimé non pas seulement à l'intérieur de leurs propres frontières, mais dans le cadre plus large de leur environnement. Certains groupes parlent aujourd'hui d'une gestion de l'emploi "transfrontalière".

Au delà de ces effets quantifiables, les appuis aux PME contribuent également d'une façon plus qualitative à la gestion des ressources humaines : encouragement à la mobilité du personnel et au turn-over interne, renouvellement des équipes, actions favorables à l'accomplissement personnel des salariés du groupe dans le cas de l'essaimage. Elles ont également un effet positif sur l'image interne du groupe et sur son climat social. Ces retombées qualitatives sont loins d'être négligeables.

3.2. Les stratégies relationnelles

3.2.1. La force de l'ancrage régional

Pour tous ces groupes, quelle que soit leur situation particulière, on sent une présence régionale forte, une ouverture naturelle vers les différents acteurs de la vie économique et politique. Les groupes, cela est très sensible dans les régions, ne sont pas isolés dans leur tour d'ivoire. Un exemple : Vétrotex à Chambéry est une société du groupe Saint Gobain. Elle emploie 800 personnes et occupe la position, très en vue, de troisième employeur du bassin, après la mairie et l'hôpital... Cette entreprise pèse lourdement sur le marché local de l'emploi, aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif : les emplois, postés, sont mieux payés à Vétrotex que dans les PME locales. Le "degré d'exposition" de Vétrotex est élevé, l'image du groupe est en jeu et le climat social, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la société, n'est pas sans effet sur son fonctionnement.

Allant au delà de relations naturelles, ponctuelles ou personnelles avec divers acteurs, les groupes à travers leurs actions pour le développement local mettent en oeuvre des stratégies relationnelles⁷. La qualité des relations avec les entreprises, les institutionnels et les élus est utile, voire nécessaire, à la vie du groupe et à l'insertion de ses sociétés dans les régions.

Des évènements aussi divers que la privatisation d'un groupe, l'implantation d'un nouvel établissement entraînant localement des problèmes de pollution, la fermeture d'un établissement ou la diminution d'effectifs dans une zone faiblement industrialisée ne peuvent avoir lieu dans de bonnes conditions sans l'existence de relations avec les divers acteurs concernés. Cet ancrage relationnel facilite également les relations avec les clients ou prescripteurs des groupes, ou permet d'obtenir des informations précieuses sur un fournisseur potentiel, un repreneur éventuel, ou un partenaire possible.

D'autre part, le renforcement du tissu industriel est utile au groupe car parmi les entreprises aidées certaines vont jouer le rôle de fournisseur, de poisson-pilote, de partenaire de recherche, de repreneur associé à une politique d'externalisation du groupe, et bien sûr de créateur d'emplois. D'une façon générale, les groupes soulignent la nécessité d'évoluer dans une région avec un tissu industriel et économique dense et dynamique.

C'est grâce à leur action et aux services rendus aux groupes en matière relationnelle que les sociétés de reconversion ont pu affirmer progressivement leur légitimité interne.

⁷ Les stratégies relationnelles ne sont pas fondées sur les lois de la concurrence, elles reposent sur des relations variées avec certains acteurs de l'environnement. Elles se justifient par la volonté de maximiser les sécurités (degré de certitude caractérisant la relation entre l'entreprise et ces acteurs) et de minimiser les tensions (Strategor, 1988).

Elles ont su capitaliser leur expérience et leur connaissance de l'environnement et la valoriser au profit des groupes, ou encore utiliser leur expertise en collaborant avec des sociétés ou organismes extérieurs.

3.2.2. L'image externe des groupes

En contribuant au développement local et à la création d'emplois, les groupes expriment leur citoyenneté et améliorent ainsi leur image auprès des clients, des salariés, des actionnaires, des prescripteurs, des institutionnels et des élus. Cet impact sur l'image externe est fondamental. Il justifie l'investissement ainsi réalisé par les groupes, comparable dans une certaine mesure à des investissements de nature strictement marketing (mécénat, campagnes institutionnelles, opérations classiques de relations publiques).

Cet ancrage relationnel sur l'environnement du groupe et ce bénéfice en termes d'image apparaissent aujourd'hui comme les retombées les plus cruciales des actions des sociétés de reconversion. Elles font l'unanimité des groupes qui ont été étudiés et apparaissent toujours au premier plan, malgré leur caractère intangible.

3.3. Relations de marché et hors marché

Du point de vue de la stratégie des groupes, on peut également s'interroger sur les liens qui peuvent exister entre ces relations nouées pour le développement local, qui sont des relations hors marché, et l'ensemble des relations habituelles entre groupes et PME.

3.3.1. Stratégie industrielle et stratégie technologique

Il existe en effet de nombreuses relations naturelles entre groupes et PME. Groupes et PME peuvent être des concurrents sur leurs marchés ; mais le plus souvent, ils s'adressent à des marchés quantitativement et qualitativement différenciés et évitent de ce fait l'attaque frontale.

Groupes et PME peuvent avoir des relations financières, à travers les politiques d'acquisition et de croissance externe ou au contraire de filialisation ou d'externalisation des groupes ; les PME qui envisagent une forte croissance peuvent également rechercher l'ouverture de leur capital à des partenaires ou repreneurs industriels.

Nombreuses sont également les relations verticales : relations entre clients et fournisseurs et relations de sous-traitance prennent une importance toute particulière dans des activités pour lesquelles les groupes ont fait le choix d'un recentrage sur leur métier et d'un recours à l'externalisation.

L'innovation entraîne également des relations multiples entre groupes et PME : coopérations, participations à des joint-ventures, prises de participations assorties de partenariats technologiques, investissements directs ou indirects dans des fonds de capital-risque, opérations de veille technologique et commerciale.

Pour toutes ces relations apparaissent des mises en complémentarité entre les groupes et les PME, qui se manifestent par exemple dans la spécialisation industrielle, la prise de risque et la capacité innovatrice, la capacité financière et commerciale.

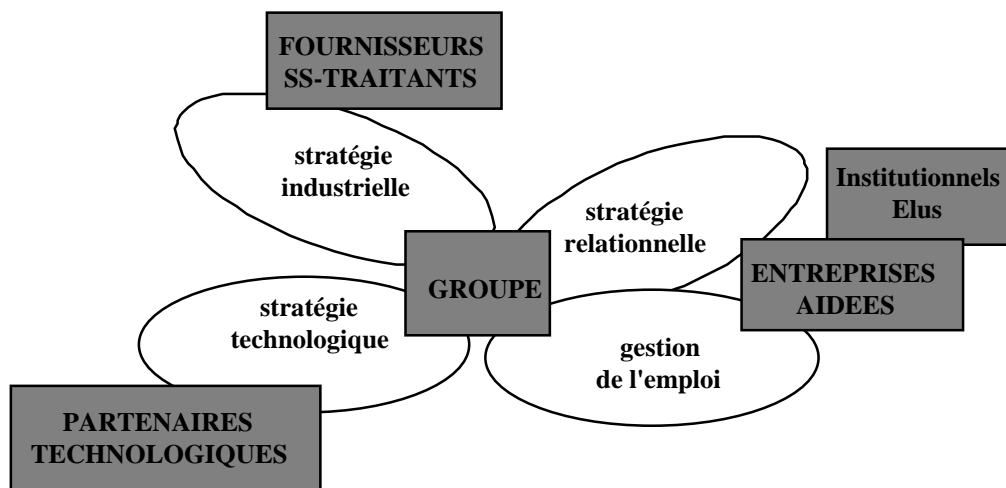
Ces relations s'inscrivent dans deux volets essentiels de la stratégie des groupes : stratégie industrielle et stratégie technologique. Chacune de ces stratégies a sa logique propre ; elle est mise en oeuvre par des acteurs distincts à l'intérieur des groupes ; elle conduit à privilégier des populations de PME extrêmement typées qui répondent à des critères stricts de sélection fondés sur les attentes des groupes ; elles ont leurs propres règles de fonctionnement.

En matière de stratégie industrielle, ce qui prime pour le groupe est l'optimisation des spécialisations, la maîtrise de la qualité, des coûts et des délais. La dureté des relations avec les PME est une caractéristique forte de ce volet stratégique, qui n'exclut pas toutefois certaines formes de coopération (par exemple le soutien dans des démarches de normalisation, l'appui technique). En matière de stratégie d'innovation, les groupes recherchent souvent des entreprises qui se comportent comme des "poissons pilotes", explorant avec souplesse des opportunités nouvelles, assumant des risques élevés, dotées de compétences pointues mais ayant besoin pour réussir de ressources financières, industrielles et commerciales parfois extrêmement importantes.

3.3.2. Des liens informels

A l'évidence, ces diverses stratégies se complètent au sein d'un même groupe, mais elles sont presque totalement disjointes, car elles relèvent de logiques totalement différentes de la gestion de l'emploi et de la stratégie relationnelle (figure 1).

Figure 1 : Les différentes logiques de relations entre groupes et PME



Les liens qui existent parfois entre ces différentes stratégies se nouent à travers les hommes, et par le biais de l'expertise acquise par les structures d'interface - en matière de relation avec l'environnement du groupe, et en matière de gestion de projet. Cette double expertise, grâce au retour d'expérience et aux effets d'apprentissage, semble

aujourd'hui identifiée dans les groupes. Elle peut être utile dans le cadre des stratégies industrielle et technologique.

D'autres liens peuvent se nouer dans le cadre des groupes, de façon ponctuelle, lorsqu'une PME est concernée par plusieurs de ces stratégies : un repreneur choisi dans le cadre de la politique industrielle du groupe pour l'externalisation d'une activité a besoin d'apports de compétences pour bâtir son plan de développement ; le concours à l'essaimage organisé par un groupe fait apparaître un projet jugé intéressant par un fonds de capital-risque ; des acheteurs du groupe souhaitent localement apporter une aide à un de leurs fournisseurs privilégiés afin de maintenir ses compétences et son niveau de compétitivité à travers la recherche de débouchés sur des marchés étrangers. Dans tous les cas, les effets d'apprentissage et le dynamisme des réseaux sont favorables à de tels rapprochements.

Conclusion : externalités et territoire

Ce qui apparaît comme un trait commun à l'ensemble de ces stratégies, c'est la constance de la recherche des externalités opérée par les groupes : externalisation industrielle qui se traduit par le recours à la sous-traitance et à l'essaimage industriel ; externalisation de l'innovation qui se traduit par des formes multiples de partenariat, par des essaimage technologiques et des opérations de capital-risque ; externalisation de la gestion de l'emploi, qui s'opère par la dynamisation du tissu industriel environnant les groupes et par la recherche d'opportunités de développement situées hors de leurs frontières.

Ces externalisations suscitent un ensemble de relations multiples et plus ou moins formelles entre les groupes et leur environnement, conformément à la notion de "zone d'influence" (Marchesnay, 1981), selon laquelle l'influence des groupes dépasse leur frontière définie strictement par des liaisons financières⁸.

L'étude de ces relations très particulières entre groupes et PME permet de dresser le contour d'un territoire pertinent pour le développement d'un groupe, à l'intérieur duquel il choisit de constituer et d'animer un réseau créateur d'opportunités.

⁸ Cette zone d'influence regroupe la zone intégrée (investissements directs des groupes), la zone périphérique (possessions transitoires), la zone quasi-intégrée (sous-traitants), la zone conjointe (filiales communes) et la zone dépendante (entreprises concernées par des échanges commerciaux).

Bibliographie

- Algoe (1989), *PMI 90. Vers la compétitivité globale*, Etude réalisée pour le Ministère de l'Industrie et le Commissariat Général au Plan, Economica.
- Bagnasco A. et Sabel C. F. (1994), *PME et développement économique en Europe*, Collection Recherches, Editions La Découverte.
- Bernardy M. et P. Boisgontier (1988), *Grains de technopole. Micro-entreprises grenobloises et espaces productifs*, Presses Universitaires de Grenoble, Collection Influence.
- Brenet P. (1992), *Partenariat technologique entre groupes et PME : le cas des Centres Régionaux d'Appui Technique et d'Innovation*, Thèse de doctorat, IAE de Lille.
- Callon M. (1990), *La science et ses réseaux*, Paris, La Découverte.
- Callon M et P. Mustar (1992), "Réseaux de l'innovation", *Economie et management des entreprises de réseau*, sous la direction de N. Curien, Economica-ENSPTT.
- Duchéneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Editions Maxima.
- Gaffard J.L. (1990), *Economie industrielle et de l'innovation*, Dalloz.
- Garrette B. et P. Dussauge, *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation, 1995.
- Garrouste P. (1997), *Les frontières de la firme*, Economica.
- Marchesnay M. (1981), *Le groupe comme objet d'analyse*, ERFI, Université de Montpellier.
- Marchesnay M. (1979), *La dépendance des firmes individuelles. Un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échange avec les groupes*, Economie et Société, Juin.
- Paillotin G. et autres auteurs(1993), *Recherche et innovation : le temps des réseaux*, Rapport du groupe "Recherche, technologie et compétitivité", Commissariat Général du Plan, La Documentation Française.
- Raveyre M.F.(1988), *Jeux de miroirs. L'aide de Saint Gobain Développement aux PME*, Rapport d'étude réalisé par le GLYSI, Lyon.
- Richardson G.B. (1972), "The organization of industry", *Economic Journal*, vol 82, n° 327.
- Rosenberg N. (1982), *Inside the black box*, Cambridge University Press.
- Stratégor (1988), *Stratégie, structure, décision, identité*, Interéditions.