Peut-on parler d'une stratégie territoriale de maintien de l'emploi ?

Pierre Lenormand

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/strates/1430>

DOI : 10.4000/strates.1430

ISSN : 1777-5442

Éditeur

Laboratoire Ladyss

Édition imprimée

Date de publication : 31 décembre 1990

ISSN : 0768-8067

Référence électronique

Pierre Lenormand, « Peut-on parler d'une stratégie territoriale de maintien de l'emploi ? », *Strates* [En ligne], 5 | 1990, mis en ligne le 05 avril 2007, consulté le 08 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/strates/1430> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/strates.1430>

Ce document a été généré automatiquement le 8 septembre 2020.

Tous droits réservés

Peut-on parler d'une stratégie territoriale de maintien de l'emploi ?

Pierre Lenormand

- 1 *(À partir d'une étude réalisée dans la petite région des Boutières industrielles – trois cantons de l'Ardèche intérieure, autour de la petite ville du Cheylard – dans le cadre du Programme PIRTEM/ANPE « Ancrage territorial de l'emploi en milieu rural »).*
- 2 Cette région de petite montagne, industrialisée au siècle dernier, présente la caractéristique d'avoir depuis 1968, malgré plusieurs fermetures et abandons (tannerie, bijouterie, textile, confection) globalement maintenu l'offre de travail industriel : en pleine période de crise, dans des conditions d'enclavement et d'isolement particulièrement contraignantes, une dizaine de P.M.E., relevant de branches plus ou moins sensibles à la conjoncture (mécanique, bijouterie industrielle) ou particulièrement exposées (textile) y ont assuré cette surprenante pérennité de l'emploi secondaire (50 % des actifs en 1982) : maintien d'autant plus remarquable que dans le même temps le nombre d'actifs agricoles diminue de moitié et que l'emploi tertiaire stagne à un niveau particulièrement faible. La question était donc posée d'une « dynamique » industrielle propre, répondant à une volonté du « pays », d'autant plus explicite que l'unanimité semble faire autour de l'idée du nécessaire maintien de cet emploi industriel que tous – élus, industriels, syndicats ouvriers, commerçants, et même les agriculteurs¹ –, considèrent comme la trame essentielle du tissu « boutiéro ». Toutes les conditions seraient ainsi réunies pour affirmer l'existence d'une véritable **stratégie territoriale de maintien de l'emploi**.
- 3 Au centre de cette problématique s'imposait donc – ce que l'enquête a, s'il en était besoin, très vite confirmé² – l'analyse du couple fondamental ouvriers d'industrie/employeurs : sans doute les « stratégies » patronales et ouvrières ne sont-elles pas a priori territorialisées : elles doivent cependant être en cohérence avec le territoire, au sens d'espace physique et social singulier et spécifié. Comportements collectifs ouvriers et politiques d'entreprise ont par ailleurs toujours une dimension territoriale et l'on

pouvait ici partir à tout le moins de l'hypothèse d'un **fort ancrage territorial** des activités et de l'emploi industriel, reposant sur un **patronat local** et une **classe ouvrière** l'un et l'autre **attachés au pays**. C'est bien en effet dans la relation entre employeurs, salariés et le territoire que se noue la spécificité du système boutiérot, **mais de manière beaucoup plus contradictoire qu'il n'y paraît au premier abord**.

Un ancrage territorial hérité

- 4 – Pour les chefs d'entreprise rencontrés, *l'accumulation sur place d'un certain nombre d'« actifs »* (terrains, immeubles, machines) apparaît comme le facteur essentiel de cet ancrage : « immobilisations » d'autant plus contraignantes qu'elles sont, paradoxalement, soumises à d'importants renouvellements qui renforcent même, dans l'attente de leur amortissement, l'effet d'ancrage : ce qui est vrai pour les machines frappées de plus en plus rapidement d'obsolescence mais aussi, sur ce site incommode, pour les bâtiments. Pour ces P.M.I., qui ont toujours assuré l'essentiel de leurs investissements par l'autofinancement et qui ne pratiquent aujourd'hui, auprès des organismes de crédit, qu'une politique extrêmement prudente, c'est un premier élément positif.
- 5 – Il en est un second, qui est *l'existence sur place d'une main-d'œuvre industrielle formée*, essentiellement sur le tas, depuis des générations. Cette matrice ouvrière rurale, peu à peu masculinisée, fournissait à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix 3 000 emplois secondaires, un peu moins (2 800) en 1975 comme en 1982 : main-d'œuvre dont Coustaury (1976) signalait déjà le caractère stable, auquel il faut bien ajouter une certaine plasticité : notons en effet dès maintenant que le terme de « maintien de l'emploi » ne recouvre que très imparfaitement l'évolution de cette période : si les stocks d'actifs industriels sont restés à peu près constants depuis 1968, ce n'est qu'au travers d'une série de suppressions d'emplois et d'unités de production, de créations de nouveaux ateliers et postes de travail, de modifications multiples dont la moindre conséquence n'est pas la **recomposition territoriale** des activités autour de **quatre petits centres locaux**.
- 6 – Élément d'une reproduction du système à l'identique, il faut évoquer en revanche le *système de gestion de l'emploi ouvrier* par des P.M.E. où la fonction « chef du personnel » n'existe pas et qui jouent dans le cadre d'ateliers dépassant rarement 50 personnes **l'individualisation extrême des relations employeurs-employés** : caractéristique des sociétés d'inter-connaissance, confortée par l'absence d'un système de formation professionnelle autre que celui des entreprises, cette individualisation a renforcé l'ancrage de générations de familles ouvrières. Y a répondu dans la dernière période le développement de l'accession à la propriété dans des lotissements ou des pavillons périphériques qui contribuent plus encore à fixer la main-d'œuvre locale. Le discours actuel des chefs d'entreprise insiste d'ailleurs davantage sur les défauts de cette « main-d'œuvre immobile », ces « jeunes sans ambition », qu'on ne cherche d'ailleurs pas à « fidéliser ».
- 7 À y bien regarder, cet **ancrage** territorial hérité, de même que « l'attachement au pays » si volontiers proclamé, et effectivement **entretenu par le façonnement d'une main-d'œuvre à l'image de la P.M.I.** apparaît donc bien **plus subi que voulu**.

Des contre-tendances fortes et anciennes

- 8 Des *contre-tendances fortes* sont d'ailleurs parfaitement lisibles dans les comportements : du côté ouvrier d'abord, dans cette montagne ardéchoise où le surpeuplement rural fut au siècle dernier – déjà ? – un facteur de localisation industrielle, dans cette région

soumise à une série de crises locales comme à l'appel des grands pôles d'emploi régionaux et des grands chantiers, *l'aspiration au départ est fort ancienne*. Aujourd'hui, notamment chez les jeunes les plus qualifiés et chez les jeunes diplômés, face à un marché local de l'emploi segmenté et limité, le départ vers Valence, Lyon, St-Étienne ou Paris est souvent la seule perspective³.

- 9 À l'inverse, le *recrutement des cadres* techniques et de gestion très spécialisés, dont la formation est assurée par les écoles lyonnaises, nordistes ou parisiennes *reste un problème* pour tous les chefs d'entreprise : la moto verte, le 4X4 et l'horizon limité d'une petite ville industrielle de 4 000 habitants ne motivent guère les jeunes cadres attendus, et encore moins, comme cela nous a été maintes fois répété, leurs épouses. Pour ceux qui surmontent cette appréhension, les chefs d'entreprises offrent « un travail motivant », des « responsabilités » et généralement les associent « à la pérennité des choses... ».
- 10 C'est ensuite le fait des entreprises elles-mêmes : s'il existe, comme nous le verrons – en fonction de l'âge, de la taille, du statut de l'entreprise – des différences d'une P.M.I. à l'autre, la plupart d'entre elles travaillent sur diverses hypothèses de relocalisation, et toutes sont entrées dans le cycle de la sous-traitance (régionale ou lointaine), des opérations de joint-venture, voire de la filialisation. Et les nouveaux cadres appelés à gérer cette situation nouvelle, formés aux règles du management contemporain, y sont sans doute plus ouverts que les fondateurs, qui développent avec le territoire des liens d'appropriation foncière et avec la main-d'œuvre les liens personnels caractéristiques du paternalisme social-chrétien.
- 11 Tels sont donc les rapports au territoire, à tout le moins ambigus, des deux principaux acteurs sociaux⁴ que sont un **patronat local partagé** entre la politique modeste mais éprouvée du maintien sur place et l'ambition risquée d'une délocalisation d'une part, un **salarial écartelé** entre personnel d'exécution d'origine locale, formé sur le tas, et cadres importés issus des écoles techniques ou commerciales d'autre part. Mais la symétrie formelle du couple fondamental ne doit pas faire illusion : embauches, promotions, licenciements sont le fait des employeurs, et dans le système de pouvoir local le poids de ceux qu'il est désormais convenu d'appeler les « décideurs » est capital. Du côté des P.M.I. : système territorialisé et « positions territoriales »
- 12 Loin de présenter de manière aléatoire, l'ensemble des Petites et Moyennes Industries des Boutières peut s'analyser comme un système différencié et structurellement organisé dans l'espace : dans ce **système territorialisé**, taille, nature, localisation et politique de chaque P.M.I. induisent, vis-à-vis du territoire, un *ancrage*, une *capacité d'intervention* et une *portée* particulières, ce que nous pourrions appeler des **positions territoriales**, plus ou moins fortes, plus ou moins autonomes, plus ou moins orientées spatialement.
Le noyau central
- 13 Au cœur du système, significativement rassemblé dans les **chefs-lieux de cantons**, l'essentiel de l'emploi industriel relève de **deux branches d'activité** comportant chacune plusieurs établissements, détenus par deux grandes familles, auxquelles la présence d'un **salarial organisé** continue à imposer un niveau de salaires et des acquis sociaux qui passent pour être meilleurs que dans le reste de l'Ardèche. D'âge et de taille comparables, ces deux ensembles ont adopté au fil des ans et des dirigeants – on en est à la troisième génération – des stratégies différenciées.

- 14 Le premier ensemble, celui de la *bijouterie* (placage électrolytique or et argent, dont les Boutières sont le premier centre français) trouve son origine dans l'implantation, à la fin du siècle dernier, d'un atelier MURAT, que la maison-mère confie aux frères Legros, deux cadres d'origine parisienne : tablant sur la main-d'œuvre paysanne nombreuse qu'ils ont contribué à former, ceux-ci prendront assez vite leur autonomie, pour fonder au lendemain de 1914-18 deux entreprises voisines et concurrentes.
- 15 Illustrant une stratégie ancienne et explicite de maintien sur place, les dirigeants de BIJOUX- G.L. au Cheylard affirment volontiers leur attachement à une main-d'œuvre liée à l'entreprise depuis plusieurs générations. L'expansion et la diversification de l'entreprise se sont faites en quelque sorte à contresens, sur le plateau, dans le canton limitrophe de Haute-Loire du Chambon-sur-Lignon⁵. Le discours des dirigeants reste très « localiste », comme le montre entre autres l'intérêt porté à la radio locale. Cependant les questions sont aujourd'hui posées par l'automatisation prévisible à court terme de la production, induisant des transformations à composante spatiale forte : développement – comme de premières expériences à l'île Maurice le montrent – de la sous-traitance extérieure, au moins pour l'assemblage et la finition. Pour la fabrication des pièces, le recours prochain aux machines-outils pourrait se faire selon deux modalités : maintien des fabrications sur place ou relocalisation, comme des concurrents allemands l'ont déjà fait, en Tunisie par exemple. Dans ces conditions, il ne resterait au siège qu'un nombre limité d'emplois de conception et de gestion (production et expédition) : à terme, l'existence même d'un siège social sur un site aussi mal commode que Le Cheylard pourrait être remis en cause⁶.
- 16 Le second ensemble est constitué par le Groupe « Textiles & Plastiques CHOMARAT »⁷, récemment réorganisé autour de la production de textiles divers pour l'industrie automobile : à partir de ses ateliers cheylarois, qui sont autant d'entreprises (enduction, tricotage trame et circulaire), T.P.C. est désormais fournisseur du groupe TREVES, un des grands équipementiers automobiles. La dépendance de la commande externe, la sensibilité à la conjoncture, ont marqué les dernières années de T.P.C., qui a perdu un peu de son lustre, avec deux vagues de retraites anticipées suivies d'une trentaine de licenciements secs en 1986⁸. Au sein du groupe, mais à sa périphérie, gravitent d'autres entreprises disposant d'une certaine autonomie (teinture fil et teinture pièce au Cheylard, impression à façon à Saint-Martin, tissages et soieries à Saint-Sauveur) qui, en valorisant équipements et savoir-faire existants, permettant d'amortir les fluctuations du marché automobile : selon les dirigeants actuels, les marges de liberté sont particulièrement étroites, l'essentiel des décisions stratégiques en matière de localisation ou de choix de production relevant de l'État-Major du groupe TREVES.
- 17 Pour ce noyau central, le poids des héritages et celui de la main-d'œuvre induisent donc un *ancrage très fort*, une *capacité d'intervention réelle* mais de *portée locale* : dominées par une politique de gestion optimale de la main-d'œuvre, les stratégies de ces deux ensembles ne présentent en effet qu'une composante territoriale limitée par des « **logiques de branche** » qui les dépassent : compétition externe pour LEGROS, interne au groupe TREVES pour T.P.C.⁹
- Le premier cercle
- 18 À la périphérie de ce noyau central des maisons fondatrices, se place un *premier cercle* de trois entreprises **récentes ou rajeunies, technologiquement novatrices et en expansion rapide** : leurs dirigeants, membres de branches latérales ou étrangers aux

deux familles, développent les mêmes types de relations avec la main-d'œuvre locale qui, bien que peu ou pas syndiquée, profite du niveau relativement élevé des salaires du centre.

- 19 – Ainsi, l'une des branches CHOMARAT a réalisé de gros investissements pour faire de FACC (« les Fils d'Auguste Chomarat et Compagnie ») à Marlac un spécialiste des tissus de verre, travaillant pour le marché national et européen. Ces immobilisations, jointes à l'existence d'une main-d'œuvre en grande partie rurale, très liée à l'unique entreprise du village, soutiennent la volonté affirmée par les dirigeants de poursuivre leur développement sur place. Mais les risques d'une délocalisation au moins partielle existent déjà¹⁰, par le biais des joints ventures conclues avec de bien plus gros poissons, comme l'américain Carl SCHWEBEL (filiale en Caroline du Nord) ou par celui de la sous-traitance (c'est déjà le cas en Irlande, avec vente d'un brevet de know how).
 - 20 – À ce premier cercle appartient aussi l'entreprise PERRIER, « jeune » entreprise de mécanique à main-d'œuvre qualifiée (chaînes d'embouteillages pour le marché national et international) petite multinationale déjà depuis la création, à proximité de l'important marché espagnol, d'une filiale catalane : l'attachement du fondateur au Cheylard – où les effectifs employés continuent à croître – reste grand, mais il sait très bien jouer de sa notoriété (« la Rolls Royce du Cheylard ») et de ses besoins de croissance pour négocier le maintien des positions acquises avec les élus locaux (ses anciens condisciples de l'école primaire du Cheylard ou des interlocuteurs départementaux convaincus de sa réussite)¹¹.
 - 21 – À ce premier cercle peuvent être aussi rattachés, après bien des vicissitudes, les « BIJOUX ALTESSE » qui, à Saint-Martin-de-Valamas, ont adopté une stratégie bien différente de celle des cousins du Cheylard : plus orientés vers le négoce, ils viennent de faire avec éclat leur entrée sur le second marché de Lyon, en même temps qu'était lancée en Thaïlande la construction d'un atelier de fabrication. Pour autant, l'emploi local n'est pas en principe remis en cause, puisque deux hectares de terrain ont été achetés pour des extensions (on parle de 80 emplois) à Saint-Martin. Cette stratégie d'expansion tous azimuts a produit les effets recherchés en bourse, mais l'importance des investissements surprend un peu les observateurs locaux, habitués à des politiques patronales plus discrètes. L'opinion prévaut localement que c'est en définitive sur les qualités intrinsèques des actuels et/ou futurs dirigeants, désormais recrutés hors de la branche saint-martinoise des LEGROS, que le sort de cette ambitieuse stratégie se jouera.
 - 22 Pour ces trois entreprises¹² les positions apparaissent sensiblement différentes : *ancrage local moins fort*, mais *capacité d'initiative territoriale considérable*, nettement orientée cette fois vers les *opérations lointaines* : l'importance de la composante territoriale est à mettre en relation, bien sûr, avec la phase du cycle de vie de ces entreprises en croissance : observons que la « **logique de taille** » entraîne une approche prudente des délocalisations : pour ces P.M.I., la tentation de l'entreprise moyenne et grande comporte des risques : en cas de réussite, comme en cas d'échec, la rupture du lien avec le territoire originel.
- Le deuxième cercle
- 23 À la périphérie de ces cinq « majors » locales gravite dans un deuxième cercle une série de petites industries rurales :
 - 24 – entreprises textiles très spécialisées d'une part, qui ont su conserver par une pression permanente sur les coûts de production le contrôle de marchés très étroits

(passementerie et guimperie, soieries) mais ne se maintiennent que par la recherche, jusqu'à l'obsession parfois, d'une perpétuelle diversification, condition sine qua non de leur pérennité¹³. Les sautes caractéristiques de l'emploi – surtout féminin et au SMIC – soulignent leur vulnérabilité particulière aux crises, aux modes, aux simples modifications de la conjoncture. Leur *position territoriale est particulièrement faible* : développement rendu difficile par leur taille modeste ; **isolement et enclavement**, qui compromet tout recrutement de cadres ; **dépendance de la commande externe**, dont une part de sous-traitance ; **relocalisation impossible**, puisque terrains, bâtiments et machines, dont la vente pourrait financer un nouveau départ, ne trouveraient pas preneur.

25 – à l'extérieur de ce dernier cercle, encore plus fragiles et périphériques, les *petites entreprises villageoises de sous-traitance* (bijouterie, mécanique, montage électrique). Hormis la création – retombée directe du rapport de Chavannes – de l'atelier rural de la SAMOV à Arcens (siège social Lalouvesc), la plupart de ces entreprises sont de vieilles petites affaires familiales, plus ou moins tombées et reprises, avec le cortège classique de préretraites, licenciements et fermetures de « filiales ». Ainsi près de Saint-Martin-de-Valamas, telle entreprise assemble des boîtiers téléphoniques pour les PTT, usine de petites pièces pour R.V.I. d'Annonay et prépare chaînes et bracelets pour le placage électrolytique chez LEGROS : une quarantaine d'emplois en tout, dans des locaux vétustes et mal adaptés, induisant des conditions de travail difficiles.

26 Du côté du système industriel des Boutières¹⁴, les *positions territoriales introverties, dépendantes et de portée strictement locale* sont donc particulièrement faibles : c'est, par temps de crise, une **main-d'œuvre rurale captive**, souvent **âgée**, fortement **féminisée**, travaillant **au rendement**, parfois encore à domicile et en dessous du SMIC, et totalement **inorganisée**, qui en fait les frais.

Pouvoirs locaux et maintien des déséquilibres : une « stratégie » par défaut ?

27 Depuis plus de vingt ans, l'emploi industriel dans les Boutières s'est donc à peu près maintenu en volume, jusqu'à représenter aujourd'hui 50 % de l'emploi total (contre 44 % en 1968). Sous la performance, voire le paradoxe, il ne faudrait pas ignorer *l'ampleur des pesanteurs et des blocages* d'un système dont nous avons déjà souligné le caractère captif et dissymétrique : pendant des décennies, tirant leur subsistance de l'éco-socio-système boutiérot et rejetant au dehors tout ce dont elles n'avaient plus l'usage, des entreprises industrielles en position dominante ont induit de profonds *déséquilibres*, et l'on se heurte aujourd'hui aux limites du système : *sous-encadrement tertiaire, sous-qualification de la main-d'œuvre, sous-équipement scolaire et de formation*.

28 La diversité des branches amortissant les sautes conjoncturelles de l'emploi, une brusque détérioration de la situation des entreprises – dont les observateurs soulignent encore les « trésoreries confortables » ou la « situation enviable » – paraît à court terme peu probable. **À court terme toujours**, une **brutale dégradation de l'emploi** reste donc également **peu probable**. Mais dans les conditions d'une compétition accrue, et s'ajoutant aux handicaps de relief et de situation, le triple déficit socio-économique évoqué ci-dessus devient, **à moyen et long terme**, **l'obstacle majeur** au maintien d'activités industrielles qui sont, on croit l'avoir montré, le ressort fondamental du pays.

29 Face à cette situation, les *agents locaux du pouvoir d'état* – élus des instances territoriales et représentants locaux des administrations – se trouvent en principe, avec la décentralisation, à même de peser sur les destinées du pays. Mais ces espaces en proie à

la dépopulation ont souffert depuis vingt ans du désengagement de l'État central en matière de services publics (chemins de fer depuis 1968, écoles, poste), ce qui a réduit encore un encadrement tertiaire dominé par les activités banales, et renforcé du coup la dépendance de la petite région vis-à-vis de Valence et de Lyon : on se trouve dans un cercle vicieux presque parfait, dont on voit mal comment sortir, si ce n'est justement par une intervention déterminée des pouvoirs publics.

- 30 Or, ces *collectivités locales* apparaissent *faibles*, et les « *dynamiques locales* » *insaisissables* : il faut s'interroger sur les causes de cette asthénie. On trouvera des éléments de réponse dans l'affirmation, si souvent entendue dans les Boutières, que la grande raison de la **réussite des industriels** aurait été de **ne jamais se mêler directement à la vie politique locale** : à de rares et éphémères exceptions près, le fait est exact.
- 31 On observera d'abord que dans les Boutières le poids de l'industrie et des industriels – dont les intérêts n'ont jamais été menacés ni localement ni au niveau départemental – est suffisant pour s'imposer : par des relais locaux, il suffisait de s'assurer que cette position forte ne serait pas remise en cause : la tradition conservatrice, fortement majoritaire dans les Boutières, y a pourvu. Et la prospérité de nombre d'entreprises n'est pas sans rapport avec **cette puissance discrète mais sans partage**.
- 32 La remarque est cependant, à mon sens, significative : séparer rigoureusement la **sphère économique privée** et la sphère politique publique, c'est mettre d'avance le pouvoir des industriels **en dehors** du champ de **l'intervention publique** : voilà des décennies que ce thème idéologique fort à la mode est en vigueur dans les Boutières. La non-intervention a cependant ses limites, notamment en ce qui concerne les équipements¹⁵, par lesquels transite localement, au nom de l'intérêt général, le financement public des entreprises ou tout au moins – la nuance est importante – de leur environnement.
- 33 On ne s'étonnera pas, du coup, de l'insuffisance des « dynamiques locales », ni de **l'absence de projet** global à long terme : sur le terrain, comme au sein des administrations départementales, la responsabilité des élus locaux est souvent invoquée, notamment dans l'échec du Contrat de Pays, établi à la suite d'un P.A.R. qui dressait un diagnostic extrêmement lucide de la situation¹⁶. Aujourd'hui encore, l'absence de projets, même sectoriels dans un domaine aussi classique que celui de la formation scolaire et professionnelle, où les besoins sont criants¹⁷, est parfaitement significatif.
- 34 On comprendra enfin que pour des élus locaux, intercesseurs auxiliaires au sein d'instances départementales renforcées, mais encore représentatifs du **système notabiliaire** de la France rurale, ce serait, en sortant de la niche écologique où ils sont installés, prendre des risques considérables. Produits du système, ils contribuent en même temps à le verrouiller.
- 35 Voilà qui éclaire utilement la question posée au début : Peut-on parler dans les Boutières d'une « stratégie territoriale de maintien de l'emploi »¹⁸ ? Il serait, à mon sens, inexact de répondre non : il y a sous les apparentes évidences, comme derrière les discours vertueux, une stratégie bien réelle, que l'on peut qualifier : c'est une **stratégie par défaut, du laisser-faire, de la perpétuation des déséquilibres**. Plus préoccupée de la conservation des rapports de travail, sociaux et politiques anciens que de la solution des problèmes posés aujourd'hui, une telle **stratégie du non-développement** est simplement sans avenir, et condamne ceux qui en sont porteurs : les syndicalistes rencontrés le savent bien qui s'inquiètent de la médiocrité d'un environnement

pénalisant aussi bien les hommes – auxquels ne sont offertes que des perspectives limitées¹⁹ – que les P.M.I. à la merci d'un mauvais choix de production, d'une conjoncture difficile ou d'une succession ratée.

- 36 En travaillant les contradictions qui continuent, quoiqu'on en dise, à traverser l'entreprise, il reste à réunir les forces pour concevoir et mettre en œuvre, dans toutes ses dimensions sociale, économique, politique et territoriale, une autre stratégie²⁰ fondée sur la recherche des équilibres et du développement.

NOTES

1. Quelques élus déclarent en privé être prêts à liquider les activités agricoles et industrielles au profit d'un hypothétique développement touristique : outre qu'ils ne tiennent sans doute pas les mêmes propos devant leurs électeurs, ils ne représentent heureusement qu'une minorité.

2. Très vite également nous sont apparus les facteurs sur lesquels ne saurait reposer cet ancrage de l'activité industrielle : la matière première, la force motrice, la qualité des eaux, qui ont joué leur rôle dans la localisation initiale ou le développement des industries, ne sont plus aujourd'hui déterminants. La proximité ou l'accessibilité du marché (jadis régional ou lyonnais) devenu pour la plupart des entreprises national, européen ou mondial encore moins : fret rapide ou lourds convois routiers doivent emprunter l'ancienne nationale déclassée des gorges de l'Eyrieux, qui met Le Cheylard à plus d'une heure de la vallée du Rhône.

3. La confrontation du fascicule orange et des tableaux normalisés des résultats cantonaux du sondage au 1/4 des deux derniers R.G.P. permet d'observer que les déficits migratoires se sont réduits : mais comme dans le même temps les entrées d'origine extra-cantoniales ont progressé (ce qui est plutôt une surprise), le volume de l'exode cantonal calculé, qui se réduit également, reste considérable : cf tableau en document annexe. En rapportant cet exode cantonal à la population en début de période, on obtient des « *quotients d'exode* » qui diminuent d'une période à l'autre et se reclassent, au profit relatif du canton central du Cheylard : cf tableau en document annexe.

Tableau 1 :

Solde migratoire dont entrées exode cantonal

Canton 68-75 75-82 68-75 75-82 68-75 75-82

Le Cheylard - 340 - 61 + 941 848 1281 909

St Martin Val - 337 - 197 + 351 3 444 688 641

St Pierreville - 502 - 190 + 485 + 572 987 762

Tableau 2 :

Canton 68-75 75-82

Le Cheylard 16,3 % 12,3 %

St Martin Val. 13,9 % 14,7 %

St Pierreville 20,7 % 18,5 %

4. Hors de ce couple central, les autres protagonistes apparaissent comme de simples figurants : en position très dominée, dans un milieu difficile, confrontée à une politique active de boisement, l'*activité agricole* s'est trouvée réduite à une occupation lacunaire de l'espace et les effectifs, outre une forte féminisation, ont fondu. Le groupe des *commerçants et artisans*, malgré le maintien du bâtiment et l'implantation de moyennes surfaces, a décliné, l'activité touristique saisonnière n'ayant que très partiellement et très sélectivement pris la relève. Les résultats du dernier R.G.P. ne devraient pas modifier significativement cette appréciation.

5. Sans doute les conditions offertes par la municipalité ont-elles joué un rôle, mais c'est déjà un vieux tropisme familial, puisqu'une extension avait déjà été tentée avant-guerre dans le canton voisin de Tence (toujours en Haute-Loire) : si l'on en croit les actuels dirigeants, les vertus de la main-d'œuvre – encore « plus dure au travail que celle des Boutières » – serait un facteur essentiel de ce choix.

6. On prend ici la mesure de l'enjeu du maintien des fabrications sur place, ressort de la politique de maintien sur place et de la « logique de main-d'œuvre » vigoureusement défendue par les syndicats ouvriers (notamment la CGT) et qui a jusqu'à aujourd'hui prévalu.

7. Les trois générations de la famille CHOMARAT, originaire d'Auvergne, ont assis sur des bases concrètes leur attachement au Cheylard et à la région des Boutières, où ils sont devenus d'importants propriétaires fonciers, faisant bâtir, plantant des forêts, installant sur l'Eyrieux barrages et microcentrales. Peu à peu les activités se sont diversifiées, et l'une des questions est de savoir si les nouveaux cadres dirigeants, originaires du Nord ou de la Région lyonnaise, appelés à la faveur de l'éclatement des diverses activités à épauler les actuels dirigeants, trouveront des motifs suffisants pour perpétuer cet attachement.

8. Découvert à cette occasion, le service public est mis à contribution pour la formation, contrats de qualification et C.A.P. « ennoblement textile » ; en même temps se généralisent, pour les embauches, les Contrats à Durée Déterminée.

9. Protégées mais aussi handicapées par leur poids local, on pourrait dire qu'elles adoptent une stratégie avant tout conservatoire. Ni le site – saturé – ni la taille du bassin d'emploi ne leur permettraient d'ailleurs une politique d'expansion sur place : on l'a bien vu en 1989, lorsqu'à la faveur de la reprise du secteur automobile, T.P.C. dut étendre son recrutement à Privas, Montélimar et Valence.

10. Là encore, l'arrivée de nouveaux cadres gestionnaires non originaires peut apparaître comme un élément de fragilisation et précipiter une évolution des choix du principal dirigeant et actionnaire, enfant du pays, résidant et propriétaire d'un des plus jolis patrimoines forestiers ardéchois.

11. L'homme fait tache parmi ses « pairs », un peu condescendants mais admiratifs devant ce nouveau venu, l'artisan toujours en bleu, le patron autodidacte, à la fois moderniste (machines à commande numérique, affirmation de relations de travail reposant « sur la confiance et la responsabilité ») et conservateur, si l'on en juge par la détermination avec laquelle il combat, par le chantage permanent à la « clef sous la porte », toute tentative d'organisation syndicale.

12. Il faudrait sans doute joindre à ce premier cercle les petites entreprises agroalimentaires locales *a priori* « captives » : pour la S.A. des Eaux d'Arcens, la dépendance de la « source » est totale, mais les progrès récents ne se comprennent pas sans une bonne insertion dans le marché (le grand sud-est) des investissements importants – permettant de tenir les normes en vigueur chez les concurrents – et un

effort de diversification allant jusqu'à la création de toute une gamme de produits élaborés. Intéressantes aussi sont deux très petites entreprises des environs du Cheylard, simples expéditeurs à l'origine, passées à la congélation et à la transformation des fruits : implantées sur les marges nord-ouest du bassin de production de la coopérative VIVERMONT de Vernoux, elles jouent un rôle dans le développement des cultures locales de petits fruits, et offrent du travail saisonnier. Pour autant, elles travaillent pour l'essentiel des fruits venus d'ailleurs, et de plus en plus transformés dans l'unité construite en commun à Beauchastel, dans la vallée du Rhône.

13. Pour ces entreprises, il avait été pourtant vital d'échapper à la triple dépendance financière, technique et commerciale – avec sa composante territoriale – de la métropole lyonnaise : renouveler les fournisseurs, mettre au point des gammes de fabrication, prospecter des marchés, mettre en place de nouvelles structures de commercialisation, tel est le combat quotidien de nombre de ces P.M.E. qui vivent au jour le jour la contradiction d'être à la fois organisatrices et victimes de leur indépendance formelle.

14. Il conviendrait d'y ajouter plusieurs ateliers de confection dispersés et mal connus, à l'activité irrégulière : la dernière branche de la famille CHOMARAT y serait engagée, pour la production – on parle d'une entreprise contrôlée au Maroc ou en Tunisie, et de relations étroites avec le groupe régional (?) Manoukian – mais aussi pour le négoce (dont des opérations importantes avec les pays de l'Est) à partir d'un holding luxembourgeois dont l'existence n'a jamais été reconnue ni jamais vraiment démentie : bureaux parisiens, unités de production dans les pays à main-d'œuvre bon marché et intérêts financier abrités dans des paradis fiscaux, toute la gamme des stratégies de localisation classiques serait ici représentée, révélatrice de la position territoriale faible et extravertie de ce secteur d'activités, n'ayant de lien avec Le Cheylard que par l'appartenance de ses dirigeants à la famille et au groupe de fait CHOMARAT.

15. Programme routier, financé par le Conseil Général, et programme du syndicat intercommunal d'assainissement de l'Eyrieux et de ses affluents susceptible, avec le concours d'importantes subventions publiques, de soulager les entreprises des investissements qu'elles tardaient à assumer.

16. Engagées sur une base administrative (voire ministérielle) et dévoyées par un clientélisme accepté d'en haut comme d'en bas, les opérations de développement, P.A.R. et contrat de pays – dont les industriels se sont toujours tenus éloignés – n'ont débouché sur rien de durable, si ce n'est la Maison de Pays au Cheylard. Un Contrat Pays d'Accueil Touristique a pris, très partiellement, la relève, avec toutes les illusions qu'un programme aussi sectoriel peut engendrer. La signature formelle d'une Charte Intercommunale sans effet en est le dernier avatar.

17. Abandonnées depuis longtemps au secteur privé – dans un consensus qui semblait satisfaire le plus grand nombre – les formations traditionnelles (enseignement ménager, filière agricole) ont sombré, renforçant la tendance à la fuite des jeunes à partir de la seconde. Significativement, c'est à la demande, et pour les besoins spécifiques des entreprises qu'un GRETA fonctionne au Collège des Vallées.

18. On est conscient ici du glissement furtif du vocabulaire : ainsi est-on passé d'une première acception de « stratégie territoriale », *dimension spatiale* de stratégies sociales élémentaires (ce que nous avons examiné à propos des stratégies d'entreprises notamment) à une seconde où il s'agit de la *stratégie globale*, expression d'un *territoire spécifié*, mettant en cohérence les stratégies élémentaire des divers acteurs sociaux.

19. Il n'est pas simple de sortir d'une logique pour laquelle les hommes ne sont que des coûts : observation révélatrice de cette difficulté, tel responsable d'un grand service départemental s'inquiétait du niveau (relativement) élevé des salaires dans les Boutières, ce qu'il considérait comme un handicap. Ceux qui mettent en avant la nécessaire reconnaissance salariale des qualifications acquises œuvrent peut-être davantage à l'avenir de la petite région.

20. Pour explorer tous les champs d'un possible heureusement plus ouvert qu'il n'y paraît souvent, une nouvelle logique doit se substituer à l'ancienne : ce qui est tout sauf facile, car les forces locales susceptibles d'imposer cette rupture sont également faibles et dispersées (rappelons qu'aux dernières élections municipales, par exemple, il n'y eut pas même une liste de gauche au Cheylard).

RÉSUMÉS

L'article s'interroge sur les raisons du maintien paradoxal de l'emploi industriel dans trois cantons de montagne du département de l'Ardèche (Rhône-Alpes, France). Sont examinés les motifs et les limites de l'ancrage territorial de la main-d'œuvre ouvrière et des diverses P.M.I. Les blocages de ce bassin rural d'emploi sont mis en relation avec les systèmes locaux de pouvoir, dont la stratégie conservatrice est aujourd'hui remise en cause.

Is sustaining local employment a matter of territorial strategy ?

The paper deals with the grounds of the paradoxal upholding of industrial employment in three rural upland cantons of Ardèche Département (Rhône-Alpes, France). Reasons and limits of such a territorial « anchorage » are examined. This stagnant local work market is related to local power systems, whose conservative strategy is now in question.

INDEX

Keywords : local power system, Territorial strategy, industrial employment, Industrial mountains, Small and medium size firms

Mots-clés : Stratégie territoriale, emploi industriel, Montagnes industrialisées, P.M.I., Systèmes locaux de pouvoir, Ardèche

AUTEUR

PIERRE LENORMAND

Maître de conférences à l'Université de Paris VII, il travaille sur les transformations contemporaines des campagnes méditerranéennes et subméditerranéennes (France du sud-est, Balkans, Maghreb).