



XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006

## **Mobilisations des ressources spécifiques, districts industriels et avantages comparatifs.**

**Emilie Lanciano**

Maître de conférence en Sciences de Gestion

Université Jean Monnet de Saint-Etienne

IUT Département GACO

28, avenue Léon Jouhaux – 42023 Saint-Etienne Cedex 2

Tel. 04.77.46.33.94 – Fax. 04.77.46.33.85

Email. [emilielanciano@wanadoo.fr](mailto:emilielanciano@wanadoo.fr)

**Candidate au Prix Roland Calori**

**Date de soutenance : 19/12/2003**

Mots clés : districts industriels, PME, analyse par les ressources, compétences, Italie

L'expérience des districts industriels a largement été intégrée dans le champ des sciences de l'entreprise. L'analyse de ces systèmes de PME a permis d'enrichir les analyses en sciences économiques et en gestion notamment en introduisant la petite entreprise et le territoire comme des acteurs déterminants et spécifiques de la dynamique productive.

L'attention portée aux interactions entre les acteurs et aux mécanismes d'articulation des ressources hétérogènes a, toutefois, détourné l'attention des spécialistes de ce qui se réalisait dans les petites et moyennes entreprises des districts, et dans la façon dont celles-ci élaboraient leur stratégie. Aujourd'hui, alors que les districts industriels semblent présenter des défaillances dans leur fonctionnement et dans leur performance, les analyses centrées sur les districts industriels parviennent difficilement à trouver des voies d'explication, sans justifier d'un changement de mode de régulation.

L'objectif de cet article est de fournir une analyse des districts industriels et de leurs performances centrées sur les déterminants internes de la petite entreprise. Il entend ainsi renouveler la problématique des districts et des systèmes productifs à partir de l'approche dite par les ressources, inspirée de Penrose et développée par la suite par Wernerfelt et Barney. Dans quelles mesures une analyse renouvelée par les ressources est-elle susceptible d'apporter des éléments de compréhension de la dynamique des districts, et de répondre à certaines insatisfactions laissées par les analyses traditionnelles ?

En adaptant le cadre de la théorie des ressources à la problématique du district, l'article montre donc que ce sont dans leur capacité à élaborer des ressources spécifiques par combinaisons et recombinaisons que les firmes des districts fondent leur avantage concurrentiel. Ces ressources spécifiques sont formées collectivement par des mécanismes de transfert dans les limites du district.

L'argumentation s'appuie sur le cas du district de Bassano del Grappa localisé au cœur de la Troisième Italie au Nord est de la péninsule. Finalement, l'analyse développée rend possible la compréhension des défaillances observées aujourd'hui dans les districts et permet déjà d'envisager les voies de transformation de ces districts.

Nous reviendrons donc, dans un premier temps, sur les enjeux que les districts ont représenté au moment de leur émergence pour les Sciences de l'Entreprise, et qui ont conduit selon nous, à réduire le rôle de l'organisation interne des PME. Dans un second temps, nous présenterons l'analyse par les ressources, et montrerons dans quelles mesures elle est susceptible de constituer un cadre d'analyse pertinent pour les districts industriels et leur

compréhension. Enfin, la troisième partie appliquera le dispositif d'analyse au cas du district de Bassano.

## **1. Approche par les Ressources et Districts Industriels**

### ***1.1. Portées et limites des analyses à propos des districts industriels***

#### **1.1.1. Définitions et performances des districts industriels**

Les districts industriels<sup>1</sup> correspondent à des systèmes de production localisés, composés presque exclusivement de petites et moyennes entreprises.

La loi 317/1991 fournit les critères officiels pour l'identification des ces zones qui reprennent largement les nombreuses analyses italiennes à leur sujet : il s'agit de concentrations sur des aires géographiques données d'ensemble de PME dont la structure, les modes de production et l'organisation possèdent de caractéristiques communes et spécifiques :

- Spécialisation très forte des entreprises dans une même industrie, ou chaîne de valeur,
- Prédominance de PME
- Décomposition des processus de production sur le territoire et division locale du travail
- Processus de production ayant largement conservées des normes artisanales, et des structures d'organisation et de propriété relativement élémentaire, tournée vers la famille.

Ces systèmes d'entreprises sont localisés à 80% dans le Nord et le centre de la péninsule italienne : Vénétie, Piémont, Emilie Romagne. Parmi les plus connus, le district de Biella est spécialisé dans l'industrie textile, le district de Sassuolo en Emilie Romagne impliqué dans la chaîne de valeur de la céramique industrielle est leader sur le marché mondial, Carpi en ER pour la chaussure, ...

La plupart de ces zones de production ont des origines très anciennes ; mais ce n'est qu'à partir des années 60 qu'elles ont retenu l'attention. Les taux de croissance des ces zones, et les taux de pénétration des marchés extérieurs ont commencé à retenir l'attention au moment même où la grande entreprise industrielle, fortement soutenue par l'opérateur public qui avait été le principal outil de la reconstruction italienne, enregistrait les premiers signes de fléchissements. A l'heure actuelle, et comme le montre le tableau ci-dessous, même s'ils

---

<sup>1</sup> Dans la suite du texte, nous utiliserons DI pour district industriel.

tendent à se réduire, les districts industriels italiens restent encore nettement plus performants en matière d'emploi que le reste de la péninsule.

	Population en âge de travailler (de plus de 15 ans)	Taux d'activité	Taux d'emploi	Taux de chômage
	Population totale			
District de Bassano del Grappa	84,3%	54,6%	52,8%	3,3%
Tous les districts italiens (loi 317/1991)	86,6%	52,2%	50,2%	3,9%
Italie	85,5%	48,5%	43,8%	9,5%

### 1.1.2. La réintégration des districts industriels dans les Sciences de l'Entreprise

Beaucoup d'approches se sont développées provenant de différentes disciplines des sciences sociales pour rendre compte de ce phénomène, et expliquer leurs performances durables en terme de compétitivité et d'emplois.

L'émergence de ces zones dans le jeu de la compétitivité mondiale s'est réalisée de façon relativement autonome, sans l'intervention des pouvoirs publics, mais sans non plus la communauté des économistes industriels et des gestionnaires qui n'avaient pas prévu une telle transformation de l'économie italienne. En effet, certaines caractéristiques de ce phénomène observé dans ces régions italiennes tendaient à remettre en cause ou enrichir un certain nombre d'hypothèses de l'économie classique :

- La loi des rendements d'échelle était empiriquement remise en cause. Les districts sont des concentrations de PME qui disposent de peu de ressources, pas forcément très sophistiquées, et qui parviennent à surpasser le handicap des économies d'échelle, en développant et profitant d'interactions avec les autres entreprises et les acteurs environnants, les institutions et tous les acteurs localisés à proximité. Au-delà de leur structure particulière, les districts se distinguent donc par les mécanismes particuliers qui s'y opèrent – les externalités positives, et qui sortent des cadres classiques d'explication des performances,

- De plus, l'émergence de ces zones lointaines des grands centres urbains et industriels italiens s'est réalisée alors même que les premiers signes d'une crise progressive

du système d'organisation taylorienne apparaissaient. Les DI ont donc donné l'occasion d'envisager sérieusement une voie alternative au système taylorien, en même temps que renouveler les systèmes traditionnels développés par les sciences économiques et de l'entreprise.

Les DI ont donc contraint, dans une certaine mesure, les Sciences de l'Entreprise à réaliser des innovations conceptuelles pour expliquer ces performances remarquables et durables. Une des innovations majeures a été celle de considérer le caractère encastré des activités économiques (Granovetter, 1974, Polanyi, 1944), et la nécessité de comprendre les modes d'articulations entre la sphère économique et la sphère « sociale » : la thèse de l'encastrement souligne en particulier le rôle des relations personnelles concrètes, de la nature et la forme des circuits d'information et des structures de ces relations dans le développement de la confiance, et la coordination des tâches. Ces structures de relations préexistent aux structures de coordination marchandes et permettent d'éviter des situations de type « dilemme du prisonnier » ou de contourner des obstacles, normalement difficilement franchissables normalement.

A propos du district, le « territoire » correspond au niveau où s'articule la logique productive concurrentielle et la logique sociale. (Allouche, Huault, 2001) La découverte et l'expérience des DI doivent être ainsi tout spécialement rapprochée de la ré- intégration de la dimension territoriale et locale dans l'explication des déterminants productifs (Storper, Harrison, 1991 ; Rallet, Torre, 1995). En effet, G. Becattini décrit le district comme « un grand complexe productif où la coordination des différentes phases et le contrôle de la régularité de leur fonctionnement ne sont pas assujettis à des règles préétablies et à des mécanismes hiérarchiques [...], mais au contraire sont soumis à la fois au jeu automatique du marché et à un système de sanctions sociales infligées par la communauté. » (Becattini, p.263, 1989). Le territoire, en tant que construit social défini par des valeurs et des institutions déterminent les pratiques sociales des acteurs. Il intervient dans les relations économiques, dans la conduite d'une entreprise et dans ses performances.

Dès lors, rompant radicalement avec le structuralisme global, tout autant avec la théorie déterministe des étapes de croissance ou du cycle de vie de départ (Benko, Lipiezt), les DI auront permis d'introduire les approches systémiques dans l'explication des performances des entreprises, des espaces et des économies. Du point de vue épistémologique, ces analyses se caractérisent par le souci de ne pas réduire la complexité des facteurs expliquant l'organisation et les performances des DI. Revendiquant un niveau meso- économique d'analyse qui mobilise des éléments sociologiques, économiques, historiques et

comportementaux, elles n'entendent pas se réduire à des systèmes de causalité ; elles mobilisent donc différents facteurs qui interagissent simultanément ensemble. Rendant compte d'un système économique, elles prennent elles mêmes la forme d'un système d'analyse.

De même, prouvant que les PME n'étaient pas intrinsèquement sous optimales, les districts ont largement contribué au développement des analyses spécifiques sur la PME et l'entrepreneuriat. (S. Conti, 1996, Torrès, 1997)

### **1.1.3. Les limites des analyses de réintégration**

Les analyses qui se sont emparées des questions posées par les DI ont certainement contribué à leur reconnaissance théorique et politique. Aujourd'hui, l'expérience des districts italiens a largement été intégrée dans les Sciences de l'Entreprise ; les innovations conceptuelles réalisées ont dépassé le champ des problématiques de développement industriel local. Les analyses approfondies des réalités empiriques conduisent même certains à s'interroger pour savoir dans quelles mesures les caractéristiques des districts n'anticipent-elles pas les transformations des modes d'organisation post modernes des entreprises ? (Rullani, 2003)

Pourtant, un certain nombre de difficultés subsistent qui empêchent d'une part, de considérer l'hétérogénéité du phénomène réel des districts, et d'autre part, d'appréhender les transformations actuelles de ces formes d'organisation industrielle.

- Les analyses portant sur les DI ont tendu à reproduire au niveau agrégé et local la problématique soulevée par Torrès (Torrès, 1997) au sujet des entreprises de petite et moyenne dimensions, de l'origine de leurs performances et de leur inscription dans le système capitaliste moderne PME. A partir des premières analyses de Brusco et Becattini, des équipes de recherche se sont constituées comme objet et problématique de recherche, les DI. Leur hypothèse fondamentale en forme de postulat concerne la spécificité des DI par rapport aux autres modèles d'organisation industrielle<sup>2</sup>. Ces présupposés ont dès lors tendu à masquer les différences intrinsèques ou qui pouvaient surgir au cours de leur développement entre les districts italiens. La plupart des comparaisons entre différents districts italiens ont concerné les caractéristiques socio- historiques des territoires ; rares sont celles en revanche, qui

---

<sup>2</sup> A noter les travaux de Enzo Rullani qui s'écartent de ce paysage dans la mesure où, à partir d'une approche cognitive du capitalisme contemporain (Rullani, 2004, Vercellone, 2003), réintroduit le district industriel comme préfiguration de ces transformations. (Voir aussi Lanciano, 2003)

envisagent, au-delà du travail de typologie, les stratégies, et la forme de l'organisation interne des nombreux districts présents sur le territoire italien.

▪ De plus, après presque 30 ans de leur émergence, le contexte économique dans lequel sont insérés les districts, et la structure même de ces entreprises se sont transformés, sans que ces analyses ne soient réellement capables d'appréhender ces changements. Ainsi, la capacité de ces systèmes à réaliser des performances durables tend aujourd'hui à être remise en cause. D'un côté, les entreprises des districts ont de plus en plus de difficultés à maintenir leur compétitivité face aux entreprises des pays émergents qui bénéficient de coûts de production inférieurs. D'un autre coté, elles sont confrontées à une situation de pénurie de main d'œuvre ; les taux de chômage des régions dans lesquelles les districts sont insérés sont en moyenne égaux à 3.9 % (ISTAT, 2001). Cette situation compromet la continuité de l'activité productive au moment du départ de l'entrepreneur, mais également les perspectives d'investissements à court et moyen terme. Une nouvelle fois, le débat concernant la possibilité pour ces économies, qui ont largement conservé des caractéristiques artisanales, de se développer et de perdurer dans un contexte économique dominé par l'incertitude et les innovations technologiques est donc relancé. La littérature italienne portant sur les DI, s'est emparée de la question pour envisager les nouvelles voies de dynamisation de ces systèmes productifs localisés composés principalement de PME. Cependant, pour la plupart des contributions, il s'agit de reproduire le cadre des premiers débats : d'un coté, les difficultés actuelles des DI s'expliquent principalement par l'inadéquation de leurs méthodes de production, qui conservent des normes artisanales, au nouveau modèle productif fondé sur l'exploitation intensive de la connaissance. La clé de la survie de ces entreprises et de leur pérennité se situe au niveau de l'indispensable modernisation et sophistication de leurs techniques productives. Cette perspective conduit dès lors à prescrire une extinction progressive du modèle du DI au profit d'un déplacement vers un modèle de district technologique. Pour d'autres, le modèle de DI est viable en soi, et poursuit un cheminement parallèle aux évolutions modernes et post modernes du capitalisme. Si leur poids en terme d'emplois et d'entreprises est amené à se réduire, ils constitueront toujours un îlot durable, constitutif de l'économie et de la société italienne. Face aux difficultés actuelles, les analyses des districts ne parviennent pas à appréhender et envisager des diagnostics clairs sans que cela ne signifie un renoncement au modèle original qu'elles avaient décrit.

Ses difficultés à rendre compte de l'actualité et de la diversité des districts s'expliquent selon nous par le fait que la plupart des analyses sont restées dans le registre de la justification face à un modèle concurrent ou coexistant. Elles ne se sont pas directement penchées sur ce qui se passe à l'intérieur même de ces entreprises et sur la façon dont se réalise la jonction entre ce qui se passe dans l'entreprise, dans le district et dans le marché.

De plus, comme nous l'avons vu, les districts ont certainement contribué à la reconnaissance de la PME comme un acteur autonome de la dynamique productive, et permis ainsi le développement des « sciences de l'entrepreneuriat ». Toutefois, ces analyses se sont focalisées sur les figures multiples de l'entrepreneur : la petite taille a conduit à une subjectivation de l'activité productive. Dans une certaine mesure, l'identification de l'entrepreneur à l'entreprise et sa personnification ont conduit à privilégier les modes de décision, la formulation de stratégies, à dissocier l'entrepreneur de l'activité de production et à ne pas considérer l'entreprise comme un collectif d'acteurs et de technologies. L'accent est plutôt mis sur les acteurs de la création ou du développement des entreprises en tant qu'individus animés par leurs finalités, passions et désirs, portés par leurs expériences et talents et qui marquent de leur empreinte leur milieu économique. (Danjou, 2002)

Enfin, l'attention portée sur les multiples interactions génératrices d'externalités positives entre les entreprises du district a peut être conduit encore une fois à ne pas considérer la gestion de la coordination à l'intérieur des firmes, les relations entre les firmes et le marché. De même, le renouvellement des fonctions de la firme à travers l'importance de ses fonctions de coordination a conduit à négliger ses fonctions productrices et la question de la nature des facteurs utilisés.

Le district industriel et les PME qui le compose ne sont donc restés donc que des *boîtes noires* reliées entre elles par des multiples interactions et de particularismes culturels et/ou subjectifs qui expliquent leurs performances. Par contre, la grande quantité de littérature en sciences sociales qu'ont suscité les districts a largement négligé la question de l'organisation interne des PME et les modalités suivant lesquelles le territoire, déterminant des pratiques des acteurs, intervient dans l'entreprise, et la division du travail.

En somme, la grande majorité des approches se sont focalisées sur les aspects collectifs et locaux, mais il manque encore une théorie de la PME et de l'entreprise appartenant aux districts, qui permettent de comprendre comment se réalise l'articulation entre les ressources internes de l'entreprise et le territoire et pourquoi peut-on raisonner à propos des districts en terme de compétitivité collective.

## **1.2. L'approche par les ressources et les districts industriels**

L'objet de cette seconde section est d'envisager la question des districts et de leurs performances sous l'angle de la théorie des ressources. Dans quelles mesures l'analyse par les ressources peut-elle nous aider à combler les difficultés des analyses traditionnelles à propos des districts?

Cette approche constitue une nouvelle théorie de l'entreprise, et se distingue des approches traditionnelles économiques et stratégiques. Adaptés au cadre particulier des districts, les dispositifs d'analyse qu'elle met en place sont susceptibles d'apporter des éléments d'explication pour comprendre :

- Comment des entreprises de petite taille qui ne disposent pas d'avantages en terme de ressources peuvent néanmoins acquérir des positions compétitives durables ?
- Comment se réalise l'articulation entre l'entreprise et le territoire qui transforme les avantages individuels en avantages compétitifs collectifs ?

### **1.2.1. Une nouvelle théorie de la firme et de ses performances**

L'approche fondée sur les ressources<sup>3</sup> a été développée dans les années 80 par Wernerfelt (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986) ; elle souligne l'importance des facteurs internes et spécifiques de l'entreprise pour comprendre ses performances. Ses fondements peuvent être trouvés dans les travaux de Edith Penrose qui considérait la firme comme un ensemble de ressources humaines et matérielles productives et qui insistait sur le fait que ce ne sont pas les ressources en tant que telles qui constituent les inputs des processus d'offre, mais les services que ces ressources peuvent rendre. (Ingham, 1995)

En partant de cette conception innovante pour la discipline managériale, Wernerfelt et Barney ont poursuivi la réflexion en se focalisant sur trois points en particulier qui définissent leur cadre d'analyse:

1. L'entreprise n'est donc pas considérée au travers de son portefeuille d'activités (produits, marchés) mais comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles ou comme un portefeuille de noyaux de compétences et des ressources

---

<sup>3</sup> En anglais, Resource- Based View (RBV)

distinctes. Elle constitue « *an unique bundle of productive resources* ». Ces ressources peuvent être classées ; il s'agit des ressources financières, humaines, technologiques, physiques, ...

2. Les entreprises sont hétérogènes en raison de la nature des ressources qu'elles détiennent et par la façon qu'elles les utilisent
3. La nature des ressources et la façon qu'elle a de les utiliser déterminent la capacité de la firme à être compétitive.

Par conséquent, la compétitivité de l'entreprise n'est pas fondée sur sa seule aptitude à se plier aux diktats du marché, mais cette approche souligne l'importance des facteurs internes et spécifiques de l'entreprise pour comprendre ses performances. Celles-ci reposent donc :

- D'une part, sur la qualité des ressources engagées par l'entreprise pour la réalisation d'un produit (Marchesnay, 1998) :
- Et d'autre part, sur une utilisation judicieuse des ressources engagées de tous types.

L'approche fondée sur les ressources ne procède donc à aucun déterminisme fondé sur la nature des stratégies à adopter, ni sur l'analyse des conditions extérieures à l'entreprise. Tout va dépendre de la nature des ressources engagées et particulièrement de leurs propriétés de transmission et de reproduction, que recouvre la notion centrale de spécificité.

En premier lieu, les auteurs introduisent la notion de spécificité des ressources comme déterminant la capacité d'une entreprise à réaliser des profits soutenables et supérieurs aux concurrents. Les ressources spécifiques sont des « *ressources qui n'existent que par leur participation à des processus particuliers dont elles sont la manière d'être et qui sont de ce fait totalement intransférables d'un processus à l'autre* » (Gaffard, 1990). La spécificité intervient donc dans les propriétés de transférabilité et de reproductibilité d'une ressource d'un processus de production à l'autre, et d'une entreprise à l'autre.

Au-delà de la spécificité des ressources engagées, la compétitivité d'une entreprise se fonde en second lieu, selon la RBV, sur sa capacité à opérer des combinaisons judicieuses et à renouveler ces combinaisons qu'elle associe à de l'innovation. La RBV introduit donc un nouveau facteur d'hétérogénéité entre les entreprises : les différentes combinaisons seront autant de facteurs de compétitivité. De même, elle admet la possibilité pour des entreprises qui ne disposent pas d'une capacité à renouveler leur base de ressources d'innover en opérant de multiples re-combinaisons. Pour la mise en œuvre de ces combinaisons, un rôle central est joué par les compétences organisationnelles qui sont comprises comme les capacités à

manager et superviser les ressources, la capacité d'utiliser ces ressources à travers des processus organisationnels afin d'obtenir les résultats attendus.

L'approche par les ressources est donc susceptible de fournir un cadre renouvelé pour l'analyse des systèmes localisés d'entreprises dans la mesure où elle permet de résoudre un certain nombre des difficultés que nous avons à peine soulignées.

En effet, à partir de la définition de l'entreprise et de la source de ses performances, fondée sur la capacité d'articuler ses ressources, la RBV introduit la possibilité pour des PME isolées d'acquérir des positions compétitives durables sur la base de l'exploitation de leurs ressources spécifiques. En effet, les PME, ne disposant des ressources suffisantes pour réaliser des économies quantitatives d'échelle, doivent de fait fonder leur compétitivité sur la qualité de leurs ressources internes et sur les modalités de leur combinaison.

Dans le cas de l'analyse et la compréhension de la compétitivité des DI, l'analyse fondée sur les ressources a donc, en premier lieu, une portée analytique. Elle permet de traiter directement la dimension de l'organisation interne de la petite entreprise sans déterminisme de taille, sans être non plus obligé de créer un cadre conceptuel et explicatif qui leur serait spécifique (Torrès, 1997). De plus, elle fournit un cadre pour visualiser les multiples interactions et permet de dépasser le cadre systémique des analyses traditionnelles en expliquant les relations qui s'opèrent entre les firmes.

### **1.2.2. Des ressources de l'entreprise aux ressources du district**

Il reste néanmoins des interrogations dans l'application de la RBV à la problématique des districts qui porte sur la façon de considérer les relations entre les firmes.

La littérature est à ce sujet relativement discordante. Pour certains, l'externalisation de certaines fonctions, la production partagée ou les alliances entre entreprises correspondent pour l'entreprise de la RBV à une défaillance de sa stratégie de développement interne: la qualité des ressources internes se mesure par rapport à celles dont disposent les meilleurs prestataires du marché, une externalisation va dès lors signifier une décision stratégique qui comble un vide entre les compétences souhaitées et réelles. Au contraire, d'autres, se référant directement aux travaux de Penrose, se situent dans une perspective de création de valeur, davantage que dans une optique d'appropriation de la valeur. Les relations inter-firmes correspondent donc à un élargissement des ressources mises en œuvre pour le processus de création de valeur. Elles impliquent pour l'entreprise la possibilité d'élargir ces possibilités de

combinaisons de ressources et de création de valeur. D'autre part, « *l'intégration dans un réseau d'entreprise signifie pour l'entreprise qu'elle est un partenaire désirable pour les autres firmes.* » (Schiavone, 2003) De ce point de vue, les entreprises poursuivent un double objectif au cours d'un partenariat: avoir accès à la valeur des ressources non détenues jusqu'alors, et protéger leurs propres ressources durant l'évolution des partenariats. (Chen, Chen, 2003)

De notre point de vue, la question des relations inter- firmes doit être envisagée sous l'angle du cadre de transférabilité et de reproductibilité des ressources. En effet, comme nous l'avons vu, la RBV postule que la spécificité des ressources constitue la clé de l'avantage concurrentiel. Or, la spécificité d'une ressource est définie par son caractère non- transférable et non reproductible. Dans la version traditionnelle de la RBV, le cadre de transférabilité des ressources qui définit leur caractère spécifique est limité aux frontières de l'entreprise, mais n'est-il pas possible d'introduire des niveaux de transférabilité des ressources sans que cela ne nuise à leur caractère stratégique et à leur contribution de la compétitivité de l'entreprise et de l'ensemble du district ?

Il s'agirait dès lors de déplacer le niveau de transférabilité, non plus aux frontières de l'entreprise, mais aux frontières d'un ensemble d'entreprises comme le district ; les ressources engagées par les firmes présenteraient des caractéristiques communes entre elles par rapport à l'extérieur du district. Autrement dit, dans le district, les ressources stratégiques sont spécifiques dans la mesure où elles ne sont mobiles que dans le cadre des entreprises appartenant au district.

Dans une optique penrosienne, les entreprises seraient donc engagées dans des processus de coproduction de valeur qui seraient rendus possible par les propriétés identiques ou semblables de leurs ressources. Les entreprises du district peuvent donc fractionner leur processus de production, construire des relations de sous-traitance ou partenariat sans que cela ne signifie une défaillance de marché, ni une dilution de leurs avantages stratégiques. Elles sont assurées que la qualité des ressources engagées dans le district par les autres entreprises leur garantit une position compétitive supérieure aux concurrents situés à l'extérieur du district.

Pour autant, cela ne signifie pas que les entreprises possèdent toutes les mêmes caractéristiques et se situent aux même niveaux de performances. L'hypothèse d'hétérogénéité des firmes n'est pas remise en cause : la circulation des ressources dans les entreprises du district ne trouble pas le caractère stratégique de ces ressources pour chaque entreprise ni le jeu concurrentiel entre ses firmes. A l'intérieur du district, les entreprises se

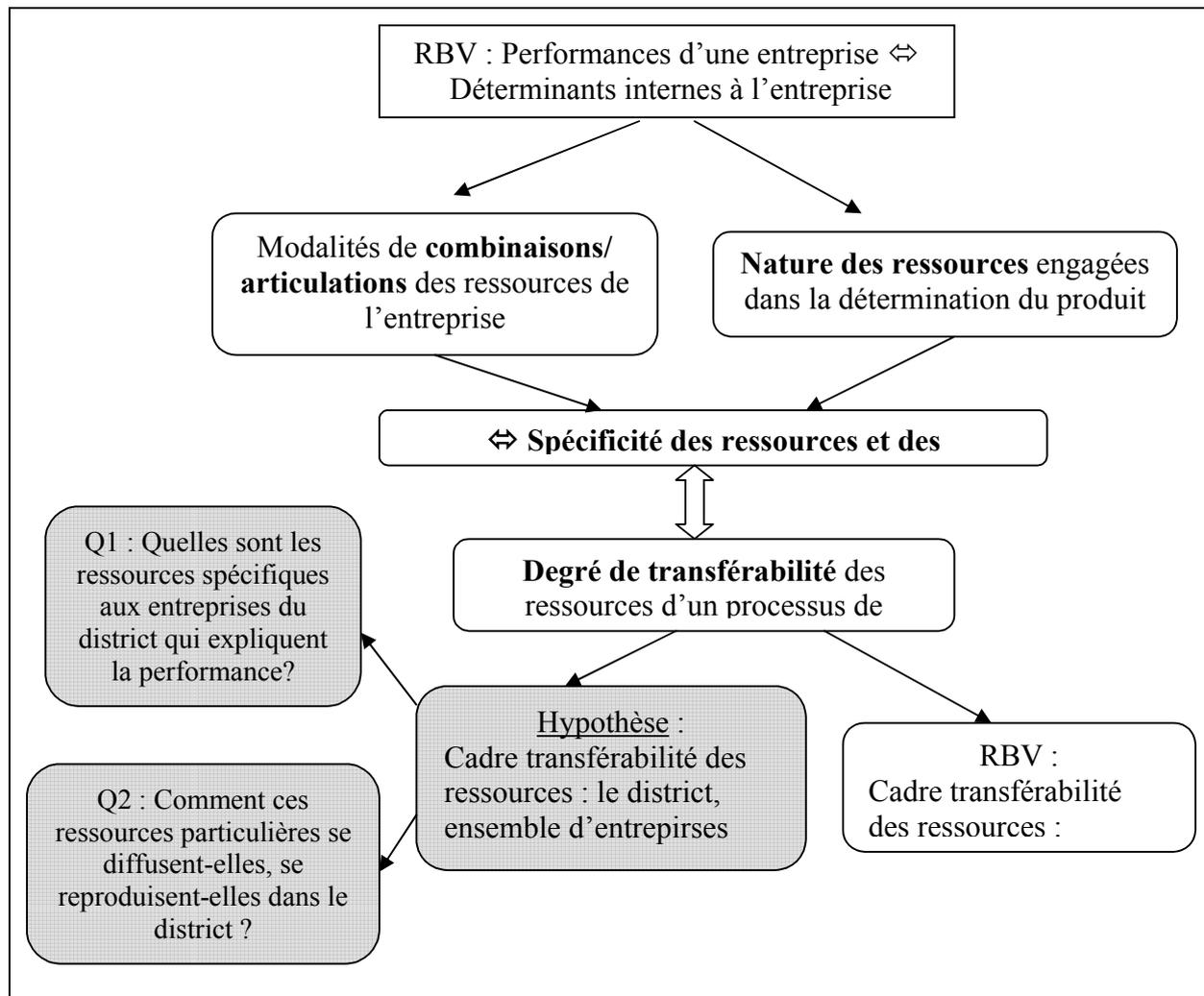
différencient en opérant de multiples combinaisons sur la base commune des ressources qui possèdent les mêmes caractéristiques par rapport au reste du monde. Comme dans l'approche traditionnelle par les ressources, ces multiples recombinaisons peuvent être assimilées à de l'innovation. Toutefois, il ne s'agit pas là d'innovations radicales, mais d'ajustements continus dans un cadre restreint par la spécificité des ressources.

Deux niveaux apparaissent donc dans l'analyse:

- La nature des ressources des entreprises d'un DI présente des caractéristiques communes par rapport aux entreprises concurrentes du reste du monde. La spécificité collective de ces ressources définit et explique la compétitivité collective du district.
- A l'intérieur du district, les entreprises ne sont pas homogènes, mais elles peuvent opérer des différenciations – même marginales - dans le maniement de ces ressources. Le district ne se situe donc pas seulement dans une logique de reproduction d'un cadre commun, mais dans la création de nouvelles ressources sur la base de ressources stratégiques communes.

De plus, l'approche par les ressources décrit le concept de spécificité comme l'élément déterminant des positions concurrentielles des entreprises. Elle ne souligne pas, en revanche, par quel type de processus les ressources de l'entreprise sont rendues difficilement transférables et donc spécifiques. Si c'est le caractère spécifique des ressources et des combinaisons employées qui détermine la position compétitive des entreprises, de quelles façons cette spécificité est-elle générée ? De plus, dans le cas du district, la spécificité des ressources ne s'applique pas à une seule entreprise, mais à l'ensemble des entreprises du système local. Il faut donc comprendre par quels processus une ressource est rendue, à l'extérieur du district et sur le marché, spécifique, et parmi les entreprises du district, mobile et transférable.

Le tableau ci-après décrit le déroulement du raisonnement ; les parties grisées correspondent aux hypothèses que nous formulons et que nous allons tenter de valider au cours de l'analyse empirique.



### 1.2.3. Méthodologie de l'analyse

Cet article reprend les éléments de notre thèse de doctorat, qui porte sur deux districts vénitiens, Bassano del Grappa et le district de Marostica spécialisé dans la céramique. L'objectif de la thèse est de comprendre la réalité des districts industriels italiens et le mode de fonctionnement de ces petites entreprises, en s'appuyant d'une analyse empirique in situ. Précisément, le phénomène italien a fait l'objet de nombreux commentaires, mais sans qu'ils ne bénéficient souvent d'analyses empiriques robustes. De même, la littérature sur les districts italiens, comme celle qui s'inspire, s'appuie sur des analyses empiriques relativement anciennes, qui prennent rarement en compte les transformations de ces systèmes d'entreprises. Pour mener à bien ce projet, le parti pris principal a été celui de ne pas dissocier les contributions théoriques qui ont réactivé le concept de DI, de leur contexte socio-économique et politique, en cherchant sans cesse à insérer les phénomènes observés dans leurs contextes.

Le phénomène des districts industriels pose un certain nombre de questions d'ordre méthodologiques au chercheur. En effet, les districts industriels tout au long de leur histoire récente ont fait l'objet d'appropriations variées de la part des entreprises, des acteurs collectifs et publics et même des chercheurs (Lanciano, 2003). Par exemple, le succès des « districts industriels » suscité autant par les performances de ces entreprises, que par le nombre d'articles de presse économique et scientifique, a été complètement intégré par les entreprises elle-même. D'un côté, les entreprises ont dû s'organiser pour accueillir et réguler le flot de chercheurs, journalistes, venus observer le phénomène, permettant ainsi l'émergence d'une dynamique collective. De l'autre, les entreprises ont intégré rapidement dans leurs stratégies commerciales et dans leurs discours l'appartenance au district. En quelques sortes, les entreprises ont lu ce qu'écrivaient les chercheurs et les ont transformé en arguments de vente. Le chercheur venant explorer la réalité des districts ne retrouve en fait que le reflet de ces propres discours.

Aussi bien dans le cadre théorique que dans le cadre empirique, il s'agit d'éviter ou de contourner ce biais de l'appropriation par les acteurs de leur représentation et de tendre vers une objectivation de l'idée de DI. Le travail de thèse a procédé donc à une sorte de généalogie du district : de l'idée au concept, du concept à la catégorie statistique et d'action publique. (Lanciano, 2003) L'analyse empirique a procédé d'une logique identique : les deux systèmes étudiés sont considérés comme des archétypes de DI du point de vue de la littérature italienne, de la législation et de l'actualité économique.

Les résultats proposés résultent d'une recherche sur le terrain réalisée entre octobre 2001 et avril 2002. Pour le district de Bassano, l'analyse empirique a consisté en des entretiens de 30 entrepreneurs appartenant directement à la filière du meuble d'art, et d'autres entrepreneurs et acteurs du district (responsable du lycée technique, responsables de la politique locale dans la province de Vicence, entrepreneurs non liés).

Nous avons utilisé la méthode des entretiens semi-directifs sur la base d'un questionnaire construit au préalable. Le questionnaire entendait laisser aux acteurs le soin de définir la nature des relations qu'ils entretenaient à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et de leur environnement proche : les termes de sous traitance, coopération et de districts industriels n'étaient jamais prononcés par nous, avant notre interlocuteur.

Enfin, il est évident que le statut d'étrangère au district, au pays mais également à la langue italienne<sup>4</sup> a contribué à influencer le recueil et l'analyse des informations :

- Nous n'avons pas volontairement bénéficié d'un accès privilégié au terrain ; cela a permis d'avoir dans un premier temps, pour les acteurs une « visibilité plus neutre »<sup>5</sup>.
- Bien que la langue italienne soit bien maîtrisée, elle n'est pas la langue maternelle, et certains langages techniques, certains situations nous ont certainement échappé.

## **2. Les compétences spécifiques et leurs mobilisations dans l'entreprise et dans le district. Le cas du district de Bassano del Grappa**

Nous avons tenté d'élaborer un dispositif d'analyse qui rende compte des mécanismes observés dans les districts sur la base d'une analyse renouvelée des ressources. Nous sommes ainsi parvenus à la formulation d'hypothèses de recherche que nous allons vérifier et préciser à l'aide de l'analyse d'un DI : le district de Bassano del Grappa, spécialisé dans la production de meuble d'art.

Nous présenterons les caractéristiques fondamentales de ce district, idéal type de la réalité italienne de l'industrialisation diffuse. Ensuite, nous montrerons les secrets de production des entreprises de ce district, qui se basent sur la combinaison de ressources et des compétences spécifiques et non sophistiquées. Enfin, nous montrerons comment le caractère spécifique de ces ressources qui constituent la clé de l'avantage compétitif du district et des entreprises se reproduit dans le temps et dans l'espace.

### ***2.1. Description du district et de sa spécialisation***

Le district de Bassano Del Grappa revêt pour biens des aspects les caractéristiques de l'idéal type du DI tel qu'il a été décrit par Brusco, Becattini et Bagnasco. Encore très récemment, il reste le symbole de « l'Italie de la petite entreprise, contre celle des grands patrons et des

---

<sup>4</sup> Etrangère aussi au dialecte vénitien, qui peut être la langue des secrets professionnels. A plusieurs reprises, les personnes rencontrées inter-coupaient leurs discours de mots, phrases prononcées en dialecte vénitien.

<sup>5</sup> Au début des entretiens, le statut d'étrangère a été positif et a favorisé les discours. Mais après quelques mois, nous avons déjà été intégré, et nous n'étions plus véritablement une étrangère, les nouvelles entreprises étaient déjà informées de notre venue, et presque des questions. Il y avait déjà pas de doutes les réseaux de communication face à l'extérieur existent.

institutions » (discours de Berlusconi, mars 2006) : ce n'est en effet pas un hasard si l'ancien président du conseil est venu faire son discours économique à destination des entreprises, à Vicence.

Le district est situé dans la province de Vicence dans la région de la Vénétie, au cœur « du système des systèmes » (Rullani, 1995). Il a fait par ailleurs l'objet d'une étude monographique et d'un ouvrage de A. Bagnasco et C. Trigilia. Il constituait, pour les auteurs, la face blanche, c'est-à-dire dominée par la culture et les institutions catholiques, de la réalité des districts italiens et de la Troisième Italie. (Bagnasco, Trigilia, 1984)

Depuis 1991, il fait l'objet d'une reconnaissance institutionnelle et formelle à travers les différentes lois définissant un cadre d'intervention spécifique aux DI (Loi 317 de 1991, loi de 1996, loi de la région Vénétie)

Enfin, la concentration d'entreprises produisant des meubles d'art sur le territoire de Bassano del Grappa n'est pas un phénomène récent, elle résulte directement d'activités de la protoindustrialisation. Ce sont les nobles vénitiens qui disposaient au 17<sup>ième</sup> siècle de villas de villégiature au bord de la Brenta, à travers leurs demandes de consommation privées, qui permettent le développement de l'activité de restauration, puis de fabrication de meuble d'art, autour de la commune de Bassano Del Grappa.

Le tableau ci-dessous décrit le taux de croissance de l'emploi, et de création d'entreprises du meuble d'art et du secteur industriel sur le territoire du système local de travail de Bassano<sup>6</sup>. Contrairement à l'ensemble du secteur industriel sur ce territoire, les entreprises et l'emploi dans la manufacture du meuble d'art croissent de 1991 à 1996.

*Tableau II. Taux de croissance de l'emploi et de la création des unités locales de production dans le district industriel de Bassano*

	<i>Meuble d'art</i>		<i>Secteur industriel</i>		<i>Taux de croissance</i>	
	1991	1996	1991	1996	Meuble d'art	Secteur industriel
Unités Locales	670	722	2873	2798	7,2%	-2,6%
Emplois (salariés et indépendants)	5774	6117	26379	27420	5,6%	3,7%
Emplois/ UL	8,61	8,47	9,18	9,78		

Aujourd'hui, la majorité des DI, après des périodes de forte croissance, doivent faire face à une double contrainte : la contrainte de coûts qui se fait plus sévère avec les nouveaux

marchés asiatiques, et de l'Europe de l'Est, et d'autre part, une contrainte liée à la difficulté de remplacer les anciens dirigeants, et de trouver des travailleurs jeunes.

## **2.2. Les « secrets » du meuble d'art de Bassano**

Comme E. Reynaud et E. Simon qui nous révélait les « secrets d'un bon domaine » (Reynaud, Simon, 2004), l'approche par les ressources nous permet de comprendre les secrets des « beaux meubles » des entreprises de Bassano, et la source de leur avantage compétitif par rapport à leurs concurrents tout proches.

Les entreprises du meuble d'art de Bassano perpétuent, comme nous allons le voir, une tradition historique, et produisent un produit très spécialisé de très haute gamme : elles se situent donc sur un marché de niche. La source de la concurrence est essentiellement locale. Elle provient, en premier lieu, de la filière italienne de l'ameublement dans son volet moderne. La ville de Bassano, au cœur du triangle des districts italiens, est proche des districts du meuble moderne, localisés dans la province voisine de Trévise. Toutefois, la spécificité de leur offre de production – meuble d'apparence antique notamment - protège ces entreprises relativement bien de ce type de concurrence. Toujours à proximité géographique, les entreprises de Bassano font face, en second lieu, à la concurrence des districts voisins<sup>7</sup> qui produisent des meubles similaires cette fois, mais dont la qualité, la gamme et les prix sont inférieurs. Enfin, la concurrence peut provenir pour les entreprises du district de Bassano du marché des antiquaires qui offrent des produits « équivalents » et qui ont l'avantage de proposer des prix plus faibles.

Limitées en terme de ressources, les entreprises de Bassano ne peuvent difficilement pas axer leurs stratégies concurrentielles sur une compétitivité coût ; leur positionnement compétitif se définit dès lors par une différenciation collective par la qualité et par une forte diversification au sein même de la branche. Précisément, les entreprises de Bassano détiennent une marque collective de différenciation, par rapport aux autres meubles produits en Italie et à proximité : elles fabriquent des meubles faussement authentiques par leur style et leur modèle mais également par leur facture – les meubles sont délibérément abîmés de façon à les vieillir prématurément.

L'histoire auquel se réfère collectivement les dirigeants et ouvriers de ces entreprises explique justement les raisons et les circonstances de cette tromperie, qui est devenue ensuite leur

---

<sup>6</sup> Equivalent italien des bassins d'emploi français.

<sup>7</sup> Notamment le district de Cerea Bovolone dans la province de Vérone à 40 kilomètres de Bassano.

marque de fabrique. En effet, la province de Vicence a été longtemps le territoire des villégiatures des riches bourgeois vénitiens. Les villas à leur possession étaient richement dotées, notamment en meubles. Pendant, les saisons hivernales, ils confiaient à des paysans-artisans locaux le soin de les restaurer. Bientôt, ces paysans restaurateurs auront l'idée de s'approprier le meuble, le vendre aux antiquaires, en ne restituant aux véritables propriétaires, qu'une copie. Pour être crédibles, la copie devait être parfaite. Si la supercherie faite aux nobles et bourgeois vénitiens a permis l'émergence des premiers ateliers à Bassano, d'autres récits qui se rapportent à une histoire plus contemporaine montrent comment l'art de copier a pu se retourner contre ses producteurs.

“ Au début, j'ai travaillé pendant 5 ans à la maison, et puis avec 20 salariés dans mon premier établissement. Je fais un meuble différent à chaque fois des autres ; j'étais un des plus habiles de Bassano pour faire un meuble avec du vieux bois. Nous conservions toutes les parties que l'on ne pouvait toucher. Pratiquement, le meuble semblait vraiment original alors que ce n'était qu'une copie. Nous nous procurions les vieux meubles, endommagés, car à cette époque, il y en avait beaucoup : des meubles du 19<sup>ème</sup> qui ne valait rien mais dont on utilisait le bois pour fabriquer des meubles du 18<sup>ème</sup>. J'étais un faussaire, et cela me plaisait, et c'était vraiment une passion à ne pas regarder passer les heures.... ”

“ ...Un jour, j'avais présenté un meuble que j'avais fabriqué sur un modèle du 18<sup>ème</sup> à la foire de Vérone pour obtenir un prix : j'ai gagné mais le prix m'a été finalement refusé car ils m'ont dit que ce n'était pas un meuble authentiquement neuf, et nouveau, que ce n'était pas moi qui l'avait fabriqué mais que je l'avais acheté à un antiquaire. J'étais content car cela prouvait que l'on ne voyait pas que le meuble était neuf mais j'ai quand même perdu le prix !<sup>8</sup> ”

M. VINSENTIN se voit donc ici refuser son Prix en raison même de son excellence artistique qui est à la base de la spécificité de son activité. Cette anecdote est célèbre dans le district et nombreuses personnes, en plus du principal concerné, nous l'ont relatée. Elle est significative la spécificité du processus de production qui conduit au produit final, et de ce qu'il requiert notamment en terme d'habiletés et de connaissances<sup>9</sup>

L'avantage compétitif de ces entreprises est déterminé par la capacité de ces entreprises à produire des meubles neufs qui semblent avoir vécu : ce sont les caractéristiques du processus de production, les modalités dont les ressources sont employées et valorisées, qui déterminent l'avantage sur le marché de ces entreprises (et non pas de l'environnement externe comme chez Porter). A travers le processus de production et les combinaisons de ressources internes et/ ou externes, les entreprises de Bassano organisent la tromperie qui les différencie de leurs concurrents : non seulement, le design et le bois utilisé font directement référence aux

---

<sup>8</sup> Toutes les citations d'entretien étaient à l'origine en italien et ont été traduites par l'auteur.

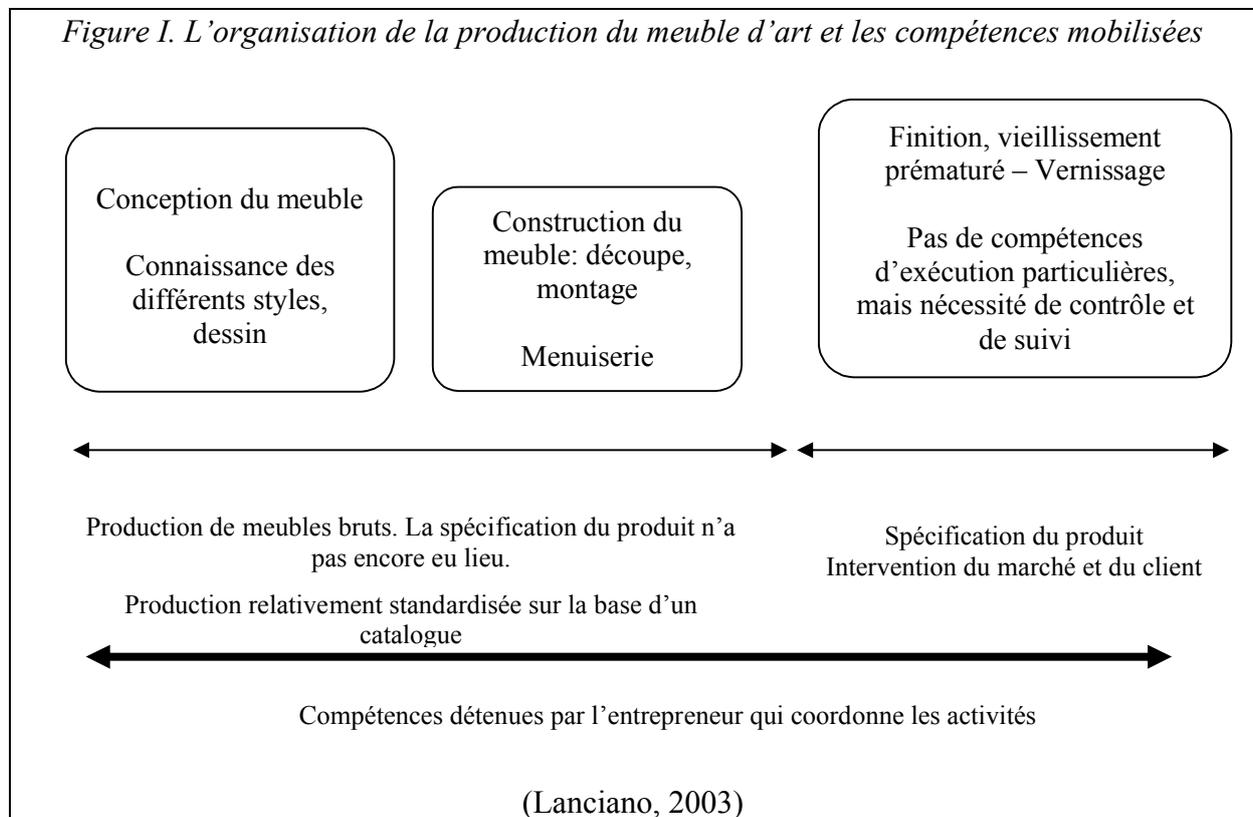
<sup>9</sup> Elle révèle également la façon dont les acteurs se représentent, se construisent et se servent de leur histoire en particulier aujourd'hui où le modèle de production construit sur « la copie » s'éloigne de la pratique. .

modèles anciens, mais même neufs, les meubles produits doivent porter des marques – artificielles – du temps.

Le processus de production du meuble d’art se divise donc en trois phases principales :

- la qualité du meuble et sa « fausse authenticité » du point de vue stylistique dépendent de la phase de conception.
- La seconde étape correspond au travail « traditionnel » de menuiserie et de fabrication du meuble, et consiste à appliquer les plans dessinés lors de la phase de conception.
- Enfin, la dernière phase correspond à la finition et au vieillissement prématuré et artificiel de l’ensemble de meubles.

*Figure I. L’organisation de la production du meuble d’art et les compétences mobilisées*



Le positionnement compétitif des entreprises du district de Bassano est donc conditionné par trois contraintes productives :

- 1. Le meuble produit par l’entreprise doit faire référence directement ou indirectement à des modèles anciens.
- 2. Au-delà de son modèle stylistique, le meuble, ou l’ensemble de meubles doit effectivement paraître « antique », c’est-à-dire qu’il doit porter les marques du temps et de l’usage quotidien (la patine de l’usure crée la valeur).

- 3. Enfin, dans la mesure où le meuble s'inscrit dans l'ensemble d'une pièce (salle à manger, chambre à coucher), l'ensemble des pièces commandées par le client doit être homogène : marques du temps identiques

Le respect de ces trois contraintes définit donc la spécificité du meuble d'art de Bassano par rapport aux concurrents proches ; il impose une organisation du travail et des compétences particulières.

### ***2.3. La nature des ressources engagées et les modalités de leur articulation***

La compétitivité de ce district est donc fondée sur la qualité du suivi des contraintes productives et des normes de production spécifiques. Pour cela, les ressources mobilisées sont essentiellement humaines ; l'équipement requis ne consiste que dans des machines outils de découpe du bois relativement standard.

Ce sont donc les phases de conception et de finition qui sont véritablement déterminantes et qui mobilisent des ressources humaines.

- La phase de conception du meuble requiert une connaissance précise de l'histoire du meuble d'art de Bassano. Ainsi, reproduire un meuble antique demande que soient connus au préalable les différents styles des différentes époques, dans différents lieux. Les nouveaux modèles créés sont des recombinaisons des styles anciens. Il s'agit donc de savoir créer du nouveau en entremêlant les styles anciens et en respectant les règles de proportion.

- La phase de finition des meubles ne requiert pas de compétences particulières d'exécution et la main d'œuvre employée n'est généralement pas qualifiée. Le vieillissement du meuble consiste à frapper le meuble neuf au moyen de poinçons et de chaînes de métal. Il est considéré comme ayant acquis quelques années, et alors est verni à partir de produits naturels et non toxiques. L'importance de cette phase n'est pas déterminée par la nature des savoir-faire d'exécution mobilisés, mais par le fait,

- d'une part, qu'elle est exécutée par la main de l'homme,
- et d'autre part, par la capacité d'assurer la continuité du geste.

Dès lors, du point de vue de l'organisation du travail, il faut que le vernissage de ces différents meubles soit effectué par le même ouvrier. Les ateliers de finition des meubles sont donc composés des travailleurs non qualifiés qui traitent chacun un ensemble de meubles en particulier.

La spécificité des pratiques productives dans le district de Bassano ne réside pas dans la nature des ressources humaines engagées, c'est-à-dire dans la nature particulière des compétences et qualifications des travailleurs. Les tâches accomplies par chaque travailleur ne mobilisent pas de savoir particuliers ; les qualifications appliquées sont communes à d'autres entreprises n'appartenant pas au district. Leur degré de transférabilité est donc élevé, elles ne sont pas spécifiques à l'entreprise dans lequel elles sont insérées, ni au district auquel cette entreprise appartient.

Par contre, plus que dans la nature des compétences des travailleurs, les entreprises de Bassano se distinguent de leurs concurrents dans la façon dont les tâches des travailleurs sont organisées et contrôlées. C'est donc au niveau de l'organisation du travail, de l'articulation des ressources de l'entreprise et du contrôle des tâches réalisées que se situe la source de la spécificité et de leur avantage concurrentiel de ces entreprises. Dans ces petites entreprises, le contrôle de l'application des contraintes productives est le plus généralement assuré par l'entrepreneur ou par un travailleur expérimenté qui détient une connaissance professionnelle transversale. En tant qu'artisan et superviseur de l'ensemble du processus de production, il est à la fois le détenteur de tous les savoir-faire et le garant du respect des contraintes.

La compétence du contrôleur – organisateur du travail est par nature spécifique dans la mesure où elle est difficilement déployable dans d'autres contextes productifs ; elle n'a de valeur que pour la production du meuble d'art de Bassano. En ce sens, ces savoir-faire constituent des ensembles de capacités organisationnelles imbriquées qui sont acquises par la participation au processus du travail. Nées du procès de travail et produites par l'action, ces capacités organisationnelles en sont un produit aussi.

La compétence centrale des entreprises de Bassano ne réside donc pas dans des techniques sophistiquées ou rares, mais dans la façon dont elles sont mises en action et recombinaison. Depuis l'émergence de cette spécialisation sur le territoire de Bassano, le meuble et ses modèles ont évolué. Ces transformations se sont réalisées sur la base de recombinaisons de ressources multiples, et de processus créateurs, sans que pour autant que cela ne signifie un changement dans les modalités fondamentales de leur articulation qui constituent la compétence centrale auquel fait référence la théorie des ressources.

Le problème principal auquel doivent faire face aujourd'hui les entreprises de Bassano ne concerne donc pas le processus de sophistication de leurs pratiques professionnelles, mais la façon dont ces pratiques sont organisées, mobilisées et transmises. Pour préserver leur position compétitive, les entreprises n'ont pas besoin en tout premier lieu d'incorporer de nouvelles connaissances, ni de mettre en œuvre des processus innovateurs radicaux. Elles sont

menacées directement par l'épuisement des mécanismes et des ressources qui rendaient possible la transmission et la reproduction des figures professionnelles par lequel la compétence centrale du district transitait.

Nous allons donc à présent décrire le processus par lequel la spécificité des pratiques professionnelles que nous venons d'identifier, se déploie en dehors des frontières physiques des entreprises pour parvenir aux frontières du district, d'une part, et d'autre part, et de générations en générations, assurant ainsi la continuité quantitative et qualitative du district.

### **3. Modalités de reproduction des capacités organisationnelles et mobilités des ressources dans le district**

Nous avons vu que dans le district de Bassano, les ressources centrales correspondent aux compétences et aux capacités organisationnelles de certains travailleurs expérimentés. Pour comprendre comment la spécificité de ces ressources est générée, et comment, bien que non sophistiquées, elles ne se diffusent que dans les limites du district, il nous faut donc envisager les parcours de formation des travailleurs du district et de ces entreprises.

Pour la plupart des travailleurs et des artisans, ces parcours sont justement relativement homogènes et s'inscrivent exclusivement dans les limites du district. Ils se réalisent en différentes étapes. Leur grande particularité provient du fait que, restant dans les limites du district, ils dépassent à la fois les frontières de l'entreprise et les limites du salariat.

#### ***3.1. La formation de la spécificité des ressources par la mobilité dans les entreprises du district***

- Le parcours de formation débute donc dans l'entreprise dans le cadre d'un apprentissage. Entrés très jeune dans le monde du travail, la plupart des travailleurs ont acquis leur qualification dans le cadre de l'apprentissage. Les tâches attribuées au jeune apprenti sont, au départ, directement fonctions de son âge.

Il est payé en fonction de son expérience comme tous les ouvriers de l'entreprise. Toutefois, l'entreprise retire une part de la rémunération à titre de la prise en charge de la formation. En fait, la plupart des personnes qui ont suivi ce type de parcours précise encore le rôle de l'entreprise formatrice (Maroso) :

« Nous étions très peu payés et le salaire allait directement à la famille. Mais je me souviens que mon père m'a envoyé à l'atelier aussi parce que cela constituait une

bouche de moins à nourrir. J'étais aussi nourri par l'entreprise. En fait, je peux dire qu'à partir du moment où j'ai travaillé à BUSSANDRI je voyais plus souvent les ouvriers de l'atelier que ma famille. J'ai grandi avec eux. Ils m'ont non seulement appris le métier mais aussi transmis l'amour du travail et de la qualité.

Encore aujourd'hui, je me souviens de la personne qui m'a appris le métier qui était un vieil ouvrier de BUSSANDRI qui avait travaillé avec le père et le grand-père du Commandeur [Oscar BUSSANDRI, le titulaire actuel]. Il est mort aujourd'hui, mais même quand j'ai quitté l'usine, je continuais à aller le voir. »

L'ouvrier apprenti effectue les diverses activités et passe par les différentes étapes du processus de production, au cours de son apprentissage et de son expérience. Dans le meuble d'art, la succession des tâches qui sont assignées à l'ouvrier en formation correspond à la division du travail suivie dans l'entreprise : celui-ci commence par la finition et après quelques années, passe dans l'atelier de menuiserie.

M. Zonta décrit les conditions de son premier emploi :

« Mes parents étaient des agriculteurs, et nous étions très pauvres. J'ai commencé à travailler très jeune à 13 ans dans l'entreprise Bussandri, et c'est là que j'ai appris le métier de menuisier, d'abord en tant qu'apprenti, puis en tant qu'ouvrier. J'ai débuté en vernissant les meubles, c'est l'activité la plus facile, y a que faire ce que l'on nous dit, et j'étais encore trop jeune pour faire le travail de menuiserie ... » « ... Après deux ans, je suis passé à l'atelier de fabrication des meubles. »

La mobilité de l'ouvrier dans l'entreprise dans laquelle il a suivi son apprentissage s'arrête toutefois au niveau de la conception. En effet, cette phase reste réservée aux ouvriers les plus expérimentés, sinon à l'entrepreneur.

- La formation de la qualification se réalise ensuite à travers des parcours de mobilité dans les entreprises du district, qui disposent de techniques de production similaires. Les expériences successives contribuent donc à une spécialisation des savoir-faire acquis par apprentissage. A chaque passage dans une entreprise, le salarié a la possibilité d'acquérir et d'incorporer les pratiques spécifiques de chaque entreprise. On assiste ainsi dans le district à des flux des travailleurs allant d'entreprises en entreprises, les secrets et les nouveautés propres à chacune d'entre elles circulant avec eux.

«« Après 7 années passées à BUSSANDRI, je suis allé chez Giuseppe VINSENTIN. Celui-ci m'a embauché directement comme ouvrier spécialisé et je suis allé directement dans l'atelier de menuiserie. VINSENTIN savait que j'avais été formé à BUSSANDRI et c'est un plus pour lui. Lui-même a commencé dans cette entreprise et il savait que je travaillais bien. J'ai continué à apprendre directement avec lui.

Moi, je voulais voir un peu ce qui se passait dans les autres entreprises, et surtout dans des entreprises moins grandes. En plus, j'avais déjà le projet de me mettre à mon compte, et il fallait que j'apprenne à faire tout et que je voie les différentes façons. »

Du point de vue de l'entreprise qui embauche un nouveau travailleur, la formation que celui-ci a acquise dans une autre entreprise est une garantie surtout quand l'entrepreneur a suivi le même parcours. Ainsi, par exemple, G. VINSENTIN explique les critères qui motivent l'embauche :

« Je veux que mes travailleurs ne soient pas des fainéants, et qu'ils savent bien travailler. Si je sais que celui que j'embauche a déjà travaillé dans une entreprise, je sais que c'est quelqu'un qui sait travailler beaucoup. Je ne fais pas confiance dans les écoles de métiers. Je les appelle des «parkings» ou des garderies. Ils n'apprennent rien tant qu'ils ne sont pas dans l'entreprise. Dans les écoles, ils restent des étudiants, et quand ils arrivent chez nous, ils ne veulent pas travailler comme on veut. Moi, je suis maître d'art, et c'est moi qui leur apprend le travail.

Si je sais en plus que le travailleur a été apprenti dans une entreprise de la zone que je connais, alors je sais en plus qu'il a appris comment produire le MAB comme moi je le fais. Comme je suis maître d'art, j'ai formé beaucoup des entrepreneurs actuels, alors quelques fois, il m'arrive des gens pour travailler chez moi qui ont été formés par des entrepreneurs qui j'ai moi-même formé ! Là, c'est le mieux ! »

Du point de vue de l'entreprise qui a formé l'ouvrier à son premier emploi, la défection du travailleur dont la formation a été prise en charge par l'entreprise n'est pas ressentie de façon négative. Tant qu'il y a des jeunes sans qualifications employables sous forme d'apprentis, le turn-over est assuré. Le statut d'apprenti permet à l'entreprise de le rémunérer à des niveaux inférieurs, et les entreprises ont fonctionné pendant longtemps avec un nombre stable d'apprentis qui se renouvelaient régulièrement. En fait, le phénomène de la mobilité des apprentis dans les entreprises est suffisamment répandu et fonctionne depuis suffisamment longtemps pour, d'une part, les entreprises le considèrent comme constitutifs de leur mode d'organisation, d'autant plus que d'autre part, elles sont susceptibles d'en bénéficier à travers l'embauche de salariés déjà formés.

- Parallèlement à ce parcours dans les entreprises du district, certains travailleurs et entrepreneurs ont suivi une formation aux métiers du meuble d'art dans un institut public localisé à Bassano. Tandis qu'ils acquièrent, dans les entreprises, les pratiques quotidiennes de la production du meuble, la formation publique leur transmet des connaissances plus formalisées concernant les différents styles des différentes époques, les différentes techniques de dessin.

« J'ai commencé à travailler chez BUSSANDRI où je travaillais dans l'atelier de vernissage à 14 ans et en même temps, j'allais à l'école. Par contre, comme je travaillais bien et beaucoup, le commandeur (M. BUSSANDRI) m'a fait entrer dans l'atelier de menuiserie. En même temps, je suis entrée dans l'école de dessin de Nove où j'apprenais les différents styles. C'était dur, j'avais 17 ans et je partais le matin très tôt à bicyclette à la villa Marchesane à coté de Bassano pour travailler et j'allais ensuite en cours du soir à Nove qui est à 20 kilomètres. Puis, je devais rentrer le soir

chez mes parents qui habitaient encore à 15 kilomètres de Nove. J'avais des journées très dures. »

Le passage par la formation publique enrichit donc la qualité des ressources en introduisant des nouveaux contenus et des nouvelles perspectives de recombinaisons de ressources. Toutefois, même si le diplôme, qui valide la formation, est valable nationalement, les enseignements réalisés, et les connaissances transmises restent strictement dépendants des contraintes et des spécificités productives du meuble d'art de Bassano. Par exemple, les enseignants sont d'anciens salariés d'entreprises du district reconvertis dans l'enseignement public.

Par conséquent, si le lycée professionnel de Bassano délivre une qualification théoriquement transférable au marché professionnel national du meuble d'art grâce aux diplômes professionnels, cette qualification est de fait limitée au marché professionnel local. Les frontières de transférabilité des ressources humaines sont donc non seulement déterminées par le système de formation de la qualification dans l'entreprise, mais également par les modalités de construction de ces qualifications dans des institutions publiques de formation.

### ***3.2. Spécificité collective des ressources et relations de travail***

La mobilité des travailleurs dans les entreprises du district contribue à la circulation des connaissances et des savoir-faire pour définir les pratiques productives spécifiques au district. Ce sont donc des ressources produites collectivement et spécifiques par rapport au reste du marché qui déterminent l'avantage compétitif du district et de ces entreprises.

Cela ne signifie pas, en revanche, que ces entreprises soient parfaitement homogènes, et qu'elles disposent d'avantages compétitifs identiques. Si elles affrontent le marché extérieur avec les mêmes arguments provenant des déterminants internes à l'entreprise, les éléments de différenciation interne existent. Il existe bel et bien un ordre dans le district entre les différentes entreprises.

En premier lieu, les travailleurs qui ont suivi la formation des instituts publics locaux contribuent à enrichir la qualité des ressources employées dans le district. Ils correspondent aux profils les plus innovateurs et peuvent être considérés comme les chefs de file du district (Ragazzi, 2002) : leur propension à proposer de nouveaux modèles est plus grande que les autres. De même, quand ces travailleurs créent leurs propres entreprises, celles-ci fonctionnent comme de véritables centres de formation pour les travailleurs du district.

En second lieu, en plus de la forte mobilité du travail d'entreprises à entreprises, le district de Bassano se caractérise par une forte mobilité verticale du statut de salarié vers celui d'entrepreneur. Pour une large part des travailleurs, les mobilités successives dans les entreprises aboutissent à une dernière mobilité verticale et à la création d'une entreprise indépendante.

Ces créations de entreprises peuvent être rapprochées de logiques d'essaimage et résultent de processus incubateurs. Certaines entreprises incitent fortement leurs salariés à créer leur propre structure, en leur assurant un certain volume de production, en prêtant des machines, confiant des commandes,... Face à une augmentation de commandes, elles pourront confier le travail excédentaire à un ancien salarié, en étant assuré de la qualité du travail réalisé. Ces externalisations productives leur permet donc de maîtriser les risques liés à l'incertitude des marchés, et à la fragilité de l'avantage compétitif, en maintenant une taille critique. La transformation de la relation salariale en une relation strictement productive implique une répartition différente des risques : la prise en charge du risque passe du cadre salarial entre un salarié et son employeur à un cadre strictement marchand entre deux entreprises. (Thévenot N., Valentin J, 2003).

Mais, cela ne signifie pas pour autant, pour les entreprises, une perte de qualité, puisque c'est la même personne qui effectue les mêmes tâches. Le départ de l'ouvrier et la création d'une nouvelle entreprise n'impliquent donc pas la perte d'une ressource, ni forcément l'émergence de nouveaux concurrents, car la relation de travail n'est pas rompue, mais prend une autre forme. La relation productive doit se comprendre non pas comme une relation entre deux entreprises, mais comme une relation de travail qui engage deux travailleurs ; elle est la continuation de la relation salariale. Parmi les entreprises, on assiste donc à des processus de coproduction de valeur (Penrose), auxquels participent des entreprises qui maîtrisent différemment les risques et l'accès au marché final. Il existe donc bien, à l'intérieur du district, une structure hétérogène entre les différentes entreprises qui le composent, dans l'accès au marché et à certaines ressources. Mais l'existence d'une telle hiérarchie ne remet pas en cause la formation et la reproduction des ressources spécifiques qui restent le déterminant de l'avantage compétitif collectif du district et de l'ensemble des entreprises.

## Conclusion

Le recours à l'approche par les ressources à propos des districts industriels permet de considérer directement l'organisation interne des PME, et de justifier la possibilité pour elles PME d'être positionné collectivement et de façon durable, sur un avantage compétitif à partir de la spécificité des ressources.

Précisément, nous avons montré d'une part, que ce sont les propriétés particulières des ressources humaines engagées dans le processus de production qui expliquent les performances de ces entreprises. La nature des ressources des entreprises du DI présente des caractéristiques communes par rapport aux entreprises concurrentes du reste du marché sur lequel elles sont positionnées. La spécificité collective de ces ressources définit et explique donc la compétitivité collective du district.

Nous avons donc cherché à comprendre comment le caractère spécifique de ces ressources est-il généré, et de quelles façons échappe-t-il aux frontières de la firme pour venir au niveau collectif du district. Le degré de transférabilité de ces ressources, qui définit leur spécificité, est déterminé par les conditions de formation des travailleurs. Nous avons montré en effet qu'il se réalise à travers de multiples mobilités d'entreprise à entreprises, et d'ouvriers à entrepreneurs.

Les éléments d'analyse apportés dans cette réflexion permettent d'une part, d'éclaircir les causes de la crise traversée aujourd'hui par la plupart des districts, et qui menace les entreprises de Bassano. D'autre part, ils introduisent la possibilité d'envisager des différenciations dans le modèle, sans pour autant le remettre en cause.

En premier lieu, la multiplication dans le temps de ces parcours de mobilité d'entreprises à entreprises et de ces logiques d'essaimage contribue, en plus de permettre la circulation des savoir-faire indispensables à la compétitivité de ces entreprises, à la reproduction quantitative des entreprises du district. Dès lors, la crise actuelle des districts peut être interprétée comme l'épuisement des mécanismes de circulation des ressources et de reproduction des figures professionnelles qui les détiennent et les manipulent. En effet, les mécanismes que nous avons décrit qui permettent aux ressources spécifiques d'être transmises dans le temps et dans l'espace, supposent des candidats pour suivre ce type de formation. Mais les entreprises des DI sont confrontées à une situation de pénurie de main d'œuvre. Cette situation ne s'explique pas par une sur-activité des entreprises, mais bien par un décrochage entre les besoins des entreprises et les nouvelles caractéristiques des offreurs de travail. Aujourd'hui, la figure du jeune apprenti sans qualification, rémunéré modiquement

sur sa seule expérience et sa forte implication dans l'activité de travail, ne correspond plus aux caractéristiques des nouvelles générations qui se présentent sur le marché du travail. Sans ce jeune travailleur, la mécanique que nous avons décrite cesse, et l'avantage compétitif avec.

En second lieu, même si l'on a adopté l'approche par les ressources, cela ne signifie pas pour autant que l'on rompe complètement avec la logique d'adaptation de Porter. (Métais, 2002) En effet, l'avantage compétitif des districts se fonde certes sur l'exploitation et la combinaison de ressources rares et spécifiques, mais il ne se réalise pas par une transformation radicale du marché. Si les PME des districts détiennent des ressources susceptibles d'être porteuses d'avantages concurrentiels, c'est encore dans la façon dont elles vont les organiser, les combiner en réaction, ou en écoute aux marchés que se réalisera véritablement la position compétitive. Autrement dit, s'il est commun, aux districts, de s'appuyer sur des ressources spécifiques, la façon de les combiner, et de les organiser en rapport avec la situation du marché permet une différenciation des districts, de leurs performances et de leurs dynamiques. Le champ est donc ouvert pour des comparaisons de districts qui prennent en compte l'organisation interne des entreprises que les composent, sans pour autant renoncer aux caractéristiques communes, qui forment l'idéal type, district.

## Bibliographie

- Allouche J., Huault I., (2001), "Une vision institutionnaliste des ressources humaines – Une application à l'analyse de la concurrence sur le marché du travail", communication au colloque sur les nouvelles formes de concurrence, Université Paris Dauphine
- Barney J. B., (2001), "Is the Resource-Based „View“ a useful perspective for Strategic Management Research? Yes ", *The Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, janvier 2001
- Bauer M., (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Collections L'Entreprise – InterEditions
- Becattini G., (1989), « Il distretto industriale come ambiente creativo », in : Benedetti E. (ed), *Mutazione tecnologiche e condizionamenti internazionali*, Franco Angeli, Milano
- Brusco S., (1975), "Il modello Emilia: Desintegrazione produttiva e integrazione sociale", *Problemi di transizione*, n°5, pp. 86- 105
- Chen H. Chen T, 2003, « Governance Structures in strategic alliances : transaction cost versus resource-based perspective », *Journal of World Business*, vol. 38, n°1, février 2003
- Conti S., (1996), « De l'entreprise au territoire », *Revue Internationale PME*, vol.9, n° 3- 4, p. 5- 35
- Colletis G., Pecqueur B., (1993), « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : Vers de nouvelles rencontres productives ? », *RERU*, n°3, p. 489- 508,
- Courault B, Romani C, (1989), « La flexibilité locale en Italie », *La Lettre du Cee*, n°14, décembre.

- Danjou Isabelle, (2002), « L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, avril juin 2002
- Gazier B., (2003), *Tous sublimes – Vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion
- Gervais M., (2003), *Stratégie de l'entreprise*, Economica, 5<sup>ème</sup> Edition,
- Ingham M.(Eds), (1995), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université,
- Julien P-A, Marchesnay M., (1987), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert
- Julien P-A, Marchesnay M., (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica
- Lanciano E., (1999), *Spécificités, Innovations et Territoires*, Mémoire de DEA, Université de la Méditerranée, CEFI
- Lanciano E., (2003), *Le district industriel revisité : Mobilités et qualifications d'acteurs*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Aix en Provence
- Marchesnay M., (1998), "Confiances et logiques entrepreneuriales", *Economies et Sociétés, Science de Gestion*, 8-9, pp. 99.117
- Metais E., (2002), « Vers la notion de polyvalence stratégique », *Revue Française de Gestion*, vol.38, n°138, avril- juin 2002
- Porter M., (1993), *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, (Trad.)
- Priem R.L., Butler J. E., (2001), „Is the Resource-Based „View“ a useful perspective for Strategic Management Research?”, *The Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, janvier
- Nosvelli M., (2000), « Generazione diffusione della conoscenza nei sistemi locali di produzione : Un'analisi empirica », *WP IDSE-CNR*, Milano
- Petit H., Sauze D. (2003), "Une lecture historique de la relation salariale comme structure de répartition d'aléas. En partant du travail de Salais", *Colloque "Conventions et Institutions : approfondissements théoriques et contributions au débat politique" 11/12/13 décembre 2003, Paris-Grande Arche de la Défense*
- Priem R.L., Butler J. E., „Tautology in the Resource-Based View and the implications of externally determined resource value: Further Comments”, (2001), *The Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, janvier
- Rugman A. M., Verbeke A., “Edith Penrose’s Contribution to the resource- based view of strategic management”, *Strategic Management Journal*, Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).
- Rullani E., (1994), « Il valore della conoscenza », *Economia e Politica Industriale*, n°82
- Schiavone F., (2003), “A Resource-Based View for managing Italian Industrial Districts Delocalisation”, *Paper written for the International Conference “Small and Medium enterprises in european Economies, University of Transilvania, Roumanie, 17- 18 octobre 2003*
- Sforzi F., (2003), “Lo sviluppo locale nell'esperienza geografica italiana”, *Società Geografica Italiana*, p. 391-400
- Thèvenot N., Valentin J., (2003), “Sous-traitance et précarité de l'emploi: une analyse empirique”, *Communication au Forum de la Régulation 2003, Recherche & Régulation*, Paris, ENS, 9 et 10 octobre
- Torrès O., (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale des PME*, vol. 10, n°2, p.9 – 43,