



**HAL**  
open science

## Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels

Ariel Mendez

► **To cite this version:**

Ariel Mendez. Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels. *Revue internationale sur le travail et la société*, 2005, 3 (2), pp.756-786. halshs-00007324

**HAL Id: halshs-00007324**

**<https://shs.hal.science/halshs-00007324v1>**

Submitted on 19 Dec 2005

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la  
compétitivité des districts industriels**

*Revue internationale sur le travail et la société*  
*Octobre 2005, volume 3, n°2*

Ariel Mendez  
Université de la Méditerranée  
LEST, UMR 6123  
CNRS  
Université de la Méditerranée  
Université de Provence

## Introduction

Cet article se propose de réfléchir, à partir d'un cas français, aux effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels. A la fin des années 70, le succès rencontré par des réseaux d'entreprises de certaines régions d'Italie a en effet incité les économistes à réactiver des concepts anciens que le modèle fordiste dominant avait contribué à occulter. Se sont développés des modèles d'analyse de l'activité industrielle au sein desquels l'espace, le territoire, est une composante essentielle. Une production théorique considérable a vu le jour autour des questions de Milieux Innovateurs, Systèmes Productifs Localisés, Districts ou Clusters.

L'idée selon laquelle la concentration géographique et sectorielle d'entreprises est source de performance (car favorisant les externalités et la diffusion d'innovation) a conduit les pouvoirs publics à susciter le développement de « clusters », souvent dans des secteurs High Tech, pour promouvoir la compétitivité d'une région dans un contexte de mondialisation. Il faut cependant distinguer ces clusters d'origine récente et les districts industriels, réseaux de PME géographiquement concentrées, et dont l'activité économique dominante s'exerce dans des secteurs industriels traditionnels anciens (quelquefois plusieurs siècles).

Les districts sont la forme spatiale du modèle de la « spécialisation flexible » popularisé par Piore et Sabel (1984) dans lequel la production de masse fondée sur la recherche d'économies d'échelle est remplacée par une production fondée sur la variété, les petites séries et la flexibilité. A la fin des années 80, les districts industriels et le modèle de la spécialisation flexible ont été considérés comme une alternative au modèle de la grande entreprise intégrée. Mais, dans les années 90, les conditions de la concurrence internationale se sont durcies, et ce modèle a été mis à mal. Des zones géographiques florissantes quelques années plus tôt ont perdu des emplois, des activités ont été délocalisées. La concurrence internationale requiert aujourd'hui des caractéristiques que ne possèdent pas nécessairement les districts (niveau des volumes à produire, savoir codifié, standardisable, innovation radicale...). De plus, ces zones ont été investies par des entreprises extérieures qui y introduisent de nouvelles relations et qui n'hésitent pas à délocaliser la production, une fois captées les compétences qu'elles étaient venues chercher. Tout l'enjeu pour ces zones est de renouveler leurs compétences clés, de construire des ressources spécifiques intransférables qui résistent aussi bien à la concurrence des nouveaux pays producteurs qu'au « nomadisme » des entreprises multinationales.

En prenant l'exemple de l'industrie aromatique et de la parfumerie de Grasse dans le sud-est de la France, il s'agit ici de montrer que ce passage vers de nouveaux facteurs de compétitivité fait appel à de nouveaux modes de régulation ou de « gouvernance » de ces zones. La mondialisation impose une évolution du modèle « district » qui met en tension ses caractéristiques traditionnelles même si elles peuvent être encore source de compétitivité. Elle passe par une codification de savoirs longtemps restés tacites, car liés à une main d'œuvre peu qualifiée, formée sur le tas. Désormais, les marchés du travail, traditionnellement ancrés dans des réseaux professionnels et familiaux locaux, et les marchés des produits deviennent plus concurrentiels et plus complexes, et suscitent de nouvelles formes de régulation ou de « gouvernance » locale articulant une pluralité d'acteurs qui se donnent pour objectif explicite de soutenir la transition de ces zones vers les nouvelles formes de compétitivité requises par la mondialisation.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur la notion de district qui a évolué depuis une conception idéal-typique vers une vision plus diversifiée et dynamique. Nous verrons que les districts (et la conception que l'on peut en avoir) sont amenés à évoluer sous la pression d'éléments extérieurs mais également à partir de mouvements endogènes, ce qui conduit à poser la question du mode de régulation ou de « gouvernance » de ces dispositifs. Puis, nous présenterons le cadre analytique et méthodologique à partir duquel nous avons travaillé. Enfin, au travers de l'histoire de l'industrie aromatique et de la parfumerie de Grasse, nous nous attacherons à montrer que si les districts ont été plutôt le fruit d'un processus de développement « spontané », les évolutions actuelles s'orientent vers de nouveaux modes d'articulation organisée entre les différents acteurs qui composent le territoire.

### **1) Les districts : entre stabilité et variabilité**

La notion de district industriel est un objet ancien de l'analyse économique, identifié et théorisé par A. Marshall (1919) et qui a fait l'objet depuis quelques années d'une revitalisation considérable. Mais, la littérature actuelle se caractérise par une assez grande diversité d'acceptions et de questionnements concernant les phénomènes d'agglomération d'entreprises.

Une définition générale des districts (ou clusters) a été donnée par Porter (1990, 1998). Les districts sont alors des « *masses critiques géographiquement regroupées et s'imposant dans des champs d'activité déterminés* ». Ils incluent des institutions et organismes gouvernementaux, et constituent, pour Porter (1998) une organisation alternative de la chaîne

de valeur en permettant de bénéficier des avantages de la proximité sans subir pour autant la rigidité de l'intégration verticale et les contraintes de la hiérarchie.

Plusieurs courants traversent cependant le champ de recherches dédiées aux districts ou clusters. Un premier groupe de travaux met l'accent sur les externalités positives permises par ce phénomène d'agglomération (Krugman 1991, 1995, Enright 1999...) : la division du travail entre entreprises et la flexibilité produite par la présence d'un grand nombre de fournisseurs compensent l'impossibilité de réaliser des économies d'échelle ; la proximité réduit les coûts de transport et de transaction associés à la recherche de partenaires commerciaux et améliore la diffusion de l'information intéressante. Des travaux à l'interface de plusieurs disciplines (économie, sociologie, gestion) s'intéressent également aux phénomènes des districts. Certains se focalisent sur la manière dont l'agglomération ou proximité géographique est susceptible de favoriser la coopération entre entreprises et partant, la construction d'avantages concurrentiels (Saxenian 1994, Lorenzoni et Lipparini 1999 ...). Certains travaux mettent l'accent au contraire sur les effets de l'agglomération sur la rivalité inter-entreprises (Boari *et alii* 2003). Mais, ce qui rassemble un nombre croissant de travaux depuis la décennie 80 est l'idée qu'il faut rompre avec une vision « sous-socialisée » du phénomène d'agglomération industrielle pour mettre l'accent sur l'« encastrement » social des relations économiques qui se tissent entre les entreprises au sein de districts ou de « grappes » industrielles (Powell 1990, 1998...).

Cette conception, qui vise à réintroduire le « social » dans l'économique, doit beaucoup à l'analyse des districts industriels issue des travaux sur le fonctionnement de certaines régions d'Italie (Bagnasco 1977, Becatini 1987, 1990, Paniccia 1998...). Les districts, forme spatialisée du modèle de la spécialisation flexible popularisé par Piore et Sabel (1984), se caractérisent par l'importance des normes d'obligation et de coopération dans le processus de l'échange. Ainsi, *« pour passer d'une conception de l'industrie ou du système local d'entreprises comme de simples agrégats d'unités autonomes à une conception qui rende compte des effets de système structuré, il convient de mettre au centre de l'analyse l'existence et la production de règles sociales communes structurant les comportements et les stratégies des différents protagonistes »* (Saglio 1991). Les échanges qui s'établissent entre des firmes membres d'un même réseau industriel conduisent ainsi à des « systèmes de choix préférentiels » et, par le biais de croyances et de valeurs communes, l'échange économique se transforme en « échange social ». Les districts industriels vont donc bien au-delà de simples agglomérations industrielles car ils reposent sur des communautés de personnes (Harrison 1991). Beccatini (1990), qui a fortement contribué au renouveau de leur analyse, les définit

d'ailleurs par le recouvrement d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises. En retour, cela se traduit dans les performances des entreprises qui les composent (Molina-Morales 2001).

C'est cette vision socialisée des districts qui nous intéresse particulièrement. Mais cette vision elle-même n'est ni homogène ni uniformément partagée.

### ***La forme idéal-typique***

La littérature sur les districts italiens a contribué à forger un modèle idéal-typique du district industriel qui recouvre deux réseaux distincts, étroitement imbriqués : un réseau économique, dense, constitué de petites entreprises la plupart du temps, et un réseau social composé de travailleurs (Courault 2000). L'imbrication de ces deux réseaux fait que les districts possèdent à la fois des caractéristiques économiques et des caractéristiques sociales.

Les districts ont des caractéristiques économiques particulières, mais également sociales, culturelles, politiques et historiques (Barabel *et alii* 2002, 2003) :

Sur le plan économique, on peut citer :

- Une population dense d'entreprises de petite taille.
- Une spécialisation très forte des entreprises dans une même industrie, une même filière professionnelle, généralement à faible intensité technologique.
- Une décomposition des processus de production sur le territoire et une division locale du travail, c'est-à-dire une forte spécialisation des activités de production liée à l'éclatement local de la chaîne de valeur.
- Un marché du travail local spécialisé fournissant la main d'œuvre qualifiée nécessaire et régulé par une mobilité intra-zone élevée d'une entreprise à une autre.
- Des rapports simultanés de compétition et de coopération entre entreprises indépendantes (Brusco 1982).
- Un savoir-faire industriel enraciné localement, le processus de production ayant souvent largement conservé des normes artisanales.
- Une coexistence d'entreprises anciennes et bien établies et de nouvelles entreprises positionnées sur de nouveaux produits, créées par essaimage. Le district se renouvelle dans la continuité.

A cela s'ajoute :

- L'existence de systèmes d'organisation majoritairement de type familial.
- Une évolution historique à partir d'une tradition artisanale parfois séculaire.
- Un territoire de taille réduite permettant des interactions fréquentes entre acteurs qui nouent ainsi de nombreux contacts personnels (Dei Ottati 1994).
- Une coopération inter-firmes inscrite dans la durée, accordant une grande part aux relations informelles.
- Un enracinement dans un milieu social et culturel, entraînant une forte cohésion des valeurs et une culture commune (Lorenz 1992).
- Des relations de confiance fortes entre des entrepreneurs qui se connaissent personnellement et s'estiment.
- Le soutien important d'organismes de formation, d'assistance technique, de veille mais aussi le support d'institutions locales ou de politiques publiques.
- Un réseau d'informations fondé sur l'échange continu et informel de connaissances, favorisant les capacités diffuses d'imitation, d'adaptation voire d'amélioration des technologies.

Le concept de district industriel considéré comme « classique » ou « canonique » proposé par Beccatini (1987, 1990) et complété par d'autres chercheurs italiens (Bellandi 1982, Brusco 1982, Trigilia 1990...) a quelquefois pu conduire à surestimer certains attributs des districts - niveau de confiance, importance de la tradition, savoirs tacites, haut niveau de coopération, recouvrement d'activités économiques et de réseaux sociaux- et à donner une vision « angélique » et unifiée de cette forme d'organisation. La coopération est rendue possible par l'existence de relations de confiance reposant sur des racines culturelles communes et prend souvent la forme de relations informelles, de réseaux d'entraide non formalisés, qui contribuent à la flexibilité du système. Mais, au sein d'un district se développent à la fois des relations de coopération et de concurrence, ces dernières pouvant être d'une grande intensité. Des pratiques d'imitation, voire de pillage, constituent quelquefois des règles de fonctionnement permanentes (et tacitement acceptées) du district (Paniccia (1998) parle du « braconnage »). Or, dans la littérature sur les districts, les travaux se sont davantage focalisés sur les relations de coopération se développant à l'intérieur du district que sur les relations de compétition (ou de rivalité) inter-entreprises (Boari *et alii* 2004).

De plus, ces attributs considérés souvent (et à juste titre d'ailleurs) comme des facteurs de compétitivité des districts peuvent également se muer en pièges : l'ancrage dans une tradition

artisanale peut freiner voire empêcher le changement ; la prédominance de connaissances tacites reposant sur des qualifications produites sur un mode traditionnel (formation sur le tas) permet de développer des compétences idiosyncrasiques, difficilement imitables, mais favorisant peu l'innovation radicale (Bellandi 1992, Carbonara et Schiuma 2004).

### ***La diversité des districts***

Depuis le début des années 80, le nombre de travaux consacrés aux districts a permis de dépasser ce qui aurait pu conduire à une vision trop unifiée du district et de mettre en évidence qu'il n'y a pas *une* forme de district, mais plusieurs.

Perry (1999) en distingue quatre types :

- le district « marchallien » : entreprises proches géographiquement mais qui entretiennent peu de liens (peu de coordination inter-firmes, faiblesse des infrastructures et services communs) ;
- le district « italien » : réseau dans lequel les entreprises entretiennent des rapports de concurrence et de coopération ;
- le district « venture capitalist » avec coexistence de deux familles d'acteurs : producteurs de type marshallien et investisseurs ;
- le district « hub and grove », réseau de sous-traitants organisé autour d'une ou plusieurs grandes entreprises (par exemple, le district de Trévise organisé autour de Benetton).

Staber (1998) considère que les travaux sur les districts doivent s'inscrire dans un courant théorique clairement identifié et distingué, quant à lui, deux types de districts suivant leurs processus de changement. Dans les districts de type marshallien, les relations inter-entreprises sont principalement concurrentielles et le changement a lieu, suivant un principe écologique (Hannan et Freeman 1977), à travers la substitution d'entreprises au sein de la population. Dans les districts de type 3<sup>ème</sup> Italie, les relations sont plus intégrées socialement et le changement, dans une perspective institutionnaliste (DiMaggio et Powell 1991), résulte davantage d'une fonction d'apprentissage collectif et de contrôle social. Panizza (1998), quant à elle, met en évidence plusieurs niveaux de variété des districts industriels. La variété est perceptible non seulement entre les districts - derrière ce terme se cachent des formes très différentes d'organisation du travail et de constructions socio-culturelles- mais également à l'intérieur des districts. En effet, la division locale du travail entre entreprises, les différences



de taille et de compétences développées sont à l'origine de « sous-cultures » (Trigilia 1990) qui contribuent à produire des sentiments d'appartenance à l'intérieur même du district. Ces différences sont à l'origine de rivalités entre les entreprises et peuvent être à l'origine de difficultés à construire des actions et des stratégies communes. A l'intérieur des districts, les différences de taille et de pouvoir de négociation conduisent les entreprises à jouer des rôles différenciés dans l'évolution du district, certaines entreprises devenant des « entreprises guides » concentrant des compétences stratégiques pour la zone (Bramanti et Maggioni 1997, cité par Ragazzi 2003). Dans certains districts industriels, les PME peuvent jouer un rôle de tampon et sont amenées à disparaître dans les périodes de ralentissement économique alors que les grandes entreprises constituent un noyau (the hard core) qui survit sur le long terme (Signorini 1994, cité par Staber 1998).

Enfin, partant du constat de la rareté d'études longitudinales sur les districts (Staber 1998, Barabel *et alii* 2004), différents travaux proposent de revitaliser le modèle canonique et « a-historique » du district et de rompre avec une vision statique qui consisterait à considérer que les districts possèdent leurs attributs une fois pour toutes. L'encastrement social de l'activité économique des districts ne doit plus alors être envisagé comme une donnée, mais comme une variable (Staber 1998). L'introduction d'une appréhension dynamique des districts se fait de façon différente suivant les auteurs. Certains introduisent une vision « évolutionniste » et parlent de « cycle de vie des districts » (Carminucci et Casucci 1997, cités par Ragazzi 2003), dans la mesure où il est possible d'identifier dans leur histoire des phases qui se traduisent souvent par la réorganisation des réseaux locaux et par la mise en place d'une hiérarchie interne entre entreprises. Staber, s'intéressant aux processus de changements à l'œuvre à l'intérieur des districts, établit un lien entre la taille des districts, le degré d'intégration des réseaux et les modalités du changement. Il met notamment en évidence des variations à l'intérieur des districts dans l'usage social des institutions qui conduisent à des stratégies différentes suivant les entreprises. A l'intérieur des districts, les configurations des réseaux évoluent et conduisent à construire des trajectoires d'évolution qui suivent des dépendances de sentier singulières. Enfin, certains travaux réactivent le concept d'encastrement de Granovetter (1985, 1994) pour souligner que l'évolution des districts oscille entre deux processus conjoints d'encastrement et de désencastrement des activités économiques dans les systèmes locaux de relations sociales (Barabel *et alii* 2004).

### *Le modèle du district : entre pressions conjoncturelles et crise structurelle ?*

Il est ainsi de plus en plus largement admis que les districts industriels traditionnels (notamment italiens) sont amenés à évoluer. Mais, la question de leur transformation se pose aujourd'hui avec d'autant plus d'acuité qu'ils font face à des difficultés importantes depuis le début des années 2000 (Saba 2004). Certaines sont une conséquence de la globalisation des économies et sont liées à l'accentuation de pressions concurrentielles quelquefois contradictoires. Mais, il semble que certaines difficultés actuelles étaient en germe dans leurs caractéristiques mêmes.

Ces dernières années ont vu une transformation des conditions de la compétition internationale, avec un durcissement de la concurrence, et l'apparition de nouveaux facteurs clés de succès.

La mondialisation a eu pour effet de faire évoluer les facteurs clés de succès dominants dans de nombreuses industries : la capacité à réaliser des volumes importants et à proposer les prix les plus faibles possibles deviennent des sources d'avantages concurrentiels majeures. Dans ces conditions, les districts européens, souvent positionnés sur des produits grand public d'équipement de la personne comme le textile et l'habillement, subissent une concurrence sévère de la part de pays comme la Chine ou l'Inde. Face à cette concurrence par les prix, on a longtemps pensé qu'un positionnement sur des produits à forte valeur ajoutée pouvait protéger les industriels européens contre ces nouveaux concurrents. Les petites entreprises des districts peuvent avoir des stratégies de différenciation mais elles sont généralement fondées sur des innovations de type incrémental. Or, il semble que les comportements des consommateurs font converger leurs exigences en termes de qualité et de prix. Les consommateurs auraient tendance à sous-estimer la très haute qualité ou du moins à y attacher une moindre importance. A cela, il faut ajouter que les entreprises subissent l'imitation des nouveaux concurrents qui sont capables de faire évoluer leur offre. Les industriels chinois ou indiens ne sont plus positionnés uniquement sur des produits d'entrée de gamme. Les districts sont donc aujourd'hui inscrits dans une division internationale du travail asymétrique qui leur est actuellement plutôt défavorable. En Italie, cette position asymétrique est perceptible dans la diminution des exportations puisque la part de l'Italie dans le commerce international est passé entre 2000 et 2004 de 4.5% à 3.9% (Saba 2004). Des délocalisations d'activité apparaissent et les districts perdent des emplois.

Dans ce contexte, l'exacerbation de la concurrence n'est pas seule responsable des difficultés rencontrées par les districts. D'autres facteurs, dont certains liés à la structuration même du district, contribuent à leur fragilisation.

La mondialisation se caractérise par la fragmentation à l'échelle internationale des processus de production de façon à exploiter les avantages comparatifs de certains pays, généralement dans le domaine salarial. Cette fragmentation de la chaîne de valeur se traduit par des appels croissants à des sous-traitants extérieurs et la délocalisation de certaines tâches peu créatrices de valeur ajoutée. Ce processus n'a pas épargné les districts dont la structuration même est fondée sur un principe de fragmentation de la chaîne de valeur et de ce fait même favorise les délocalisations à une échelle plus ou moins importante.

Par le passé, l'éclatement de la chaîne de valeur se réalisait systématiquement à l'intérieur du district. Désormais, les entreprises des districts sont de plus en plus insérées dans des réseaux internationaux de production, ce qui altère leurs sources traditionnelles de compétitivité qui reposait sur des relations intra-clusters (Amighini et Rabellotti, 2003). Les études faites par ces deux auteurs sur l'industrie de la chaussure italienne leur font dire que les entreprises se sont portées sur des produits à plus forte valeur ajoutée, tandis qu'elles ont recours à l'outsourcing pour les activités à faible valeur ajoutée. La concurrence des pays émergents a effectivement incité certaines entreprises du district à s'orienter vers des produits à plus forte valeur ajoutée mais dans le même temps, la traditionnelle fragmentation de la chaîne de valeur a favorisé la délocalisation des opérations les moins productrices de valeur. La division du travail ne s'opère plus simplement à l'intérieur du district, les entreprises donneuses d'ordres s'adressant à des fournisseurs à l'extérieur du territoire.

Un autre élément susceptible de déstabiliser le fonctionnement des districts est l'arrivée de nouvelles entreprises souvent de grande taille, dont les dirigeants n'appartiennent pas à la communauté locale, qui s'introduisent dans le système local par le biais d'achats ou de fusions. Ces entreprises dont les centres de décision sont extérieurs au territoire mettent de plus en plus les territoires en concurrence dans leurs politiques d'implantation au point que certains parlent de « nomadisme » des entreprises (Zimmermann 2002). Il est certain que l'implantation de firmes multinationales contribue à faire évoluer la nature des qualifications pertinentes ainsi que les relations inter-entreprises vers une certaine « dépersonnalisation » des relations. Panizza (1998) parle de processus de rationalisation au sein des districts perceptible au travers de la réduction du nombre d'entreprises et de salariés.

Sur l'influence positive ou négative de nouveaux entrants sur le district, les avis sont cependant partagés. Certains considèrent que l'arrivée d'une multinationale est une menace pour le district, car ces entreprises cherchent à exploiter les ressources locales à leur propre avantage sans chercher nécessairement à en faire bénéficier le territoire local (Dei Ottati 1994). Pour d'autres, l'arrivée d'une entreprise extérieure à la zone est potentiellement intéressante, elle peut permettre d'apporter de nouvelles compétences et remettre en question un ordre local qui peut être dans l'incapacité de réagir à l'évolution de l'environnement (Biggiero 2002). Staber (1998) remarque que certains districts déclinent parce que les nouvelles entreprises qui s'y installent n'ont pas apporté les compétences nécessaires pour affronter les nouvelles conditions concurrentielles. Cependant, pour que de nouveaux entrants soient en mesure de partager localement un savoir-faire, certaines conditions doivent être réunies. Le milieu doit vouloir et être capable d'absorber ces nouvelles compétences. Or, un système très intégré socialement a peut-être plus de difficulté à intégrer de nouvelles compétences qui sont perçues comme une menace pour le groupe.

Dans tous les cas, ces évolutions montrent que la compétitivité des districts en tant que territoires, et la compétitivité des entreprises qui les composent ne se recouvrent pas exactement. Il existe actuellement un large consensus autour de l'idée selon laquelle les territoires ou les dispositifs locaux de formation, d'infrastructures, de coordination inter-entreprises peuvent armer la compétitivité des entreprises. Mais, la réciproque n'est pas toujours vraie. L'activité des entreprises présentes dans un territoire peut contribuer à valoriser et renouveler ses ressources, mais elle peut également les appauvrir. La compétitivité de territoires tels que les districts passe par leur capacité à construire des ressources spécifiques non transférables susceptibles d'attirer et de maintenir des entreprises économiquement performantes. Cependant, les entreprises peuvent être, vis-à-vis des territoires qui les accueillent, dans des logiques davantage instrumentales et opportunistes, et se contenter d'exploiter les ressources localement disponibles sans participer à leur construction ni à leur maintien (Mendez et Mercier 2005).

C'est ce hiatus potentiel ou effectif selon les cas entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires qui nous conduit à poser l'hypothèse que le maintien de la compétitivité de territoires tels que les districts passe par l'évolution des modes de régulation ou de « gouvernance » locale.

## *La nécessité de nouveaux modes de régulation ou de « gouvernance » locale*

Comment expliquer ce besoin accru de régulation dans un contexte d'hypercompétition internationale ?

Les entreprises présentes dans les districts sont soumises à un risque d'imitation par leurs concurrentes des pays en développement. Carbonara et Schiuma (2004) développent l'idée selon laquelle la compétitivité des districts passe par le développement de nouveaux produits de haute qualité. Dans ce processus, la gestion des savoirs est une dimension importante. La qualification des salariés est source d'avantage concurrentiel mais elle ne suffit pas pour constituer une compétence clé (Hamel et Prahalad 1990)

Un élément à l'origine de la compétitivité des districts a été par le passé leur capacité à construire des ressources spécifiques qui s'appuyaient sur la circulation locale des savoirs et des personnes (Lanciano 2005). Les compétences clés des districts reposaient sur « *leur capacité à élaborer des ressources spécifiques par combinaisons et recombinaisons* » et ce, grâce à un marché du travail spécifique.

Dans le développement de nouveaux produits, se combinent inévitablement du savoir tacite et du savoir codifié. Mais, dans les districts, le développement de nouvelles idées s'appuie centralement sur les connaissances tacites de quelques individus clés. L'avantage de ce processus est qu'il réduit les risques d'imitation, mais dans le même temps, cela limite l'efficacité du processus (d'innovation).

Carbonara et Schiuma (2004) soulignent le problème de transfert de connaissances au sein des districts qui se caractérise par de l'incertitude et de l'ambiguïté. La solution passerait alors par davantage de socialisation et de codification des savoirs. C'est également ce vers quoi les pressions concurrentielles actuelles font tendre les districts. La protection contre les stratégies d'imitation des entreprises des pays émergents passe de plus en plus par des stratégies d'innovation radicale qui exigent des moyens accrus en recherche et développement et la mobilisation de savoirs plus codifiés et partant, une institutionnalisation de la production des qualifications et des compétences.

Or, les entreprises des districts, souvent de petite taille, ne possèdent pas individuellement les moyens nécessaires au développement de telles stratégies. Une solution réside donc dans la constitution de moyens collectifs, mutualisés entre les entreprises.

Mais, la construction de telles ressources peut s'avérer extrêmement compliquée dans des configurations de type district car elle exige une coordination importante entre des acteurs qui peuvent être dans des situations de rivalité pour des ressources limitées (Staber 1998). Dans un contexte d'accentuation de la pression concurrentielle, cette rivalité est encore exacerbée. Paniccia (1998) décrit parfaitement ce phénomène dans le cas du district de meubles d'art de Bassano qui a connu des crises successives à partir des années 80. Au cours de la première crise, les entrepreneurs ont réagi collectivement au travers de la création d'une marque commune. Plus tard, lorsque la demande s'est à nouveau effondrée, la situation aurait exigé la création d'un dispositif commun d'approvisionnement, notamment pour acheter le bois nécessaire à la fabrication des produits. Mais, aucune des associations d'entrepreneurs présentes n'a été capable de promouvoir cette forme de coopération.

De plus, même lorsque des ressources collectives, mutualisables existent, les districts peuvent se heurter à un autre phénomène lié à une de leurs caractéristiques structurelles. En effet, on a souligné la prégnance de formes d'innovation incrémentale dans ces systèmes productifs. Or, des entreprises de petite, voire de très petite taille, se référant principalement à la tradition et mobilisant un savoir-faire artisanal transmis par imitation de génération en génération, peuvent être dans l'incapacité d'exploiter les moyens de recherche-développement ou de formation qui leur sont offerts. Il y a donc un besoin de coopération « encadrée » pour produire et rendre effectives les ressources nécessaires qui passe par un changement de « gouvernance » locale.

On peut définir la gouvernance locale ou territoriale comme « *un processus de construction d'une compatibilité entre différentes proximités institutionnelles unissant des acteurs (économiques, institutionnels, sociaux...) géographiquement proches, en vue de la résolution d'un problème productif inédit ou plus largement, la réalisation d'un projet local de développement* » (Colletis et alii 2001). Les auteurs, encore relativement peu nombreux, qui se sont intéressés à la question de la gouvernance sur les districts parlent également de « méta-management » (Alberti 2001). Trois principales structures de gouvernance territoriale peuvent être distinguées suivant les acteurs clés qui les caractérisent :

- Gouvernance *privée*. Les acteurs privés, dominants, impulsent et pilotent les dispositifs de coordination et de création de ressources.
- Gouvernance *privée collective*. L'acteur clé est une institution formelle qui regroupe des opérateurs privés.

- Gouvernance *publique*. Les institutions publiques sont le moteur dans les dispositifs de coordination locale.

De nombreux districts industriels sont le produit d'un processus de développement « spontané » (Alberti 2001) et se sont caractérisés par un type de gouvernance plutôt privée ou privée collective. Les institutions publiques ne sont que faiblement intervenues dans leur fonctionnement. Même la loi 317/91 qui régit la définition des districts en Italie depuis 1991 n'a eu que peu d'effet en matière de gouvernance. Marelli (1999) (cité par Alberti 2001) note ainsi que très peu de districts ont mis en place les comités de district prévus par la loi, et même lorsqu'ils existent, leurs résultats ne sont pas probants. Toutefois, le besoin de coopération se fait de plus en plus pressant et Brusco (1990) a mis en évidence ce qu'il appelle la « seconde génération » d'entreprises de districts qui se caractérisent par la création de relations plus intenses entre elles et les administrations locales dans le but de concevoir et mettre en œuvre un projet de développement local. Mais, jusqu'à présent, les travaux sur la question de la gouvernance des districts industriels ont été encore assez peu nombreux.

La crise entraîne donc une évolution (ou plutôt des évolutions car chaque district a son propre sentier de dépendance) des caractéristiques du district : nouvelles compétences clés, évolution des savoirs et des compétences mobilisés, évolution des modes de gestion de la main d'œuvre, nouvelles relations inter-entreprises et nouvelles relations entre l'ensemble des acteurs. Les phénomènes de fragmentation de la chaîne de valeur, de délocalisations et de mise en concurrence des territoires par des entreprises « nomades » peuvent être interprétés comme des processus de « désencastrement » dans la mesure où l'évolution du district passe par une codification des savoirs, une formalisation des relations qui met à l'épreuve l'enracinement des relations économiques dans l'organisation sociale traditionnelle. A l'intérieur d'un district, les formes sociales et organisationnelles ne sont pas pétrifiées et malgré la vision idyllique souvent véhiculée, un district est toujours fondé sur le couple compétition / coopération. Mais, à l'instar de Barabel et Huault (2004), on peut interpréter les mouvements à l'œuvre comme des processus conjoints de désencastrement et de « réencastrement ». Le « réencastrement » des activités productives vient de ce que de nouveaux acteurs se mobilisent pour maintenir l'activité, valoriser les compétences clés, en construire de nouvelles, souvent en capitalisant à partir des anciennes. L'émergence de ces nouveaux acteurs, souvent publics et organisés collectivement, traduit un changement de gouvernance locale, dont nous postulons la nécessité pour soutenir la transition de ces zones vers les

nouvelles formes de compétitivité requises par la mondialisation. Un district peut ainsi connaître conjointement des processus d'encastrement et de désencastrement, au cours d'une même période. Encastrement et désencastrement peuvent ne pas se produire successivement mais en même temps.

Tout le problème est donc de savoir comment construire des ressources spécifiques collectives, quelle est la capacité des acteurs locaux à favoriser ces recombinaisons qui ne vont pas de soi, que l'histoire peut favoriser ou au contraire empêcher car ces districts portent la marque d'une « empreinte » physique, économique, sociale qui peut être castratrice pour le territoire (Mendez et Mercier 2005).

## 2) Méthodologie

Le travail empirique sur lequel s'appuie ce papier s'inscrit dans une recherche plus large qui a porté sur les mutations de l'appareil productif en région Provence-Alpes-Côtes d'Azur à partir des logiques de transition d'industries traditionnelles de quatre zones de la région<sup>1</sup> (Garnier *et alii* 2004). L'objectif était d'analyser la nature des mutations de ces tissus productifs (origine, contenu, conséquences) et de mettre en évidence les facteurs structurants de ces mutations ainsi que les acteurs qui y avaient joué un rôle déterminant. L'analyse des différents sites obéissait à une double logique : géographique et industrielle. Il s'agissait de s'intéresser prioritairement à des zones géographiques particulières. Mais, au sein de ces zones, nous avons focalisé notre attention sur une partie seulement de l'ensemble du tissu productif. Dans cet article, notre analyse se limitera à l'industrie aromatique et de la parfumerie de Grasse dans les Alpes-Maritimes<sup>2</sup>.

L'objet de la recherche étant de mettre en évidence des logiques de transformation, donc de comprendre et d'expliquer des processus, nous avons été conduits à privilégier une méthodologie qualitative fondée sur le recueil d'informations à partir d'observations, d'entretiens et de sources documentaires primaires et secondaires, seule à même de permettre l'analyse de phénomènes complexes, incluant des variables qualitatives et aux frontières floues (Miles et Huberman 1984, Yin 1994).

Le terrain a été exploré à partir de quatre sources d'informations :

---

<sup>1</sup> La recherche a porté sur: les activités agro-alimentaires de la Basse Vallée du Rhône, le bassin minier de Provence, l'industrie aromatique et de la parfumerie de Grasse, les chantiers navals de la Ciotat.

<sup>2</sup> On parle d'industrie grasse de façon élargie. Il ne s'agit bien évidemment pas uniquement des sociétés installées sur la commune de Grasse, mais de toutes les entreprises exerçant dans les communes à proximité de Grasse.



- Recueil de données documentaires sur l'industrie aromatique et de la parfumerie grasse (rapports, articles, données fournies par des institutions locales, Chambre de Commerce et d'industrie, Communauté d'Agglomération...).
- Conduite d'entretiens auprès de plusieurs catégories d'acteurs : représentants d'institutions régionales, locales, privées et publiques, chefs d'entreprises et/ou DRH selon les cas, salariés). Une trentaine d'entretiens a été réalisée.
- Passation d'un questionnaire auprès de toutes les entreprises du bassin de Grasse exerçant une activité dans le domaine de l'aromatique et de la parfumerie. 112 questionnaires ont été envoyés. Une vingtaine de questionnaires ont été renvoyés et ont pu être exploités.
- Analyse statistique d'un territoire constitué par les communes (19 au total) qui, autour de la ville de Grasse, concentrent la majeure partie des activités productives et/ou des lieux d'habitation des salariés des entreprises opérant dans le secteur. Les données exploitées proviennent de l'ASSEDIC (données sur les effectifs salariés de la zone et les effectifs d'entreprises répertoriés par activité) et de l'INSEE (Portrait de territoire). Ces données permettent de caractériser le degré de spécialisation du territoire, d'en mesurer les évolutions socio-démographiques qui sont à articuler avec la question de l'adaptation des ressources humaines locales et de l'attrait de nouvelles compétences.

### **3) Le district aromatique et de la parfumerie de Grasse**

L'industrie aromatique et de la parfumerie grasse comprend aujourd'hui environ soixante-dix entreprises et emploie 3500 personnes. Elle illustre parfaitement cette problématique de construction de ressources spécifiques et de nouveaux modes de régulation à envisager.

L'histoire industrielle de Grasse liée à la parfumerie est très ancienne puisque les premières distilleries ont été créées dans la région au 16<sup>ème</sup> siècle. C'est au 19<sup>ème</sup> siècle que l'industrie de la parfumerie grasse se développe et acquiert les signes distinctifs qui vont la caractériser jusqu'au milieu du siècle suivant : industrie organisée autour d'affaires familiales, industrie fondée sur des procédés que l'on met au point et que l'on conserve dans le plus grand secret, industrie largement ouverte au-delà de son territoire (Banque de France 1982).

Jusqu'au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, l'industrie se caractérise par :

- Une organisation économique et sociale centrée autour de quelques entreprises familiales de taille relativement importante (plusieurs centaines de salariés).
- Une organisation industrielle située en amont de la filière. Les entreprises grassoises produisent des matières premières naturelles (la culture florale est significative), elles

extraient ensuite les matières premières naturelles qui vont servir de base à la réalisation de compositions parfumantes.

- L'existence d'un vrai système productif local (ou SPL) : l'industrie fait travailler en cascade une multitude de métiers nécessaires à son activité : verriers, ferblantiers, bouchonniers, chaudronniers, imprimeurs, transporteurs... Les agriculteurs passent des conventions avec les parfumeurs auxquels ils assurent l'exclusivité de leur production à un prix fixé à l'avance (Rasse 1987).
- Son ancrage dans la société locale. L'industrie employait une proportion importante de la population grasseoise. Nombre de familles étaient directement liées à l'activité de la parfumerie, soit dans l'agriculture, soit dans les usines de la ville et les opérations périphériques nécessaires à l'activité de l'extraction et de la composition aromatique. Aujourd'hui, l'industrie aromatique et de la parfumerie reste le premier employeur de la zone, mais ne représente plus que 9% des emplois totaux.

Grasse, considérée comme une place d'expertise pour les produits de parfumerie, a dominé l'industrie mondiale jusqu'à l'entre-deux-guerres. Puis, tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle, en particulier à partir des années 50, le district va subir des mutations significatives qui vont partiellement le marginaliser dans l'industrie mondiale et lui donner sa configuration actuelle.

### ***Le déclin des formes d'ancrage historique de l'activité***

Les substituts de synthèse, apparus dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, vont progressivement concurrencer l'activité liée aux matières premières naturelles qui assurait le leadership aux entreprises grasseoises et la cohérence de l'économie locale fondée sur un équilibre agricole et industriel (Galle 1976). Le manque d'intérêt des entreprises grasseoises pour ces matières a sans doute contribué à les marginaliser dans l'industrie mondiale de la parfumerie et à les fragiliser face aux grands industriels de la chimie qui vont investir la zone à partir des années 60.

La culture florale, à l'origine même du savoir-faire et de la réputation du territoire, va être progressivement délocalisée par les grasseois eux-mêmes en quête de lieux de production compétitifs en termes de coûts de main d'œuvre. Cette délocalisation de la production florale va s'accompagner de la diffusion du savoir-faire initialement détenu par les entreprises grasseoises et va contribuer au processus de marginalisation de la zone.

A partir des années 60, s'amorce un processus de restructuration et de regroupement des entreprises locales avec l'arrivée d'investisseurs industriels étrangers à la zone, voire au secteur. Ces acquisitions vont donner lieu à partir des années 80 à des restructurations (fermetures, reventes, délocalisations) et vont conduire à une transformation significative de la zone, notamment parce qu'elles vont engendrer un important mouvement de création de petites entreprises par des cadres de ces sociétés, soit après une perte d'emploi, soit parce qu'ils ne partageaient pas les orientations des nouveaux dirigeants. Cette première transition opère une double évolution des structures du territoire et des entreprises présentes puisque, d'une organisation économique et sociale centrée autour de quelques entreprises familiales de taille moyenne (plusieurs centaines de salariés) opérant en amont de la filière (activités d'extraction), le territoire va se réorganiser massivement autour de petites entreprises (aujourd'hui la moitié des entreprises a moins de 50 salariés et ¼ environ moins de 10) intervenant en aval (réalisation de compositions parfumantes). Ce déplacement fragilise le territoire car ces activités sont moins susceptibles de fournir un avantage concurrentiel significatif que les activités d'extraction (l'imitation est facile). Aujourd'hui, sur 70 entreprises recensées, moins d'une dizaine maîtrise le savoir-faire clé de l'extraction.

La conséquence de ces évolutions est une hétérogénéité importante du territoire en termes de taille d'entreprise, d'origine des capitaux, de métier et de positionnement stratégique.

Depuis la fin des années 80, le tissu industriel est soumis à un faisceau de contraintes supplémentaires : accélération du cycle de vie et banalisation des produits, concentration du secteur, émergence de nouveaux facteurs clés de succès dominants dans l'industrie (volume, prix, marketing), diffusion des dispositifs de normalisation et de certification, exacerbation de la pression réglementaire, développement des préoccupations environnementales. Sous l'effet du durcissement de ces contraintes, les entreprises grassoises sont aujourd'hui amenées à opérer certains choix stratégiques spécifiques pour ne pas disparaître. Or, on observe un déclin des formes d'ancrage historiques de l'activité sans que, dans le même temps n'apparaissent de manière solide de nouvelles formes d'ancrage adaptées à l'évolution environnementale.

### ***La disparition partielle du système Productif Local***

Une source d'avantage concurrentiel du district grassois a longtemps résidé (et réside encore partiellement) dans la présence d'activités complémentaires dans un territoire restreint, cette configuration permettant aux entreprises du territoire d'offrir un niveau de service, en termes de qualité, délais, quantités vendues, auquel les leaders du secteur ne peuvent ou ne veulent pas accéder.

Mais, aujourd'hui, le territoire se caractérise par un rétrécissement du périmètre des activités liées à la parfumerie. En effet, les entreprises qui se sont créées consécutivement au mouvement de restructuration des années 80 se sont orientées dans la plupart des cas dans des activités nécessitant moins d'équipement et d'investissement initial : la composition parfumante ou le négoce. Cette orientation, conjuguée au déclin des cultures florales, a conduit à l'abandon, à quelques exceptions près de l'amont de la filière. Si l'on considère quatre phases dans le processus qui conduit au produit final : production de matières premières, extraction/traitement des matières premières, composition, réalisation du produit final (mise en alcool, conditionnement), on observe que les entreprises grassoises ont abandonné la première phase en totalité, ont délocalisé une partie de la seconde, sont fortement concurrencées sur la troisième et sont absentes de la quatrième. Progressivement, les activités liées à la parfumerie et à l'industrie aromatique disparaissent du territoire. Les cultures florales et la première étape de l'extraction qui aboutit à la concrète ont été délocalisées. De même, les activités de conditionnement sont aujourd'hui de plus en plus sous-traitées à l'étranger. Il reste à Grasse l'activité d'extraction qui aboutit à l'absolue<sup>3</sup>, ainsi que toutes les activités de composition parfumante et aromatique, qui sont cependant dominées par les leaders mondiaux. Le territoire est donc sur une trajectoire de rétrécissement des activités qui, si elle se confirme, constitue sans doute un danger à long terme car cela remet en cause l'atout du territoire qui consiste à regrouper dans un espace délimité l'ensemble des métiers et activités nécessaires à l'élaboration du produit final (qui, ne l'oublions pas, n'est pas réalisé à Grasse). Ce recentrage induit moins de complémentarité, plus de concurrence, et peut-être moins d'innovation dans la mesure où une configuration de type SPL est considérée comme une source d'innovation car l'importance et la fréquence des interactions entre acteurs économiques sont considérées comme un facteur de dynamique et de développement de compétences (Gilly et Torre 2000).

---

<sup>3</sup> La fabrication d'huiles essentielles consiste à extraire la substance odorante sécrétée par certains organes végétaux et à la transformer. Les techniques d'extraction proprement dites permettent d'obtenir les « concrètes ». Les techniques de purification et de finition s'appliquent aux produits issus de la première extraction et aboutissent aux « absolues ».

### ***La dématérialisation des ressources spécifiques : la codification des savoirs et l'« externalisation » de la formation***

L'autre évolution significative de l'ancrage de l'activité productive dans le territoire est que les ressources pertinentes pour l'activité ont changé de nature. Pourquoi l'industrie aromatique s'est-elle développée à Grasse ? Parce qu'on y exploitait une ressource naturelle qui rendait captives les entreprises. Le territoire a été la matrice physique de l'activité (du fait de la présence de plantes à parfum) et sociale (à Grasse, nombre de familles étaient directement ou indirectement liées à l'activité de la parfumerie). Aujourd'hui, le tissu productif entretient toujours des liens étroits avec le territoire, mais ils se sont en partie dématérialisés et distendus, du fait de l'incapacité des entreprises locales de développer des ressources collectives en matière de formation et de R&D.

La dématérialisation de ces liens tient bien sûr en partie à la régression, tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle, de la culture des plantes florales sur le territoire. Mais elle est également liée (et ce n'est pas propre à la région de Grasse) à l'évolution des facteurs de compétitivité des entreprises qui composent les districts. Aujourd'hui, celles-ci tirent moins leurs ressources du territoire physique, mais d'un territoire organisé. Que ce soit à Grasse ou ailleurs, le territoire, comme entité physique, a, dans le passé, constitué la matrice de l'espace industriel et social. Désormais, cet espace ne bénéficie plus du soutien de l'ancrage physique des ressources. C'est même, à l'inverse, l'existence de formes de proximité organisée qui rend possible la pérennité du territoire. Les ressources pertinentes ne sont plus naturelles, mais *construites* à la fois dans le système éducatif, d'enseignement supérieur et de recherche, dans et *entre* les entreprises, c'est-à-dire sur un mode *collectif*. Les sources de compétitivité sont de plus en plus la capacité d'innovation des entreprises, qui repose en partie à Grasse sur le savoir-faire des parfumeurs (que l'on appelle également les « nez »).

Or, Grasse a perdu le monopole de la construction de cette ressource rare qu'était le savoir-faire des parfumeurs. L'industrie aromatique et de la parfumerie s'est longtemps caractérisée par une politique de recrutement d'une main d'œuvre peu ou pas qualifiée, formée sur le tas, par «compagnonnage». Le territoire s'est caractérisé de façon dominante, jusqu'à une période récente, par une construction des qualifications opérant par une transmission orale et interpersonnelle du savoir et du savoir-faire des anciens vers les nouveaux. Les parfumeurs eux-mêmes commençaient au bas de l'échelle, comme préparateurs, ils effectuaient les «

pesées », et faisaient ainsi l'apprentissage des odeurs (un parfumeur peut avoir un répertoire allant jusqu'à 3000 odeurs).

Cette tradition de recrutement et de formation sur le tas a cependant considérablement évolué sous la pression des contraintes législatives et techniques, ainsi qu'aux exigences d'assurance qualité. Les entreprises ont eu même quelquefois tendance à surenchérir en termes de qualification. Aujourd'hui, en particulier pour les emplois les plus qualifiés, le mode de recrutement devient plus classique, le niveau de qualification s'étant accru alors que, dans le même temps, l'offre de formation ne permet pas de recruter localement. Ainsi, les parfumeurs sont aujourd'hui formés dans une école située dans la région parisienne : l'ISIPCA<sup>4</sup>. Néanmoins, selon les entreprises on constate que dans certains cas, ils continuent à commencer leur carrière au bas de l'échelle (comme préparateurs).

Cette évolution de la profession d'une formation sur le tas, par transmission orale et interpersonnelle du savoir-faire à une formation codifiée, réalisée au sein d'une école, sanctionnée par un diplôme, marque une diminution de la spécificité d'une ressource rare qui, traditionnellement, était associée à Grasse.

Les ressources technologiques, point sensible aujourd'hui, fonctionnent suivant la même logique. Les plus grandes entreprises de la zone possèdent leur propre système de Recherche-Développement. Les plus petites n'ont, quant à elles, pas les moyens de financer une activité de R&D. L'absence sur le territoire d'une activité significative de R&D articulée à l'industrie de la parfumerie est considérée comme un facteur aggravant de sa marginalisation. Or, pour les PME, cela suppose qu'elles acceptent de fonctionner selon le principe de mise en commun de moyens.

### ***Un district fondé sur la concurrence et le secret***

Comment expliquer cette difficulté des entreprises du territoire à construire les ressources collectives nécessaires au développement des stratégies compétitives ?

---

<sup>4</sup> L'ISIPCA (Institut Supérieur International du Parfum; de la Cosmétique et de l'Aromatique Alimentaire) est un établissement géré par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles Val D'oise-Yvelines. Il a été créé en 1984 à partir de l'Institut Supérieur International du Parfum fondé en 1970 par JJ Guerlain. 400 élèves y sont formés suivant le principe de l'alternance Ecole/Entreprise. Les intervenants sont à 80% issus du secteur professionnel.

Une explication réside dans le positionnement concurrentiel des entreprises d'une part et dans l'héritage culturel du territoire d'autre part.

A Grasse, même si des formes de solidarité existent entre entreprises (notamment les plus petites), les entretiens mettent en évidence la prédominance de relations de concurrence. Les sociétés positionnées en amont de la filière sont directement concurrentes sur les activités de production de matières premières et de composition parfumante et aromatique. Les entreprises qui se sont créées à partir des années 80 sont pour la plupart également concurrentes sur l'activité de composition. Ainsi, de par leur position dans la filière, les entreprises sont davantage concurrentes que complémentaires.

Cependant, cette logique de concurrence n'est pas qu'une conséquence du positionnement des entreprises. Elle est largement héritée de l'histoire de la zone et des caractéristiques mêmes de l'activité. En effet, une grande difficulté de l'industrie de la parfumerie est l'impossibilité de protéger son activité. Une odeur n'est pas brevetable, car cela reviendrait à livrer sa formule aux concurrents. Cela induit dans l'industrie, et à Grasse notamment, une culture du secret qui empêche les entreprises de coopérer.

Ceci explique qu'à Grasse, le processus de construction de ressources, qu'elles soient humaines, commerciales ou technologiques, soit davantage individuel que collectif. Par individuel, nous entendons le fait que de telles ressources sont constituées par chaque entreprise séparément, et non de façon collective par association de plusieurs industriels.

Les ressources humaines (les savoir-faire) se sont toujours constituées à l'intérieur des entreprises, les individus commençant au bas de l'échelle pour ensuite développer leurs compétences au fur et à mesure de leur vie professionnelle. Toutefois, la structuration sociale du territoire vient heurter cette logique du secret. Les entreprises s'efforcent depuis des décennies de protéger leur production alors que dans le même temps, les familles sont éclatées entre les entreprises du territoire. Les formules circulent.

De plus, les personnes elles-mêmes circulent entre les entreprises. Les parfumeurs notamment n'accomplissent pas nécessairement l'ensemble de leur carrière dans une seule entreprise. Certaines entreprises ont d'ailleurs des stratégies de captation de leurs compétences par des conditions de travail alléchantes et des salaires attractifs. Or, en quittant leur entreprise, les parfumeurs emportent avec eux, leur savoir, leur savoir-faire, voire leurs formules.

Enfin, la technologie permet aujourd'hui d'analyser et de décomposer de plus en plus finement la composition des parfums. La logique du secret est peut-être aujourd'hui une représentation du métier partiellement obsolète ? Ce qui permettrait d'amorcer une dynamique qui aboutirait à la constitution des ressources spécifiques nécessaires à la pérennité du territoire.

Il existe d'ailleurs à Grasse une nouvelle génération de chefs d'entreprise issus des restructurations des années 80 ainsi que des essaimages plus récents, et qui sont peut-être sur des logiques moins patriarcales que les anciennes entreprises du territoire. Ces chefs d'entreprises coopèrent plus facilement tout à la fois entre eux, mais également avec les acteurs institutionnels locaux qui impulsent des projets pour le territoire.

### *L'absence des acteurs publics locaux*

Cette carence dans la construction de ressources collectives est également à relier au type de gouvernance longtemps prédominant sur le territoire, soit parce que les entreprises ne souhaitent pas d'intervention extérieure à la profession, soit parce que les acteurs publics se désintéressaient de cette activité, voire y étaient carrément hostiles.

Une caractéristique majeure du territoire a longtemps été la carence des acteurs **institutionnels locaux** (qui peuvent être politiques, territoriaux ou publics), soit du fait de leur absence, de leur désintérêt, voire de l'existence de conflits d'intérêts avec les industriels. On peut ainsi affirmer que jusque dans les années 90, la dynamique dominante sur le territoire résultait d'une logique d'action privée, entrepreneuriale, tandis que les acteurs institutionnels étaient largement absents. Aujourd'hui, au contraire, on assiste à l'émergence d'une nouvelle étape au cours de laquelle les acteurs institutionnels se structurent et manifestent leur volonté d'agir sur le territoire.

Même au moment des restructurations massives, les entreprises n'ont jamais ressenti le besoin, voire même n'ont pas souhaité d'intervention publique ou collective extérieure à la profession. A Grasse, Prodarom, Syndicat National des Fabricants de Produits Aromatiques, joue depuis longtemps un rôle significatif tant dans la représentation des intérêts des industriels au niveau national et international que localement dans leur formation et information aux évolutions réglementaires et industrielles. De plus, les entreprises ont entre elles des comportements de préservation des secrets de fabrication, de leur clientèle, et plus généralement de leurs pratiques. Elles observent les mêmes comportements vis-à-vis des acteurs institutionnels. Elles n'éprouvent en outre pas nécessairement le besoin de faire appel à l'acteur public. Les entreprises exerçant dans le domaine de l'aromatique (c'est plus vrai dans le domaine de la parfumerie que pour les arômes alimentaires) ont la réputation de disposer des moyens financiers nécessaires à leur développement. Certaines considèrent également que



les acteurs publics ne connaissent pas suffisamment le secteur pour leur apporter un soutien efficace. Toutefois, à la fin des années 90, des entreprises du territoire ont bénéficié de protocoles d'accord avec la Région qui leur ont permis de bénéficier d'un soutien financier dans le cadre d'actions de modernisation et de développement sur des marchés étrangers.

Les acteurs politiques du département se sont en outre longtemps désintéressés de Grasse. Il existe un conflit traditionnel (plus exactement une rivalité) entre les régions est et ouest du département des Alpes-Maritimes. La logique de développement du département est plutôt axée sur le tourisme et l'expansion économique du littoral. Or, dans cette perspective l'activité industrielle de Grasse est une « verrue » dans le paysage. Le développement de Sophia Antipolis n'a fait que reproduire, voire renforcer cette conception pendant des années. Pour le département, Sophia Antipolis, avec ses activités High Tech, propres, ses salariés qualifiés, constitue une vitrine technologique, à l'opposé de Grasse, à l'activité industrielle, traditionnelle, polluante, consommatrice de main d'œuvre peu qualifiée. Une étude réalisée en 2003 pour l'agence de promotion et de développement économiques de la Côte d'Azur liée au Conseil Général soulignait d'ailleurs l'absence de l'industrie aromatique des technologies clés du département. La municipalité a, en outre, jusqu'en 1995 alimenté ce processus de repli en favorisant le développement du foncier résidentiel au détriment du foncier industriel.

### ***Le développement d'un lien institutionnalisé entre le tissu productif et le territoire***

Depuis le début des années 2000, un processus inverse se met en place. A différents niveaux, les acteurs institutionnels locaux s'organisent pour agir sur le territoire.

- Le changement de municipalité en 1995 est unanimement considéré comme une date clé dans la trajectoire de la commune grassoise. L'équipe municipale a initié un certain nombre d'actions visant à redynamiser le tissu productif local et à donner à l'industrie phare davantage de moyens de pérenniser localement son activité, même si ces moyens sont souvent perçus comme insuffisants par les entreprises. Les moyens octroyés à la Société d'Economie Mixte Grasse-Développement depuis 1995 par la Mairie et les projets qu'elle soutient, notamment en vue d'aménager de nouvelles zones d'activité, en sont un exemple. Une autre manifestation de cette volonté réside dans le travail effectué par le Club des Entrepreneurs du Pays de Grasse et dont l'action se conjugue à l'intersection d'initiatives privées et publiques dans le but de renforcer l'attraction et la compétitivité du territoire. Le CDE ne mène pas des actions uniquement en direction de l'industrie de

l'aromatique et de la parfumerie. Cependant, il développe actuellement un projet de territoire qui s'appuie sur le savoir-faire reconnu de Grasse, à savoir l'expertise dans le domaine du traitement des produits naturels. L'objectif du CDE est de faire de Grasse le « pôle mondial du naturel ». Cette initiative visant à créer un SPL à Grasse a d'ailleurs reçu le soutien de la DATAR en 2003. Plusieurs projets sont en cours :

- créer un laboratoire de R&D sur les produits naturels.
- créer une Ecole Nationale qui sera un institut d'enseignement pour la filière des PPAM (plantes à parfum, aromatiques et médicinales).
- développer une pépinière d'entreprises technologiques (également sur les activités connexes).
- créer un centre d'exposition du savoir-faire.
- créer un conservatoire des PPAM.

Il existe donc une volonté de créer de nouveaux liens entre les entreprises du territoire, de construire des ressources locales, spécifiques, puisque le laboratoire par exemple devrait être un centre de recherches censé fournir des outils partagés pour les TPE locales. Toutefois, ces projets ne reçoivent pas l'assentiment de tous les industriels. Les grandes entreprises familiales n'ont pas manifesté d'intérêt, sans doute parce qu'elles disposent de ressources technologiques suffisantes en interne. En revanche, plusieurs dirigeants de petites entreprises adhèrent au CDE et participent activement aux réflexions engagées. On mesure bien ici la variété inscrite dans la structure du district et qui se traduit par des stratégies différenciées à l'égard du processus de création de ressources.

Le changement de logique est également perceptible au niveau du territoire dans son ensemble, voire au-delà. Les communes du territoire ont longtemps été dans des logiques de concurrence qui se traduisaient notamment par des différentiels dans les taux de taxation et dans une disparité dans les niveaux de services offerts aux entreprises. La mise en place de la Communauté d'Agglomération en 2002 a semble-t-il initié une nouvelle logique davantage axée sur la coopération que sur la concurrence<sup>5</sup>. La Communauté d'Agglomération a elle-même un projet de territoire qui va bien au-delà du souci de pérenniser l'industrie aromatique et de la parfumerie. La réflexion porte sur le territoire dans son ensemble, sur les conditions de son attractivité pour de nouvelles entreprises, mais également pour de nouveaux résidents,

---

<sup>5</sup> Cinq communes forment la Communauté d'Agglomération autour de Grasse : Grasse, Mouans-Sartoux, Auribeau sur Siagne, Pégomas, La Roquette sur Siagne.

ce qui suppose d'offrir des infrastructures adaptées et de repenser l'organisation économique du territoire dans sa globalité (industrie, agriculture, tourisme).

Un axe important de cette réflexion réside dans l'ouverture du territoire vers d'autres pôles ou communautés voisines. Ainsi, du fait de l'impact potentiel des évolutions de Sophia Antipolis et d'autres communes du littoral, se développe entre différents acteurs institutionnels une réflexion visant à associer plus étroitement le futur de territoires qui jusqu'à présent, se sont, soit opposés, soit ignorés. Un objectif est notamment de développer des technologies innovantes dans l'industrie aromatique, ce qui, dans un contexte de pression sur la qualité des produits et du fait de l'évolution de la réglementation, semble tout à fait opportun.

Enfin, la Chambre de Commerce et d'Industrie mène une réflexion dont l'ambition est de construire un pôle des Sciences du vivant dans lequel s'intégrerait l'industrie aromatique et de la parfumerie grasse. Dans cette démarche, le projet IRT (Initiative Riviera Technologies) rassemble des entreprises de trois secteurs de haute technologie (NTIC, Sciences du Vivant, Sciences de la Terre et Environnement). Il s'agit notamment d'identifier des « clusters », des filières technologiques, dans le but de développer le potentiel technologique de la région. Des entreprises du pôle aromatique grasse participent au projet, la coopération dans le domaine technologique apparaissant comme un moyen de renforcer la compétitivité des entreprises et du territoire.

Comment interpréter cette évolution d'une logique du tout privé à une logique où le public s'empare du territoire ?

Tant que le tissu productif était matériellement ancré dans le territoire physique, la question des relations entre entreprises et la question de la pérennité du tissu ne se posait pas. La logique privée se suffisait à elle-même. La relation entre l'activité productive et le territoire était évidente, visible. Au moment où le lien entre le tissu productif et le territoire se dématérialise, les acteurs publics ressentent la nécessité de (re)donner corps au territoire, de le structurer, pour arrimer le tissu productif à un territoire qu'il faut faire exister. Cette institutionnalisation marque le déclin du lien physique, historique, et le développement d'une nouvelle forme d'ancrage du tissu productif dans le territoire qui n'est plus aussi évidente et qu'il faut construire par des actions volontaristes et structurées.

## Conclusion

L'évolution de l'industrie aromatique et de la parfumerie de Grasse illustre parfaitement les enjeux auxquels sont confrontés les districts, territoires d'industrialisation ancienne, souvent constitués de PME, et fortement ancrés dans une tradition qui cherche à se pérenniser. Ces territoires sont mis à l'épreuve par des conditions d'exercice de la concurrence internationale qui leur sont de plus en plus défavorables, notamment parce qu'elles exercent des pressions contradictoires. Les facteurs clés de succès dominants dans les industries mondialisées s'inscrivent dans une logique de compétitivité/prix tout en exigeant quelquefois dans le même temps un haut niveau d'innovation et de qualité. Face à ces exigences, les systèmes productifs de type district sont appelés à renouveler leurs modes de régulation de manière à développer leur capacité à construire les ressources collectives qui assureront leur maintien et leur attractivité dans la compétition internationale. Enjeu d'autant plus crucial que les entreprises qui composent le district même peuvent avoir des stratégies d'externalisation et mettre en concurrence leurs fournisseurs locaux avec des sous-traitants extérieurs.

Les districts d'industrialisation ancienne connaissent aujourd'hui des difficultés car ils sont confrontés sur leurs marchés à la concurrence d'entreprises de pays disposant d'avantages comparatifs dans le domaine salarial. S'agit-il de difficultés conjoncturelles transitoires ou d'une crise structurelle plus profonde remettant en cause la validité du modèle ? Actuellement, tout en notant les difficultés et les évolutions à l'œuvre dans les districts, des travaux pointent la capacité de réaction, les sources de flexibilité et d'innovation présentes dans ces systèmes productifs. Dans un contexte de mondialisation qui pourrait bénéficier au plus grand nombre et pas seulement à quelques firmes multinationales ultra-puissantes, le modèle des districts d'une organisation fondée sur une division locale du travail et des processus de coopération régulée constitue une source d'inspiration pour d'autres régions du monde moins avancées. Les modèles ne sont pas exportables en l'état. En revanche, des réappropriations d'expérience sont possibles. Quant au modèle lui-même, chaque district s'appuie sur des ressources spécifiques dont la combinaison est nécessairement singulière elle aussi en fonction de l'histoire du territoire, des acteurs qui le composent et des orientations qui sont prises au fur et à mesure du temps. Dans le futur, la comparaison de districts, notamment à l'échelle internationale, renseignera très utilement la réflexion sur leur dynamique et les mécanismes qui les commandent.

## Références

- Alberti, F. (2001) The governance of industrial districts : a theoretical footing proposal, *Liuc Papers*, n°82, Serie Piccola e Media Impresa 5, gennaio, 31 p.
- Amighini, A. & R., Rabellotti (2003) The effects of globalisation on industrial districts in Italy : Evidence from the footwear sector, *43rd European Congress of the Regional Science Association*, Jyväskylä, Finland, 27<sup>th</sup>-30<sup>th</sup> August, 36 p.
- Bagnasco, A. (1977) *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Il Mulino, Bologna.
- Banque de France (1982) *L'industrie grasse des produits aromatiques*, mai.
- Barabel, M., Huault, I. & O. Meier (2002) Emergence et fonctionnement des districts industriels. Une analyse exploratoire de trois cas français par le concept d'« encastrement structural ». in *La construction sociale de l'entreprise : autour des travaux de M. Granovetter*, Dir I. Huault, Editions EMS.
- Barabel, M., Huault, I. & O. Meier (2003) The Changing Face of Industrial Districts in France : Between Embeddedness and Disembeddedness, *Egos Colloquium*, July.
- Barabel, M. & I. Huault (2004) Interdependant relationships and transformational processes in industrial districts, The Organization as a Set of Dynamic Relationships, *EGOS, 20<sup>th</sup> Colloquium*, Ljubljana, 1-3 july 2004, 33 p.
- Becattini, G. (1987) *Mercato e forze locali : il distretto industriale*. Il Mulino, Bologna.
- Becattini, G. (1990) The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion, in F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger, *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, Geneva : International Institute for Labour Studies: 37-51.
- Bellandi, M. (1992) The incentives to decentralized industrial creativity in local systems of small firms, *Revue d'Economie Industrielle*, 59, 99-110.
- Biggiero, L. (2002) The location of multinationals in industrial districts : knowledge transfer in biomedical, *Journal of Technology Transfer*. 27:
- Boari, C., Odorici, V. & Zamarian, M. (2003) Clusters and Rivalry : does localisation really matter ? *Scandinavian Journal of Management*, 19,467-489.
- Boari, C., Espa, G., Odorici, V. & Zamarian, M. (2004) Space in Cognition and cognition in space : rivalry within and outside an industrial cluster, Working Paper prepared to The Organization as a Set of Dynamic Relationships, *EGOS, 20<sup>th</sup> Colloquium*, Ljubljana, 1-3 july 2004, 30 p.
- Bramanti, A. & M.A., Maggioni (1997) *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali : teorie, tecniche, politiche*, Milano, F. Angeli.
- Brusco, S. (1982) The Emilian Model : Productive Decentralisation and and Social Integration, *Cambridge Journal of Economics*, 6, 167-184.
- Brusco, S. (1990) The idea of the industrial districts : its genesis. in Pyke F., Becattini G. and Sengenberger W., *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies.
- Carbonara, N. & G., Schiuma (2004) The new product development process within industrial districts : a cognitive approach, *International Journal of Product Development*, 1(1): 92-106.
- Carminucci, C. & S., Casucci (1997) Il ciclo di vita dei distretti industriali : ipotesi teoriche ed evidenze empiriche, *L'Industria*, 2.
- Colletis, G., Gilly, P. & Pecqueur, B. (2001) Inscription spatiale des firmes, gouvernance des territoires et régulation d'ensemble. *Journées de la proximité*, 13-14 décembre, Paris.
- Courault, B. (2000) Districts italiens et PME-Systèmes français. Comparaison n'est pas raison. *La Lettre du Centre d'Etudes de l'Emploi*, n°61, février.10 p.

- Dei Ottati, G. (1994) Trust, Interlinking Transactions and Credit in the Industrial District, *Cambridge journal of Economics*, 19, 529-546.
- DiMaggio, P. & W., Powell (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago University Press.
- Enright, M.J. (1999) Regional Clusters and Firm Strategy, in A.D. Chandler, P. Hagstrom and O. Solvell, *The Dynamic Firm*, 315-342, Oxford University Press.
- Galle, G. (1976) *L'industrie des parfums*. Université d'Aix-Marseille 2, IRT.
- Ganne, B. (1992) Industrialisation diffuse et systèmes industrialisés localisés. *Série bibliographique, Institut International d'Etudes Sociales*, Genève, 14: 4-31.
- Garnier, J., Lamanthe, A., Lanciano-Morandat, C., Mendez, A., Mercier, D. & F., Rychen (2004) *Les modes de transition des tissus productifs régionaux en Provence Alpes Côte d'Azur*, Rapport au Conseil régional de PACA, à la DRTEFP de PACA, au Conseil général des Bouches du Rhône, LEST-UMR 6123, mars, 400 p.
- Gilly, J.P. & A., Torre (dir) (2000) Introduction Générale, *Dynamiques de proximité*. L'Harmattan, Coll Emploi, Industrie et Territoire.
- Hamel, G. & CK., Prahalad (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, may-june, 79-91.
- Hannan, M.T. & J.H., Freeman (1977) The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82: 5, 929-964.
- Harrison, B. (1991) Industrial Districts : Old Wine in New Bottles ? *Regional Studies*, 26: 469-483.
- Krugman, P. (1991) *Geography and Trade*. The MIT Press, Cambridge, Mass.
- Krugman, P. (1995) *Development, Geography and Economic Theory*. The MIT Press, Cambridge, Mass.
- Lanciano, E. (2005) Mobilisation des ressources spécifiques, districts industriels et avantages comparatifs, *Working Paper*, Séminaire du programme Innovation, Lest, 14 mars, 26 p.
- Lorenz, E. (1992) Trust, Community and Co-operation . Towards a Theory of Industrial Districts, in *Pathways to Industrialisation and Regional Development*, M. Storper and A.J. Scott, London, Routledge.
- Lorenzoni, G. & A., Lipparini (1999) The Leveraging of inter-firm relationships as a distinctive organizational capability : a longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 20, 317-338.
- Marelli, M. (1999) Approfondimenti sul tema del governo strategico dei distretti industriali, *paper presentato al convegno Il Futuro dei distretti*, Vicenza, giugno.
- Marshall, A. (1919) *Industry and Trade*, London, MacMillan.
- Mendez, A. & D., Mercier (2005) Trajectoires territoriales et « empreinte » de l'histoire: le cas de Grasse et de la Ciotat en région PACA, *Géographie, Economie et Société*, 16 p., à paraître.
- Miles, M. B. & A.M., Huberman (1984), *Analysing Qualitative Data : A source Book For New Methods*. Beverly Hills, CA, Sage, traduction française : *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles, 1991.
- Molina-Morales, F.X. (2001) European Industrial Districts : Influence of Geographic Concentration on Performance of the Firm. *Journal of International Management*, 7: 277-294.
- Paniccia, L. (1998) One, a hundred, thousands Industrial Districts. Organizational Variety of Local Networks of Small and Medium-sized Enterprises. *Organization Studies*, 4: 667-699.
- Perry, M. (1999) *Small Firms and Network Economies*, Routledge.
- Piore, M. & C., Sabel (1984) *The Second Industrial Divide*. New York, Basic Books.
- Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York.

- Porter, M. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December : 77-90.
- Powell, W. (1990), Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organisation, *Research in Organisational Behaviour*, 12, 295-336.
- Powell, W. (1998) Learning from collaborations : Knowledge and networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries, *California Management Review*, 40, 228-240.
- Ragazzi, E. (2003) Modèles de diffusion des technologies de l'information et de la communication dans les districts industriels : le rôle des entreprises guides, *XIIIème conférence de l'AIMS*, Les Côtes de Carthage, 3-6 juin, 24 p.
- Rasse, P. (1987) *La Cité aromatique*, Serre Editions.
- Saba, A. (2004) *Globalisation and flexibility : the experience of italian industrial districts*, working paper, Universita La Sapienza, 24 p.
- Saglio, J. (1991) Echange social et identité collective dans les systèmes industriels, *Sociologie du Travail*, 4 : 529-543.
- Saxenian, A. (1994) *Regional Advantage*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Signorini, L.F. (1994) The price of Prato, or measuring the industrial district effect, *Papers in Regional Science*, 73, 369-392.
- Staber, U (1998) Inter-firm Cooperation and competition in Industrial Districts, *Organization Studies*, 4:
- Trigilia, C. (1990) Work and Politics in the Third Italy's Industrial Districts, in Pyke F., Becattini G. and Sengenberger W., *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies.
- Yin, R.K. (1994), Case Study Research. Design and Methods. 2<sup>nd</sup> edition, *Applied Social Research Methods Series*, 5, Sage Publications.
- Zimmermann, J.B. (2002) Des « clusters » aux « small worlds » : une approche en termes de proximités. *Géographie, Economie, Société*, 4 : 3-17.