



# Mécanismes de reproduction des entrepreneurs de PME et dynamique des districts industriels italiens

Emilie Lanciano

## ► To cite this version:

Emilie Lanciano. Mécanismes de reproduction des entrepreneurs de PME et dynamique des districts industriels italiens. *Revue Economies et Sociétés, Série "Socio-Economie du travail"*, 2006, p.1173-1202. <halshs-00521444>

**HAL Id: halshs-00521444**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00521444>**

Submitted on 11 Mar 2013

**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.

# Mécanismes de reproduction des entrepreneurs de PME et dynamique des districts industriels italiens

Emilie Lanciano\*

Maitre de Conférence en Sciences de Gestion

Université Jean Monnet de Saint Etienne – Laboratoire PRACTIS

[Emilie.lanciano@univ-st-etienne.fr](mailto:Emilie.lanciano@univ-st-etienne.fr)

Tel. 04.78.54.44.95 / 06.11.50.70.63

## Résumé

Notre article vise à comprendre la dynamique des systèmes de production composés de PME sur la base de l'analyse empirique d'un district artisanal italien du Nord-Est – le district de Bassano. Son objectif est de montrer que la compétitivité et la capacité de ce district artisanal à perdurer au gré des différentes conjonctures économiques, ne s'expliquent pas par la mobilisation de technologies de pointe, mais par sa capacité à engendrer des mécanismes organisationnels et sociaux nécessaires à la reproduction des compétences professionnelles locales. Quand ces mécanismes ne fonctionnent plus, la dynamique du système productif local est menacée.

## Abstract

The purpose of this article is to understand the dynamics of Italian production systems composed of Small and Medium Enterprises; in particular, we study the industrial district of Bassano del Grappa, characterised by a craft production process, and localised in the north-east of Italy.

The results show that this district, thanks to competitiveness, resists to economic fluctuations. These competitive factors are not explained by technological determinants, but by its capacity to generate organisational and social mechanisms, which are necessary to the reproduction of local professional skills. The actual crisis of the Italian districts may be, in this perspective, interpreted as a crisis of the reproduction system of skills and actors.

---

\* L'auteur remercie Caroline Lanciano-Morandat, Bruno Courault et Patrick Samzun, pour leurs conseils et remarques. Elle remercie également l'équipe de rapporteurs dont les remarques ont été fort utiles.

## **Introduction**

La réémergence du concept marshallien de district industriel, permise par l'observation des performances de groupements agglomérés de PME localisées dans le centre et le Nord-Est de l'Italie, (Becattini, 1979, Brusco, 1980) a suscité de nombreuses discussions concernant les conditions de leur pérennité, et leur place par rapport au modèle dominant fordiste- taylorien (Piore, Sabel, 1984, Benko, Lipietz, 1992)

Après presque trente ans, alors que l'expérience des districts industriels italiens a largement été intégrée par les analyses mêlant économie industrielle et économie régionale, (Storper, Harrison, 1991 ; Rallet, Torre, 1995), la capacité de ces systèmes à réaliser des performances durables tend une nouvelle fois à être remise en cause.

En effet, les districts italiens enregistrent aujourd'hui certains signes de fléchissement qui conduisent à reconsidérer la dynamique de leurs fondements. 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 côté, 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 districts industriels, s'est emparée de la question pour envisager les nouvelles voies de dynamisation de ces systèmes productifs localisés composés principalement de PME.

D'une part, pour certains, les difficultés des districts industriels 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 district industriel au profit d'un déplacement vers un modèle de district technologique.

D'autre part, d'autres auteurs envisagent les voies de dynamisation des districts par un élargissement de leurs frontières productives : le modèle traditionnel du district d'organisation de la

division du travail qui consiste à réaliser les phases de production et de conception exclusivement dans les frontières du district, et d'activer des relations avec l'extérieur seulement au moment de la commercialisation des produits, doit être renouvelé. L'impératif stratégique pour les districts devient leur participation au réseau global de production, de circulation et d'utilisation des connaissances. Les activités et les relations qui restent dans le district doivent être intégrées dans des réseaux ouverts à l'extérieur qui comprennent la délocalisation, dans des formes variées, de certaines phases de la filière productive - accords de sous-traitance, investissement direct à l'étranger dans des activités productives -, l'établissement d'activités commerciales dans les principaux marchés extérieurs de débouchés (Grandinetti, Zoratti, 2003 ; Grandinetti, Tabacco, 2003 ; Rullani, 2003).

L'une et l'autre de ces perspectives prennent bien en considération le problème productif que rencontre ces entreprises dans un contexte compétitif et productif renouvelé. Toutefois, la spécificité du modèle d'organisation productive des districts, les formes de mise au travail de ses acteurs, les mouvements internes qui se réalisent au sein de ces systèmes localisés d'entreprises et d'acteurs ne sont pas véritablement pris en compte. Dans la mesure où une grande part des analyses visant à expliquer leur émergence et à justifier leurs réussites économiques a mis l'accent sur la construction sociale et territoriale des acteurs<sup>1</sup> (Bagnasco, 1984 ; Becattini, 1979), il paraît judicieux de repartir de cette construction, pour appréhender la dynamique actuelle des districts et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer pour maintenir leur compétitivité dans le contexte concurrentiel d'aujourd'hui.

Notre article s'inscrit dans le cadre de ces discussions, à partir de l'analyse du district industriel de Bassano del Grappa, appartenant à la province de Vicence dans le Nord-Est de l'Italie<sup>2</sup>. Nous montrons que la compétitivité et la capacité du district de Bassano à perdurer ne s'expliquent pas par la mobilisation de technologies de pointe, mais par sa capacité à engendrer des mécanismes organisationnels et sociaux nécessaires à la reproduction des compétences professionnelles locales. Quand ces mécanismes ne fonctionnent plus, la dynamique du système productif est menacée.

Dès lors, les diagnostics concernant les possibilités de dynamisation de ces systèmes productifs doivent envisager parallèlement les modalités de reproduction de ces figures professionnelles

---

<sup>1</sup> En effet, on peut dire que la grande majorité des économistes, de Marshall à Becattini, admet l'hypothèse selon laquelle la clé des districts se trouve dans « l'adéquation entre les conditions requises en vue d'une certaine organisation du processus productif et les caractéristiques socio-culturelles, lentement forgées au fil des années, d'une couche de la population donnée. » (Becattini, 1989, p.262)

<sup>2</sup> Cet article reprend les éléments de notre thèse de doctorat de Sciences Economiques soutenue le 19.12.2003 à l'Université de la Méditerranée, qui porte sur deux districts vénitiens, Bassano del Grappa et le district de Marostica spécialisé dans la céramique. Pour le district de Bassano, l'analyse empirique a consisté en des entretiens semi-directifs de 20 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) au cours de l'année 2002.

locales. La survie du modèle de la *Troisième Italie* (Bagnasco, 1977) dépendrait également de sa capacité à recruter et à former de nouvelles figures professionnelles et entrepreneuriales locales susceptibles d'enclencher et de nouvelles dynamiques productives.

L'article est organisé de la façon suivante : la première partie s'attachera à décrire les développements théoriques récents à propos des districts industriels. Ce rapide retour théorique nous permettra de définir les objectifs et le cadre de l'analyse empirique. La seconde partie présentera les fondements de la compétitivité artisanale du district de Bassano del Grappa. Elle montrera que la compétitivité de ce territoire s'inscrit tout à fait dans une logique artisanale d'exploitation de savoir-faire spécifiques : savoir-faire qui ne requièrent pas de qualifications très élevées, mais doivent s'intégrer dans une logique productive spécifique, plaçant l'entrepreneur au centre de l'activité productive. La troisième partie analysera enfin l'origine de ces savoir-faire en s'attachant à la formation des figures professionnelles des entrepreneurs qui leur sont associées.

## **I. Des districts industriels aux trajectoires de développement local : les nouvelles perspectives théoriques**

Le contexte socio-économique actuel conduit de nouveau à se questionner sur la solidité et sur la pérennité du modèle des districts industriel fondé sur des petites entreprises et sur l'exploitation de ressources locales. A certains égards, les termes de ce débat, qui est particulièrement virulent en Italie, pourraient sembler réactiver les discussions qui avaient eu lieu au moment de l'émergence de ces systèmes d'entreprises. Mais les analyses à propos des districts industriels qui se concentrent sur la construction sociale des acteurs se sont largement enrichies et précisées, notamment par rapport aux premières études : d'une part, elles ont élargi le cadre de l'analyse des districts industriels en introduisant la diversité des modèles de développement local, et d'autre part, elles introduisent des éléments de dynamique permettant d'envisager des trajectoires de transformation des systèmes de production localisés. Même s'il demeure encore des imprécisions que cet article propose de clarifier, les difficultés actuelles des districts industriels italiens peuvent dès lors mieux être appréhendées en référence directe aux spécificités de ce modèle de production.

### **1.1. Du district aux systèmes de production locale: les mécanismes de génération du capital social**

Les districts industriels correspondent à des systèmes productifs composés quasi exclusivement de PME dont l'activité productive ne requiert pas de technologies performantes et ont des spécialisations productives et des modes de production ayant conservé des normes artisanales.

Ce concept remonte à Alfred Marshall qui envisage les avantages de la production à grande échelle. Or, dans le cadre de son raisonnement théorique, il envisage le cas qu'une multitude d'entreprises de petite taille, concentrées sur un territoire donné, spécialisées dans leurs phases de production et puisant sur un seul et même marché de travail, parviennent à contrebalancer l'avantage naturel de la production à grande échelle. La découverte des ensembles de PME localisés dans le centre et le nord est de l'Italie, apparemment désavantagés en terme de structures de commercialisation, d'échelle productive, d'accès au crédit et d'interventions sur les marchés étrangers, qui réussissaient à élargir leur part de marché, à faire des bénéfices et à créer des emplois, a correspondu à la formalisation empirique des intuitions marshalliennes.

Ce sont essentiellement G. Becattini et S. Brusco en économie (Becattini, 1979, Brusco, 1980) et A. Bagnasco et C. Trigilia en sociologie (Bagnasco, Trigilia, 1984) qui ont réactivé les analyses marshalliennes et ont réalisé les premières analyses explicatives.

Une des innovations majeures a été de considérer le caractère encadré des activités économiques (Polanyi, 1944, Granovetter, 1985), et la nécessité de comprendre les modes d'articulations entre la sphère économique et la sphère « sociale » : à propos du district, le « territoire » correspond au niveau où s'articule la logique productive concurrentielle et la logique sociale. 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 et défini par des valeurs et des institutions, détermine les pratiques sociales des acteurs. Il intervient dans les relations économiques, dans la conduite d'une entreprise et dans ses performances.

Ces premières analyses avaient laissé peu explorés, ou de façon encore floue, les mécanismes qui portent à l'articulation entre l'organisation sociale et l'organisation économique. Aujourd'hui, le champ de recherche sur les districts industriels s'est considérablement développé et enrichi. Dans le champ de la socioéconomie, et à travers les analyses de Trigilia, Le Galès, elles se sont notamment précisées sur les mécanismes d'articulation entre entreprises et territoire, en faisant intervenir le concept de capital social et de biens collectifs locaux.

Précisément, la dynamique locale dans un district est générée par l'articulation vertueuse entre l'organisation productive, le mode de gouvernance et les politiques nationales. Cette articulation vertueuse permet « *une capacité à coopérer et à conduire des parcours de développement partagé qui mobilisent des ressources et des compétences locales* » (Trigilia, 2005) ainsi que la production de « biens collectifs locaux ». La production de ces biens collectifs locaux est déterminée par les

dotations en capital social de chacun des acteurs –individuels et collectifs – qui forment le district. Précisément, le capital social est défini comme étant « *l'ensemble des relations sociales dont dispose un acteur individuel ou un acteur collectif à un moment déterminé* » (Trigilia, p.30, 2005).

A propos des mécanismes de génération du capital social, Trigilia distingue deux types de processus : le processus de génération par appartenance est lié aux dotations originelles alimentées par une identité collective particulièrement enracinée dans le territoire (politique, ethnique, religieuse). Il s'agit donc d'un processus extérieur à la sphère économique. Par ailleurs, le processus de génération par expérimentation est activé par la répétition dans le temps d'activités économiques et de travail qui vont au-delà des rapports contractuels. Les relations sont moins intenses et plus occasionnelles. Le capital social par expérimentation implique davantage les acteurs collectifs qui peuvent intervenir pour activer son processus de génération.

En introduisant différents processus de génération du capital social, concept clé pour expliquer les performances et le fonctionnement des districts, Trigilia élargit la problématique des districts industriels au développement local et aux systèmes productifs localisés. L'intervention du capital social dans la sphère économique prend différentes formes qui constituent autant de modèles de systèmes productifs localisés. Le développement local ne s'identifie donc pas à des spécialisations productives particulières, à des modèles institutionnels de régulation particuliers, ni même à la prédominance de PME. Les districts représentent une forme de développement local dans lequel les biens collectifs locaux sont produits sur la base de dotations enracinées dans le passé et d'un capital social d'appartenance. Il ne constitue donc qu'un modèle spécifique ; d'autres modèles existent, l'entreprise réseau, les clusters qui diffèrent suivant leurs modèles organisationnels, leur mode de gouvernance, la nature de leur capital social.

L'apport fondamental des analyses contemporaines en terme de système de production localisé est donc d'introduire la diversité dans les modèles de développement local. Ces éléments de différenciation des systèmes locaux permettent d'envisager des comparaisons - notamment internationales ( Crouch et alii, 2004) - sans pour autant remettre en cause la cohérence d'ensemble de leur système d'analyse en terme de développement local.

## 1.2.Les districts face aux nouvelles contraintes

Dans quelle mesure les analyses récentes sont-elles susceptibles d'apporter des enseignements sur la situation actuelle des systèmes productifs localisés et des districts?

En effet, les caractéristiques actuelles de la compétitivité mondiale – mondialisation des échanges, course aux nouvelles technologies - pourraient compromettre la solidité des modèles de développement industriel fondé sur l'exploitation des ressources locales. Une nouvelle fois, il a

fallu réactiver les approches classiques en terme de district industriel qui sont largement ancrées dans un contexte d'émergence et de développement de ces systèmes d'entreprises et qui permettent très difficilement d'envisager le cas de la crise de ces modèles.

L'impact de la mondialisation et des nouvelles contraintes compétitives est tout à fait ambigu: au lieu d'une déterritorialisation des activités productives, on assiste au contraire à un re-dimensionnement des activités productives sur des territoires spécifiques dans le but de créer et de profiter des économies externes. De même, tandis que l'on s'interroge sur la possibilité des districts à survivre aux processus de re-localisation, favorisés notamment par les nouvelles technologies, ce sont justement dans certains de ces secteurs que se développent des systèmes localisés.

Mais plus largement, la question de la capacité de ces systèmes à se transformer en réponse aux nouvelles contraintes internes et externes doit être particulièrement considérée. Si ces systèmes productifs trouvent le fondement de leurs performances dans des mécanismes d'articulation entre organisation productive et organisation sociale, qu'advient-il quand l'une ou l'autre voit ses caractéristiques se modifier?

De la même façon que le modèle du district a été élargi à une diversité de systèmes localisés de production, les nouvelles approches qui s'appuient sur de solides études empiriques menées dans le cadre de comparaisons internationales, identifient des trajectoires de développement et de transformation de ces systèmes face aux pressions globales (Crouch et alii, 2004):

- Certains systèmes de PME ont perdu leur spécialisation productive suite à de fortes délocalisations vers des pays aux coûts salariaux plus faibles,
- D'autres, plus nombreux, n'ont délocalisé que certaines phases de leurs processus de production, celles pour lesquelles des réductions significatives des coûts du travail étaient possibles et qui interviennent moins directement dans la qualité du produit.
- Enfin, certains districts se sont transformés progressivement en districts manufacturiers tertiaires qui maintiennent les phases les plus importantes de la production (conception, lancement sur le marché), et délocalisent les phases intenses en main d'œuvre. Ils développent sur le territoire un ensemble d'activité tertiaires liées aux services aux entreprises . (Crouch, Trigilia, 2004)

Les systèmes de production localisés et les districts ont donc des marges de manoeuvre dans les modes d'articulation de leurs ressources qui tracent des parcours différenciés. La capacité de ces systèmes à résister aux nouvelles contraintes est directement corrélée à leur capacité à utiliser les ressources externes pour valoriser les ressources internes: attirer les investissements, les entreprises, les ressources scientifiques ou culturelles non seulement pour améliorer la compétitivité locale, mais également comme un instrument pour enrichir les compétences et les spécialisations locales.



Autrement dit, le modèle des districts et des systèmes locaux n'est pas un modèle stable dans le temps: les caractéristiques du capital social et de l'organisation productive peuvent se modifier, et le système se transformer. Le capital social, les biens collectifs locaux se reconstruisent sans cesse en réponse aux contraintes internes et externes.

La capacité de ces systèmes à résister aux nouvelles contraintes doit être comprise dès lors comme la capacité de ces systèmes à réactiver et renouveler les mécanismes d'articulation entre les entreprises et le territoire.

### 1.3.La grille d'analyse

L'analyse proposée ici s'inscrit dans le prolongement des nouvelles approches à peine décrites. Elle s'attache en effet à appréhender le contexte contemporain du district en mettant l'accent sur la construction sociale des acteurs et sur les mécanismes d'articulation entre les caractéristiques de l'organisation productive et de l'organisation sociale. L'étude empirique se concentre sur le cas d'un district industriel classique ; l'objectif est d'appréhender et d'identifier la source des dysfonctionnements de ce système d'analyse en intégrant ses spécificités et ses fondements. Pour cela, il convient de se concentrer particulièrement sur les mécanismes de production de biens collectifs locaux qui ont permis à ces entreprises et à ces acteurs d'appréhender de manière très satisfaisante la compétition mondiale en dépit de leurs désavantages structurels en terme de ressources.

Nous mobilisons les approches contemporaines décrites ci-dessus, mais en adoptant cependant une approche critique et plus précise. En effet, si l'on connaît de façon plus précise les mécanismes de génération du capital social, à l'origine des processus d'articulation vertueux entre organisation sociale et organisation productive, ce processus reste encore largement indéterminé, et externe à la logique économique et productive. Les efforts de précision sur les mécanismes de génération du capital social ont certes contribué à introduire de la diversité dans les modèles de développement local, mais on ne sait pas comment le capital social intervient pour expliquer la forme des relations productives et les performances de ces entreprises, ni même de quelles façons le territoire du district, l'espace social dans lequel ces membres sont inscrits contribuent à expliquer la forme particulière des relations économiques et productives. Sans l'explicitation de ces mécanismes qui introduisent la pratique des acteurs, les nouvelles approches théoriques qui s'inscrivent largement dans le champ de la socioéconomie ne dépasse pas l'énoncé de leur postulat de départ : la construction sociale des acteurs, leur appartenance à des réseaux de relations sociales et le rôle de ce capital social dans les déterminants de la vie productive et économique.

Il convient dès lors, tout en acceptant partiellement cette hypothèse, d'aller plus loin, et de comprendre la pratique des acteurs pour envisager de quelles façons logique sociale et logique productive s'articulent de manière efficace du point de vue des performances économiques. Pour cela, nous montrons, à travers l'analyse empirique de Bassano, que l'intervention du capital social dans la logique productive se réalise au cœur des pratiques productives des acteurs, à travers leurs mécanismes de coordination, c'est-à-dire à travers la division du travail à l'intérieur des entreprises, et entre les entreprises du district. Il s'agit donc d'envisager la compétitivité de ces entreprises par la spécificité de leurs processus de production, et les mécanismes de coordination des acteurs engagés dans la division du travail.

## **II. Les fondements de la compétitivité artisanale du district de Bassano del Grappa**

Depuis les premières analyses de Brusco et Becattini (Becattini, 1979, Brusco, 1980), les systèmes de production localisés, composés presque exclusivement de très petites, et rarement de moyennes entreprises, constituent une caractéristique essentielle de la structure productive et des performances de l'économie italienne. Alors que leur mise en place s'est apparemment réalisée sans dépendre de structures nationales, les districts industriels correspondent aujourd'hui à un phénomène reconnu, aussi bien dans la sphère des économistes et des gestionnaires que dans la sphère institutionnelle des *policy makers*, à travers une catégorie statistique définie par la loi de 1991 et un instrument de politiques industrielles (Sforzi, 1991 ; Lanciano, 2003).

Dans ce contexte, le système productif de Bassano del Grappa spécialisé dans la manufacture du meuble d'art peut être considéré comme un idéal-type du district artisanal à la base du phénomène de l'industrialisation diffuse et de la spécialisation flexible en Italie (Bagnasco, Trigilia, 1984 ; Bagnasco, 1977).

- D'une part, sa structure, son appartenance à la région Vénétie, et sa spécialisation sectorielle, l'apparentent au modèle « original » du district artisanal italien. Localisé au cœur de la région nord-est dans la province de Vicence, il a participé à l'émergence de ce modèle d'organisation industrielle performant en termes d'emploi et de dynamisme de son tissu productif.

- D'autre part, il représente un ensemble de PME qui est parvenu, à travers l'exploitation flexible d'un processus de production, à fonder une compétitivité collective et territoriale. Ces entreprises sont spécialisées sur un produit très spécifique qui satisfait une demande très fragmentée ; elles bénéficient d'économies externes induites par la logique d'approfondissement de la division du travail interentreprises (Corroleur, Courlet, 2000).

- Enfin, l'économie du territoire de Bassano continue d'enregistrer des performances largement favorables tant en termes de dynamisme productif que d'emploi, par rapport au contexte plus général de l'économie italienne des districts industriels.

2.1. Le district artisanal de Bassano, un idéal-type de la réalité italienne de l'industrialisation diffuse  
Le district artisanal de Bassano del Grappa est ancien mais son périmètre géographique actuel est défini par la loi sur les districts industriels de 1991 et correspond au regroupement de 20 communes dont la plupart se situe dans la province de Vicence au nord-est de l'Italie. Il est centré autour de la commune de Bassano del Grappa qui constitue le second pôle en terme de population de la province.

Le district se situe sur un territoire qui regroupe une très forte concentration de PME impliquées plus ou moins directement dans la fabrication du meuble d'art.

Aujourd'hui, l'activité de fabrication de meuble d'art correspond à 25,8% de l'emploi industriel et à 23,32% des unités productives du territoire local. Structuré principalement par des PME, voire des TPE<sup>3</sup>, le système d'entreprises du meuble d'art perdure et enregistre des taux de croissance de l'emploi et du nombre d'entreprises positifs. Ainsi, les données de 1991, et de 1996 fournies par les différents recensements de l'industrie et des services montrent que le nombre d'unités productives impliquées dans la fabrication de meubles a augmenté de 7,2%, le volume d'emploi correspondant augmentant quant à lui de 5,6%.

Tableau I. Taux de croissance de l'emploi et de la création des unités locales de production dans le district industriel de Bassano (à insérer)

Le taux de chômage du district est largement inférieur aux taux nationaux, et en-dessous de celui des districts industriels italiens.

Tableau II. Force de travail dans les districts industriels italiens (à insérer)

2.2. D'hier à aujourd'hui : un positionnement compétitif centré sur un produit et sur ses particularités

La compétitivité durable des entreprises du district se fonde sur les potentialités offertes par un processus de production centré sur des techniques de fabrication traditionnelles et sur un produit artisanal qui donne peu de place aux nouvelles technologies, mais plutôt à des savoir-faire qui s'inscrivent dans la continuité d'une longue trajectoire historique.

---

<sup>3</sup> Les Très Petites Entreprises emploient moins de 19 salariés ; les Petites entreprises de 20 à 49 salariés et les Moyennes Entreprises emploient de 49 jusqu'à 249 salariés.

Les origines du district de Bassano del Grappa sont confuses et parfois divergentes. Pourtant, circule, parmi les acteurs du district, une explication qui remonterait à la République de Venise : les nobles vénitiens possédaient des villas « sur la terre ferme », richement dotées en meubles d'antiquaires qu'ils faisaient régulièrement restaurer par des paysans locaux. À mesure que l'activité de restauration s'est développée et consolidée<sup>4</sup>, une nouvelle pratique a émergé : au lieu de restituer le meuble authentique, les artisans restaurateurs réalisaient une copie du meuble qui leur avait été confié et conservaient le modèle original pour le vendre ensuite sur des marchés d'antiquaires plus lointains. Évidemment, le système ne pouvait fonctionner que si la contrefaçon valait l'authentique par son style et son aspect.

Au fil du temps, l'activité s'est transformée et s'est consolidée autour de la fabrication de meubles traditionnels suivant une logique de « reproduction évolutive » (Roverato, 1998 ; Grandinetti, 2002) : si ces débouchés se sont élargis, et si les techniques productives ont été perfectionnées pour atteindre une dimension semi-industrielle, les fondements du positionnement compétitif et les contraintes productives que les entreprises affrontent demeurent identiques. L'activité de production de meubles d'art consiste encore aujourd'hui à produire des meubles neufs qui semblent avoir vécu. Non seulement, leur design et le bois utilisé font directement référence aux modèles anciens, mais même neufs, les meubles produits doivent porter des marques – artificielles – du temps. La spécificité de leur offre de production les protège relativement bien de la concurrence de l'ameublement<sup>5</sup>. S'ils entrent un peu plus en concurrence avec l'offre des antiquaires, ils ont l'avantage sur eux de proposer des prix plus faibles.

Les entreprises du meuble d'art de Bassano, perpétuant la tradition historique, se situent donc sur un marché de niche.

### 2.3. Des contraintes productives comme clé de la compétitivité

Ne bénéficiant pas des avantages des économies d'échelle de la grande entreprise, ni d'avantages particuliers sur les coûts salariaux, la compétitivité des entreprises de Bassano se fonde sur l'exploitation et la valorisation d'un produit de qualité.

La compétitivité du produit du district exige donc que soient respectées un certain nombre de contraintes productives qui déterminent fortement l'organisation du processus de production et les savoir-faire mobilisés.

---

<sup>4</sup> L'activité manufacturière s'est développée parallèlement à l'épuisement des terres et la faiblesse des revenus issus de son exploitation.

<sup>5</sup> La filière de l'ameublement est principalement structurée en districts. La plupart d'entre eux sont localisés dans la région du Frioul. Contrairement au district de Bassano, ces districts produisent des meubles contemporains dans lesquels le design joue un rôle important dans la valeur ajoutée. (Locajono, 2001 ; Lanciano, 2003 ; Grandinetti, 2003).

### 2.3.1. L'organisation de la production et les compétences mobilisées

Le processus de production du meuble d'art se divise 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.

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

- Le meuble produit par l'entreprise doit faire référence directement ou indirectement à des modèles anciens.
- 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).
- Enfin, dans la mesure où le meuble s'inscrit dans l'ensemble d'une pièce (salle à manger, chambre à coucher), la cohérence stylistique et les marques homogènes de l'hypothétique usage des meubles composant l'ensemble doivent être préservées.

Ce sont donc la première et la dernière phase qui constituent les étapes cruciales puisqu'elles déterminent la spécificité du meuble d'art de Bassano. Toutefois, leur rôle déterminant dans la réalisation du meuble ne signifie pas pour autant qu'elles mobilisent des savoir-faire d'exécution très sophistiqués et très spécialisés. Elles exigent plutôt, d'une part, lors de la conception, une connaissance précise de l'histoire du meuble d'art de Bassano, et d'autre part, que, lors de sa finition, le travail d'exécution soit contrôlé avec un très haut niveau d'exigence.

En effet, reproduire un meuble antique demande que soient connus au préalable les différents styles des différentes époques, dans différents lieux. Aujourd'hui, les modèles conçus ne correspondent pas tous forcément à des modèles originaux. Ce sont des créations sur la base d'une combinaison de différents styles et modèles. Il s'agit donc de savoir créer du nouveau en entremêlant les styles anciens et en respectant les règles de proportion. S'il est possible de recourir pour la conception des modèles aux outils du dessin industriel, la connaissance approfondie des productions des différentes entreprises de Bassano dans le passé est cruciale. Les nouveaux modèles ne constituent en fait que des recompositions différentes des modèles anciens. Cette étape productive est généralement réalisée par l'entrepreneur qui planifie par périodes les modèles à travers un catalogue.

La troisième étape du processus de production est décisive dans la mesure où elle correspond à la spécification du produit au moment de la rencontre avec le marché et avec le client. Les entreprises de Bassano se différencient de leurs concurrents qui utilisent des vernis de moins bonne qualité, et

des machines-outils. Cette phase de finition correspond de plus au moment où le produit est spécifié en interaction avec le client : celui-ci, au moment de la commande, choisit le modèle sur catalogue, mais a la possibilité de choisir la teinture du vernis et « l'ancienneté » du meuble : 20, 30, 50 ans ou plus.

Cette étape 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. En effet, quand le client commande divers meubles composant une pièce, il faut que la patine de l'ensemble soit homogène. 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. Ils sont placés sous le contrôle direct du chef d'entreprise qui s'assure du respect des contraintes et de leur correcte réalisation.

Figure I. L'organisation de la production du meuble d'art et les compétences mobilisées (à insérer)

### 2.3.2. Le rôle de l'entrepreneur comme garant des contraintes productives

La compétitivité artisanale du district de Bassano est donc fondée sur la qualité du suivi des contraintes productives et sur des normes de production spécifiques. Ces contraintes n'imposent pas un haut niveau de qualification pour les tâches d'exécution. De même, si la conception exige une connaissance des différents styles et des modèles anciens, il ne s'agit pas d'une connaissance spécifique ou nouvelle dans la mesure où elle est accessible à un coût relativement bas. Le processus de production peut donc fonctionner sans mobiliser des qualifications élevées et spécialisées des ouvriers. Par contre, ces contraintes exigent que les tâches soient organisées, supervisées et contrôlées de façon spécifique. Plus que la nature des compétences techniques, c'est la façon dont celles-ci sont organisées qui constitue véritablement la clé des avantages compétitifs de ces entreprises.

Or, le contrôle, l'organisation et la résolution des problèmes sont assurés directement par l'entrepreneur 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 de l'entrepreneur 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 de travail.

Le problème principal auquel doivent faire face les entreprises de Bassano ne concerne donc pas le processus de sophistication de leurs pratiques professionnelles, mais la façon dont elles sont organisées, mobilisées et transmises. Dans cette perspective, les performances du district peuvent être envisagées sous l'angle de la capacité des entrepreneurs à reproduire collectivement dans le temps et dans l'espace ce type d'organisation productive et de travail. Il faut donc considérer les formes de mobilisation des savoir-faire et les formes de transmission et de reproduction de ces pratiques spécifiques.

### **III. Les modalités de formation et de reproduction des entrepreneurs**

Nombreuses sont les analyses qui mettent en avant la spécificité du profil de l'entrepreneur dans les petites et moyennes entreprises, qui ne correspondrait ni à la figure désincarnée de *l'homo economicus* (Bauer, 1996), ni au profil de manager de la grande entreprise (Schumpeter, 1935). La logique entrepreneuriale de la petite entreprise correspondrait à l'articulation entre trois dimensions : une logique marchande, une logique paternaliste et une logique de pouvoir (Bauer, 1996).

De même, Marchesnay et Julien décrivent deux types de profils d'entrepreneurs à partir de l'analyse de leur comportement : d'une part, l'entrepreneur artisan poursuivrait des logiques d'action visant à assurer la Pérennité de l'entreprise, son Indépendance économique et *in fine* sa Croissance (entrepreneur PIC). D'autre part et par opposition, la gestion de l'entrepreneur opportuniste viserait à favoriser la Croissance de son entreprise en saisissant le maximum d'opportunités, en favorisant l'Autonomie de décision mais pas de capitaux pour parvenir à Pérenniser son entreprise (entrepreneur CAP) (Julien, Marchesnay, 1996).

Il est certain, comme le souligne Rullani, que, dans le cadre de la nouvelle économie de la connaissance, les caractéristiques intrinsèques de l'entrepreneur sont des variables plus déterminantes pour expliquer les performances de ces systèmes de PME que la technologie (Rullani, 1996, 2003). Ainsi, la littérature sur les districts industriels italiens a souvent souligné la forte aspiration de ces populations locales à l'entrepreneuriat pour expliquer le dynamisme de ces systèmes productifs. Cette volonté d'indépendance illustre l'intervention des variables de l'organisation sociale et territoriale dans l'organisation industrielle, ce qui permet de définir et

d'expliquer les performances et les succès des systèmes productifs localisés italiens (Bagnasco, 1984 ; Becattini, 1979).

Or, les données sur le travail salarié et le travail indépendant en Italie depuis ces trente dernières années confirment que la part du travail non salarié est plus importante en Italie que dans les autres pays européens (Eurostat, 2002). Dès lors, l'hypothèse de l'aspiration collective et territoriale à l'entrepreneuriat, en plus d'être difficilement démontrable, ne permet pas d'éclairer particulièrement la dynamique spécifique des districts artisanaux du nord-est de l'Italie, puisqu'elle est valable pour tout le territoire italien.

Plus largement, les modalités de formation et de reproduction des districts en général, et du district de Bassano en particulier, montrent que celui-ci est parvenu à se renouveler à travers la création régulière de nouvelles entreprises. Sa particularité provient plus du fait que ces nouvelles entreprises et les nouveaux entrepreneurs perpétuent la logique artisanale et compétitive historique : plus que sur des figures entrepreneuriales de type schumpeterien, le système de Bassano est centré sur des entrepreneurs professionnels qui détiennent un certain type de compétences organisationnelles et le contrôle de certaines phases productives.

La question cruciale pour comprendre la dynamique des districts industriels concerne donc les modalités de reproduction et de transmission des savoir-faire des entrepreneurs, alors même qu'ils sont majoritairement présents sous forme tacite, c'est-à-dire difficilement déployables dans d'autres environnements productifs. Au-delà de la transmission des connaissances qui constitue une problématique classique de l'économie et du management des connaissances, les modalités de mise en place et de reproduction sociale de la catégorie des entrepreneurs sont au cœur du renouvellement de la compétitivité des districts.

### 3.1. Le processus de formation des savoir-faire des entrepreneurs

Dans le champ de l'économie de l'innovation et de l'économie du travail, la formation et la circulation des connaissances tacites constituent une question centrale. Les connaissances tacites sont définies comme « *non codified, disembodied knowledge that is acquired via the informal take up of learned behaviour and procedures.* » (Howells, 1995, p.2).

Leurs caractéristiques principales sont, d'une part, leur ancrage dans un contexte productif local particulier, et d'autre part, leur mode d'acquisition dans le cadre de l'apprentissage au cours de l'activité de travail.

Dans le cas des districts industriels, la circulation et la formation de ces savoirs pratiques dépassent à la fois les frontières de l'entreprise et les limites du salariat. En effet, les savoir-faire se forment, d'une part, à travers des parcours de mobilité des travailleurs au sein des entreprises qui disposent des mêmes techniques de production. D'autre part, la formation des travailleurs dans l'entreprise est



accompagnée dans certains cas par des enseignements spécialisés suivis dans les instituts publics locaux de formation.

### 3.1.1. La formation des savoir-faire des entrepreneurs par l'apprentissage sur le tas

Tous les entrepreneurs rencontrés sont les créateurs de leur entreprise ; la date de ces créations remonte en moyenne à 17 ans. Ces entrepreneurs ont tous un passé d'apprenti puis de salarié dans une entreprise du district.

Leur connaissance des techniques productives du meuble d'art de Bassano a été acquise à travers une logique d'apprentissage : entrés très jeune dans le monde du travail, ils ont acquis leur qualification dans le cadre de leur activité professionnelle.

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. 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. 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.

### 3.1.2. La formation des savoir-faire spécialisés dans les instituts publics de formation

Si tous les entrepreneurs rencontrés ont acquis les bases de leur formation dans une entreprise du district, huit d'entre eux ont suivi parallèlement et simultanément à l'apprentissage sur le tas, une formation dans un institut public localisé à Bassano. Ces deux formations sont complémentaires dans la mesure où l'ouvrier acquiert, à l'école de dessin, des connaissances plus formalisées concernant les différents styles des différentes époques, les différentes techniques de dessin, et dans l'entreprise, les pratiques quotidiennes de la production du meuble.

Ces entrepreneurs 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, leur entreprise fonctionne comme un véritable centre de formation pour les travailleurs et pour les futurs entrepreneurs.

Si l'école de dessin, dont le statut a évolué au cours du temps, fournit un diplôme national, les enseignements sont directement liés au contexte productif local dans lequel elle est insérée. Les enseignants sont eux-mêmes d'anciens salariés d'entreprises du district qui se sont reconvertis vers l'enseignement public.

Ainsi, le diplôme offre ici des perspectives de mobilité interne plus rapide, et constitue une norme de validation de connaissances valable nationalement. Cependant, dans la mesure où les enseignements sont directement fonction des contraintes et des spécificités productives du meuble d'art de Bassano, les conditions de transférabilité de ces connaissances sont réduites aux frontières des entreprises de la zone. Ainsi, si l'école de dessin, devenue aujourd'hui un lycée professionnel, 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.

Dès lors, si la logique de formation des qualifications intègre des instituts de formation distincts des entreprises, elle reste cloisonnée à la logique productive du district. Les frontières de transférabilité des qualifications et de la mobilité des entrepreneurs 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. Le processus de circulation des savoir-faire et le passage du travailleur au statut d'entrepreneur

#### 3.2.1. La mobilité dans le district

La formation des entrepreneurs aux techniques productives locales se réalise donc suivant une logique d'apprentissage dans l'entreprise, et pour certains, par le passage par le système éducatif dont les enseignements sont directement liés aux contraintes compétitives locales.

Elle se poursuit par des expériences salariales dans d'autres entreprises du district. Ainsi, parmi les 20 entrepreneurs rencontrés, seulement huit d'entre eux ont effectué leur « carrière » dans une seule entreprise. La majorité, après la période d'apprentissage, a poursuivi la formation et l'activité de travail à travers des parcours de mobilité externe dans d'autres entreprises du district<sup>6</sup>. Dans une certaine mesure, les expériences successives contribuent donc à une spécialisation des savoir-faire acquis par apprentissage. À chaque passage dans une entreprise, le salarié a la possibilité d'acquérir et d'incorporer les pratiques spécifiques de chaque entreprise et de chaque entrepreneur. On assiste ainsi dans le district à des flux de travailleurs allant d'entreprises en entreprises, les secrets et les nouveautés propres à chacune d'entre elles circulant avec eux.

La construction de la professionnalité du créateur d'entreprise se réalise donc à travers le passage dans différentes entreprises qui disposent de techniques de production similaires définissant la spécificité productive du district. Ces parcours de formation par la mobilité peuvent être rapprochés des mécanismes définissant les « marchés transitionnels » décrits par Gazier et Schmid (2002). Les mobilités des travailleurs dans les différentes entreprises peuvent être vues comme de multiples

---

<sup>6</sup> Aucun des entrepreneurs rencontrés n'est sorti des frontières du district et n'a travaillé ailleurs.

transitions au sein de l'emploi. Représentés sous forme de trajectoires d'accumulation de compétences tout au long de la vie professionnelle, ces parcours de mobilité commencent avec l'acquisition d'aptitudes de base et se poursuivent avec le jeu des spécialisations et du recyclage (Gazier, p. 167, 2003).

Toutefois, à la différence des "marchés transitionnels" de Gazier qui exigent la mise en place de principes de gouvernement et de réformes, la mobilité des travailleurs dans le district ne résulte pas d'aménagements négociés et systématiques<sup>7</sup>(Ibidem, p. 132). Les principes de la mobilité des travailleurs ont été intégrés dans la logique des entreprises sans que cela représente pour elles une perte ou un désinvestissement en formation. En effet, le recrutement d'un nouveau salarié qui a été formé dans une entreprise du district est une garantie qu'il détient la connaissance du processus de production effectué à Bassano. De même, du côté de l'entreprise qui a formé l'ouvrier lors de son premier emploi, son départ ne constitue pas forcément la perte d'un investissement. En effet, le statut d'apprenti permet à l'entreprise une rémunération inférieure au salariat normal, et tant qu'il y a des jeunes employables en apprentissage, le turn-over est assuré. Enfin, le phénomène de la mobilité des apprentis et des salariés dans les entreprises est suffisamment répandu et répété pour que, d'une part, les entreprises le considèrent comme constitutif de leur mode d'organisation et de rémunération, d'autant plus que, d'autre part, elles sont susceptibles d'en bénéficier à travers l'embauche de salariés déjà formés.

### 3.2.2. Les modalités du passage du travailleur à l'entrepreneur : la continuité des relations de travail

Si la compétitivité artisanale du district de Bassano se fonde sur des mécanismes de transmission des connaissances spécifiques, elle dépend également de la capacité à reproduire les figures professionnelles qui sont les principaux supports et les garants de l'organisation du processus de production.

Après avoir suivi un parcours professionnel d'apprenti à salarié, les entrepreneurs se mettent à leur compte sur la base des connaissances des techniques productives de Bassano et de la connaissance du monde de la petite entreprise du district de Bassano. Dès lors, en plus de la forte mobilité du travail d'entreprises à entreprises, le district artisanal de Bassano se caractérise par une forte mobilité verticale du statut de salarié vers celui d'entrepreneur.

---

<sup>7</sup> Pour Gazier, les marchés transitionnels sont des aménagements systématiques et négociés : systématiques, car « c'est l'ensemble des transitions qui doit être pris en compte et aménagé. Cette exigence de globalité ne consiste pas à prôner une intervention collective sur toutes les transitions individuelles, mais à prendre en compte les interactions entre les différentes transitions... » ; et négociées, car « les trajectoires individuelles entre divers emplois et activités n'ont évidemment pas à être imposées aux individus. Ils doivent pouvoir choisir, précisément l'intervention porte sur les éléments et les conditions de leurs choix. » (Ibidem, p.132)

Dans cette perspective, au-delà de l'appartenance à un territoire commun et d'une spécialisation productive proche, ces entreprises forment un système de production d'entreprises reliées par des figures professionnelles qui ont poursuivi des parcours similaires. Dans le cas de Bassano, on peut retracer les liens entre les entreprises à partir des trajectoires de mobilité de ces entrepreneurs.

Figure II : L'arborescence des entreprises en fonction d'origines de provenance des entrepreneurs (à insérer)

- L'entreprise B2 a été créée par un ancien ouvrier de l'entreprise B ;
- L'entrepreneur B11 a mis en place son entreprise après avoir travaillé successivement dans les entreprises B et B1.

Chaque entreprise contribue à la reproduction des figures professionnelles à travers des processus d'incubation provoqués par le départ des travailleurs pour créer leur propre activité, tandis qu'au niveau collectif, le district apparaît comme un système auto-reproducteur grâce à la mobilité (Courault, Romani, 1989 ; Lanciano, 2003 ; Grandinetti, 2003). Ainsi, les projets des futurs entrepreneurs s'inscrivent directement dans la trajectoire historique de formation du district ; ils sont les travailleurs les plus qualifiés qui reproduisent le district et ses pratiques productives spécifiques.

Comme pour la mobilité d'entreprises à entreprises, la mobilité du statut de travailleur à celui d'entrepreneur ne se réalise pas sous l'impulsion d'accords négociés formellement, mais correspond à une conjonction d'intérêts des entreprises. Ces logiques d'essaimage constituent une source de flexibilité pour les entreprises. Si par exemple, l'entreprise doit faire face à une augmentation des commandes, elle peut externaliser une partie de sa production auprès d'un ancien ouvrier. Plus largement, dans le district de Bassano, les entreprises maîtrisent les risques liés à l'incertitude des marchés, et à la fragilité de l'avantage compétitif, en maintenant une taille critique. Les risques sont répartis ici entre un entrepreneur et son ancien salarié devenu indépendant dans le cadre d'une relation productive (Thévenot N., Valentin J, 2003), différemment donc de la relation salariale qui permet de répartir les risques entre un salarié et son employeur (Petit, Sauze, 2003).

Pour autant, la transformation de la relation salariale en relation productive ne signifie pas pour les entreprises une perte de qualité, puisque c'est la même personne qui effectue les mêmes tâches. Ainsi, 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. Les entreprises confient la plupart du temps une partie du travail à l'extérieur auprès d'anciens ouvriers. Le fait qu'ils aient été formés dans l'entreprise ou dans le district garantit des normes de production.

Dans cette optique, la mise en place de la nouvelle entreprise peut être facilitée par l'ancien employeur : en lui assurant un certain volume de production, en lui prêtant des machines, en lui confiant des commandes et en l'associant à certains marchés...

L'organisation du processus de production s'ouvre donc à l'extérieur des frontières productives de l'entreprise sans que cela implique de renoncer aux contraintes productives spécifiques du meuble d'art. Dans cette perspective, 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. 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.

## **Conclusion**

Il ressort de tout ce qui précède que l'avantage compétitif de ces entreprises repose sur un processus de production qui mobilise des savoirs spécifiques au territoire, processus dans lequel la figure de l'entrepreneur est centrale, tant pour la réalisation du produit suivant les contraintes compétitives, que pour la circulation et la reproduction des savoir-faire spécifiques au district. La compétitivité et la pérennité du district du meuble d'art de Bassano s'expliquent donc par sa capacité à reproduire dans le temps ses entrepreneurs.

Nous avons montré que le processus de formation et de reproduction des entrepreneurs du district se réalise à travers de multiples mobilités au sein de l'emploi (d'entreprises à entreprises), entre formation initiale publique et emploi, et entre salariat et entrepreneuriat. Ces parcours de mobilité qui aboutissent à la création de nouvelles entreprises permettent, d'une part, une répartition des risques qui s'organise localement grâce aux relations productives qui sont souvent le prolongement d'une relation salariale, et d'autre part, la transmission des savoir-faire fondamentaux qui ont garanti jusqu'à présent le maintien des avantages compétitifs du district.

L'analyse approfondie du district de Bassano est donc susceptible d'enrichir, d'une part, les approches classiques au sujet des districts industriels et plus largement des réseaux productifs territorialisés, et d'autre part, les analyses plus prospectives concernant leurs voies de dynamisation.

La plupart des analyses ont mis l'accent sur les potentialités d'articulation des territoires et des entreprises dans le cadre des mutations des systèmes productifs, mais elles ne sont pas pour autant véritablement parvenues à justifier théoriquement ces mécanismes d'hybridation. Malgré l'actualisation de la thématique territoriale à des problématiques contemporaines permises par des auteurs comme Trigilia, Crouch, Le Galès, les pratiques des acteurs restent encore étrangement

évacuées (Azais, 2000). Si le capital social et la construction sociale des acteurs semble l'élément clé au cœur du modèle de développement industriel local, il ne suffit pas à comprendre véritablement les déterminants de ces organisations collectives de production, ni comment ces entreprises ont pu atteindre des niveaux de performances collectives. Or, dans le cas du district de Bassano, l'analyse des modes de formation et de reproduction des acteurs, de leurs pratiques professionnelles, et de leurs savoir-faire a permis de saisir comment se forment les relations privilégiées qui expliquent leur compétitivité collective. Le district industriel apparaît dès lors comme une organisation collective aux frontières géographiques restreintes qui produit et fonctionne sur la base du principe de la mobilité du travail sous différentes formes. Nous avons montré que, au cœur du mécanisme d'articulation entre la logique productive et la logique sociale et territoriale, se trouvent les modes de construction de qualification des acteurs engagés dans les processus de production.

Suivant cette perspective, les difficultés rencontrées aujourd'hui par les districts italiens peuvent être interprétées comme l'épuisement des sources de reproduction des entrepreneurs et des travailleurs du district. Le taux de chômage égal à 3.3%, les entreprises ont de plus en plus de difficultés à recruter des jeunes. Cette situation ne s'explique pas par une sur-activité des entreprises mais davantage 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. Le développement économique a permis une forte élévation du niveau de vie et du niveau de scolarité des jeunes. On assiste donc clairement dans le district de Bassano, comme sans doute dans tous les autres districts italiens similaires, à une tension entre la logique professionnelle et la logique éducative. Quand aujourd'hui, dans le district, des entreprises du secteur ferment, c'est plus souvent par absence de repreneurs ayant les compétences artisanales requises qu'en raison de difficultés économiques.

Le développement économique, permis par les succès compétitifs de ces entreprises, a fait évoluer les structures sociales de ce territoire, structures qui, à leur tour, mettent en péril les mécanismes endogènes de la reproduction de sa compétitivité économique. La dynamique d'évolution des structures sociales, qui s'inscrit dans un temps plus long, a fini par surpasser les structures productives, qui ont relativement peu évolué.

Les différents scénarii concernant l'avenir de ces systèmes productifs doivent dès lors envisager, parallèlement aux solutions strictement productives, des voies pour enclencher l'émergence de nouvelles figures professionnelles locales.

## Bibliographie

- Amendola M, Antonelli C., Trigilia C., (2005), *Per lo sviluppo. Processi innovativi e contesti territoriali*, Il Mulino Studi e Recherche
- Azais C., 2003, "Formes et Mises au travail, Hybridation et Dynamique Territoriale", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp.379- 394
- Bagnasco A., (1977), *Tre Italie – La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino.
- Bagnasco A., Trigilia C., (1984), *Società e Politica nelle aree di piccola impresa – Il caso di Bassano del Grappa*, Arsenale Editrice, Fondazione Corazzin, IRES Veneto
- Bauer M., (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Collections L'Entreprise – InterEditions
- Becattini G., (1979), « Dal settore industriale al distretto industriale : alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale », *Rivista di Economia e Politica Industriale*, n°1
- Becattini G., (1989), « Il distretto industriale come ambiente creativo », in : Benedetti E. (ed), *Mutazione tecnologiche e condizionamenti internazionali*, Franco Angeli, Milano
- Becattini G., Rullani E., (1993), « Sistema locale e mercato globale », *Economia e Politica Industriale*, n°80.
- Benko G., Lipietz A., (1992), *Les régions qui gagnent*, Paris, P.U.F.
- Brusco S., (1975), « Economia di scala e livello tecnologico nelle piccole imprese », in : Graziani, *Crisi e ristrutturazione nell'economia italiana*, Einaudi, Torino, pp. 530- 559
- Brusco S., (1980), « Il modello Emilia : desintegrazione produttiva e integrazione sociale », *Problemi di transizione*, n°5, pp.86 – 105
- Belussi F. Gottardi G. (eds) (2000), *Evolutionary Patterns of local Industrial Systems. Towards a Cognitive approach to the Industrial Districts*, Ashgate, Aldershot
- Corroleur F., Dussuc B., Favre- Bonte Nicoletti V., Geindre S., (2002), « La relation profils d'entrepreneurs et appartenance au territoire. Le cas des dirigeants de PMI d'un district industriel : la Plastics Valley », XI ième Conférence de l'AIMS, 5-6-7 juin 2002, ESCP- EAP, Paris
- Courault B, Romani C, (1989), « La flexibilité locale en Italie », *La Lettre du Cee*, n°14, décembre.
- EUROSTAT, (2002), Statistiques sociales européennes – Résultat de l'enquête sur les forces de travail, <http://europa.eu.int/comm/eurostat>
- Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H., (2004), *I sistemi di produzione locale in Europa*, Il Mulino Ricerca
- Gazier B., (2003), *Tous sublimes – Vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion

- Grandinetti R., Zoratti, G., (2003), « Processi formativi ed evoluzione dei distretti industriali. Una prospettiva di analisi basata sull'economia della conoscenza », *Piccola Impresa/ Small Business*, n°2
- Grandinetti R., Tabacco R., (2003), « I distretti industriali come laboratorio cognitivo », *Sviluppo Locale*, X, 22 ( 1/2003), pp. 49- 83
- Julien P-A, Marchesnay M., (1987), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert
- Julien P-A, Marchesnay M., (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica
- Lanciano E., (2003), *Le district industriel revisité : Mobilités et qualifications d'acteurs*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Aix en Provence
- Lawson C., Lorenz E., (1999), « Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity », *Regional Studies*, vol. 33, n°4, pp. 305- 318
- Lazzarato M., Moulher-Boutagn Y., Negri A., Santilli G., 1993, *Des entreprises pas comme les autres – Benetton en Italie, le sentier à Paris*, Publisud
- Lojacono G., (2001), *Le imprese del sistema arredamento – Strategie di design, prodotto e distribuzione*, ETAS Libri
- Marchesnay M., (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Economies et Sociétés, Science de Gestion*, 8-9, pp. 99.117
- Molina- Morales F. Xavier, Martinez- Fernandez M. Teresa, (2004), « How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach », *Research Policies*, Vol.33, n°3, pp.473- 486
- Moati Ph., (2002), *L'entreprise au XXIème siècle*, L'Aube, Bibliothèque des territoires, DATAR
- Moati Ph., El Mouhoud M., (1994), « Information et Organisation de la production. Vers une division cognitive du travail », *Economie Appliquée*, Tome 46, n°1, pp.47- 73
- 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*
- Piore M., Sabel C., (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for prosperity*, Basic Books, New York
- Rallet A., Torre A., (1995), *Economie industrielle et Economie régionale*, Economica, Paris
- Rallet A., 1993, « Choix de proximité et processus d'innovation technologique », *Revue d'Economie Regionale et Urbaine*, n°3, pp. 365- 386
- Rullani E., (1994), « Il valore della conoscenza », *Economia e Politica Industriale*, n°82



- Rullani E., (1995), « Distretti industriali ed economia globale », *Economia e Società Regionale*, n°50
- Schmid G., Gazier B., (2002), *The Dynamics of Full Employment. Social Integration through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar
- Sforzi F., (2003), “Lo sviluppo locale nell'esperienza geografica italiana”, *Società Geografica Italiana*, p. 391-400
- Storper M., Harrison B., (1991), « Flexibility, hierarchy, and regional development: The changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s », *Research Policy* 20, pp.407-22.
- 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*
- Triglia C., (2005), *Sviluppo locale – Un progetto per l'Italia*, Editori Laterza

## Tableaux et Figures

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

	Meuble d'art		Secteur industriel		Taux de croissance	
	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		

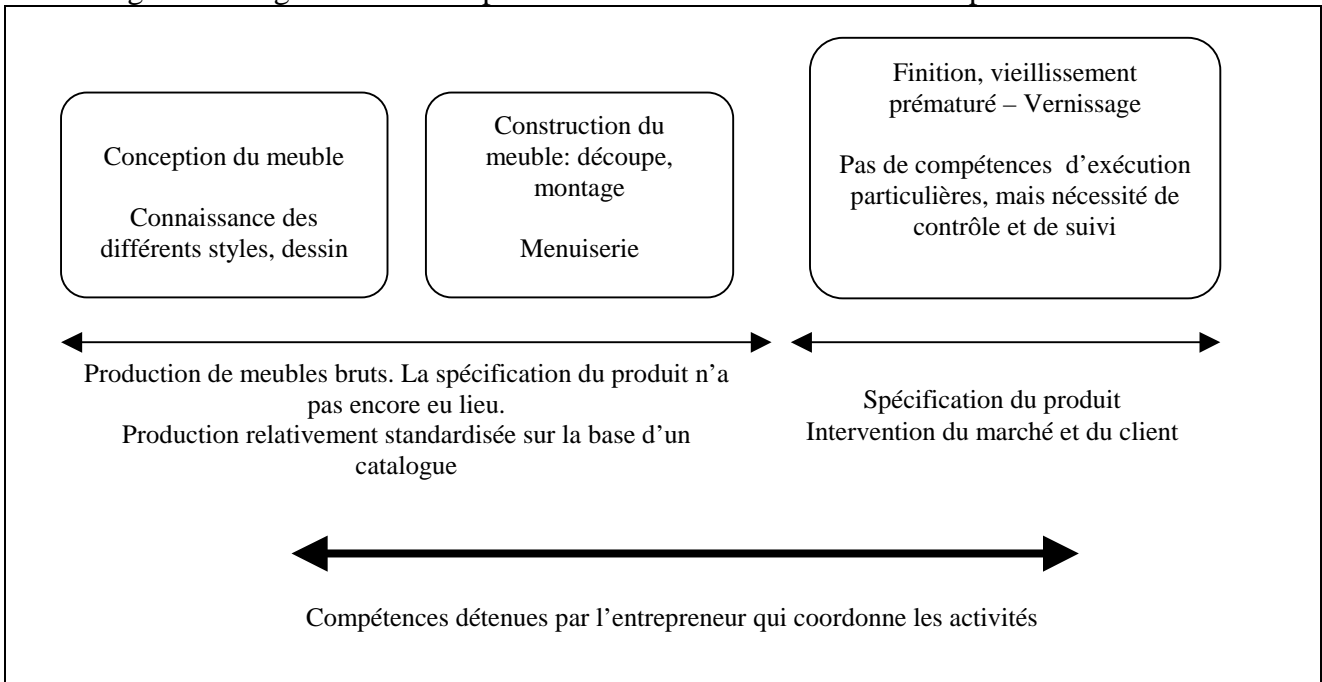
Source : Elaboration à partir de données Recensement Intermédiaire Industrie et Services 2001 ISTAT -

Tableau II. Force de travail dans les districts industriels italiens

	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%

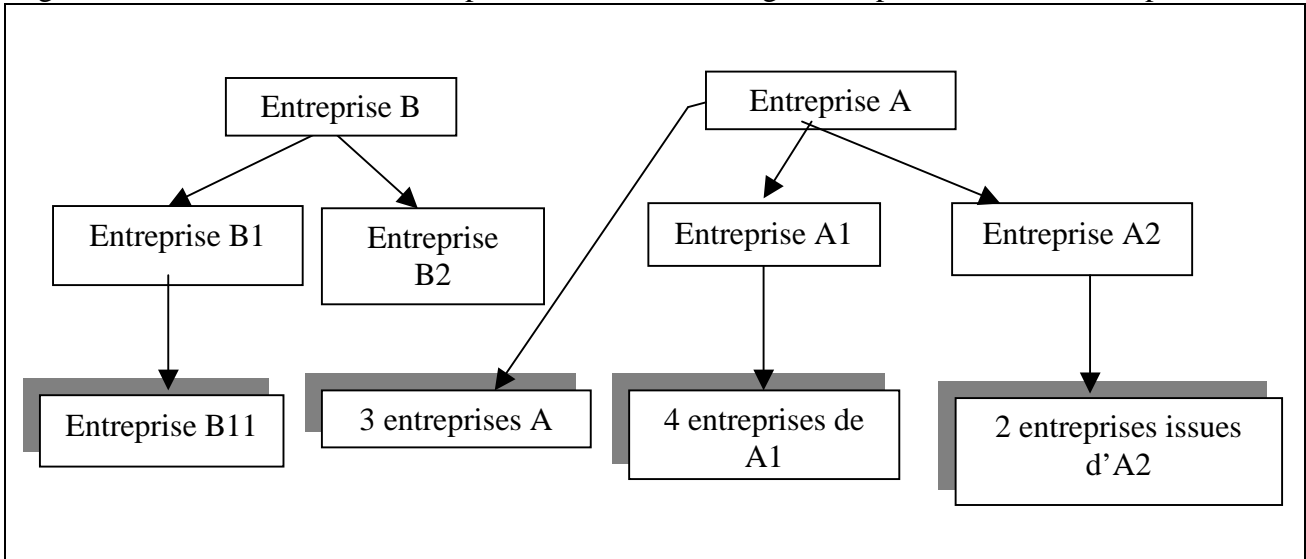
Source : Elaboration à partir de données Recensement Intermédiaire Industrie et Services 2001 ISTAT -

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



(Lanciano, 2003)

Figure II : L'arborescence des entreprises en fonction d'origines de provenance des entrepreneurs



(Lanciano, 2003)