



Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation : une approche néo-institutionnaliste

Michel Barabel, Université de Paris 12 Val-de-Marne, IRG
Isabelle Huault, Université de Paris Dauphine, DRM (CNRS-UMR 7088)
Bernard Leca, Rouen Business School

Résumé

La plupart des travaux récents sur la diffusion internationale des institutions se sont intéressés à la manière dont les pratiques se diffusaient globalement et sur la façon d'éviter l'affrontement avec les institutions locales en place, en adaptant ces pratiques. Ce faisant, aucun de ces travaux n'envisage les stratégies mises en œuvre par les acteurs locaux pour maintenir les fondements de l'ordre institutionnel traditionnel face aux pressions à la globalisation. Cet article explore cette dimension, grâce à l'analyse des stratégies déployées par les acteurs au sein d'un district industriel, pour s'adapter ou résister aux pratiques qui tendent à se diffuser mondialement. Cette étude ébauche un cadre d'analyse des stratégies mises en œuvre par les acteurs pour assurer la résistance institutionnelle, un thème notoirement sous-développé dans l'analyse institutionnelle.

INTRODUCTION

Un nombre croissant de recherches sur la globalisation des pratiques et des modèles organisationnels mobilisent les travaux du néo-institutionnalisme. L'usage de ce courant a produit des résultats contradictoires, certaines études expliquant la diffusion mimétique des pratiques au niveau global, alors que d'autres montraient la résistance et l'adaptation des institutions locales aux pressions à l'uniformisation (Djelic, 1998 ; Tempel et Walgenbach, à paraître). Afin de concilier ces résultats en apparence contradictoires, des travaux récents ont entrepris de réintroduire l'action stratégique des acteurs. Ces travaux se sont essentiellement concentrés sur les stratégies utilisées par les acteurs souhaitant favoriser la globalisation des modèles, pour les adapter aux contextes nationaux (e.g. Boxenbaum, 2005 ; Dezalay et Garth, 2002 ; Djelic, 1998). Si ces analyses constituent une avancée importante, elles ne rendent qu'une vision limitée du processus car elles ne considèrent que les stratégies des acteurs diffusant les institutions. Les stratégies des acteurs qui s'efforcent de résister à cette diffusion ou d'adapter les institutions locales en place ne sont, elles, pas prises en compte.

Ceci soulève deux problèmes. Le premier problème se pose pour l'analyse des processus de globalisation qui ne peut être qu'incomplète, dès lors que les stratégies d'une partie importante des acteurs impliqués – ceux qui s'opposent ou doivent s'adapter à la globalisation – ne sont pas analysées. Dans ce cadre, l'étude des stratégies de résistance et d'adaptation locales apparaît particulièrement importante dans le contexte actuel marqué par un intérêt croissant pour les délocalisations. Le second problème concerne la théorie néo institutionnaliste. En effet, alors que la résilience constitue la principale caractéristique des institutions (Scott, 2001), ceci tient au comportement des acteurs qui les soutiennent. Or, paradoxalement, l'action stratégique de ces acteurs est peu étudiée (Lawrence, 2004 ; Lawrence et Suddaby, à paraître).

Cet article propose de renverser la perspective et d'étudier les stratégies de ces acteurs luttant pour maintenir et adapter l'ordre en place face aux pressions de la globalisation. Le but est de progresser dans notre connaissance des deux dimensions mentionnées plus haut.

Pour ce faire, nous considérons le cas d'un district industriel dont les acteurs¹ sont confrontés aux pressions croissantes de leurs principaux donneurs d'ordre, des firmes multinationales, les incitant à entrer dans la logique de la concurrence mondiale et menaçant à terme l'existence même du district. Nous étudions comment ces acteurs s'organisent pour maintenir le fonctionnement de ce district.

La première partie de cet article dresse un état des travaux institutionnalistes sur la globalisation, en en soulignant toute l'ambiguïté. Elle dégage également une typologie des comportements possibles face à la globalisation. Après une présentation de la méthode utilisée, la deuxième partie focalise l'attention sur le cas d'un district industriel confronté à

¹ Par acteur, nous entendons, d'une part les entreprises du territoire (PME-PMI) et d'autre part les institutions de coordination locales qui soutiennent le développement du district. Nous dressons plus loin, dans un tableau récapitulatif un inventaire plus précis des acteurs considérés dans le cas analysé.²

des pressions à la globalisation. La troisième et dernière partie consiste en une discussion des principaux résultats et elle met en évidence les implications de la recherche.

LES STRATEGIES DES ACTEURS FACE A LA GLOBALISATION : DEPASSER L'OPPOSITION CONFORMITE/ RESISTANCE

Les travaux néo-institutionnalistes sur la globalisation : des résultats ambigus.

De nombreuses études se réclamant du néo institutionnalisme en analyse des organisations (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) ont entrepris d'étudier et de tester l'hypothèse d'une globalisation croissante depuis le lendemain de la seconde guerre mondiale. Ces études ont été réalisées en sociologie (Meyer et al., 1997), en sciences politiques (Campbell, 2005) ou encore en théorie des organisations (e.g. Djelic, 1998 ; Djelic et Quack, 2002). Leurs conclusions sont ambiguës car il en émerge deux approches antagonistes.

La première se situe dans la lignée des travaux néo institutionnalistes sur la diffusion mimétique des modèles organisationnels (e.g. DiMaggio et Powell, 1983 ; Tolbert et Zucker, 1983). Les auteurs développent des analyses de ces convergences, montrant que les modèles organisationnels et les pratiques tendent à s'uniformiser mondialement et expliquent comment l'unification des modèles cognitifs soutient cette globalisation (Meyer, Boli, Thomas, et Ramirez, 1997).

Pour les entreprises, la globalisation consiste en la standardisation des pratiques et le développement d'un marché mondial où elles sont plus largement mises en concurrence. La globalisation se caractérise ainsi par la diffusion de modèles organisationnels et des normes uniformes. Ce sont par exemple les normes globales de qualité ISO 9000 (Casper et Hancké, 1999 ; Guler, Guillén et Muir Macpherson, 2002), ou l'adaptation du juste-à-temps

(Hollingsworth et Boyer, 1997). Cette uniformisation permet d'organiser la globalisation des chaînes d'approvisionnement, qui constitue l'une des principales caractéristiques de la globalisation (Friedman, 2005), et partant, des mises en concurrence mondiales entre les entreprises. Ces bouleversements sont soutenus par la globalisation des idées et des pratiques qui passe par l'unification des « mythes rationalisés » au sens de Meyer et Rowan (1977), le déclin du rôle de l'Etat (Strange, 1996) et le développement d'un « système mondial » (Meyer et al., 1997).

Ces nouveaux modèles sont diffusés par différents types d'acteurs exerçant différents types de pressions. Les entreprises multinationales jouent ici un rôle important, car elles exercent de fortes pressions coercitives locales, afin d'introduire des modes de fonctionnement standardisés globaux en dépit des résistances institutionnelles locales (Coller, 1996 ; Ferner et Quintanilla, 1998).

Cette approche souligne la diffusion de modèles globaux mais tend à négliger les mécanismes d'adaptation locales des modèles dits globaux (Tempel et Walgenbach, à paraître), ainsi que la résilience des pratiques organisationnelles locales (Guillén, 2001).

C'est ce processus d'adaptation que souligne la seconde approche. Les travaux insistent alors sur la résilience des institutions en place. Ils montrent que les institutions locales maintiennent leur diversité face au développement économique et à la globalisation (Guillén, 1994, 2001). Les pratiques et les modèles ne se diffusent pas 'tels quels' mais sont réadaptés dans chaque contexte national spécifique (Streeck, 1996). C'est ce maintien des spécificités locales qui explique les différentiels de performance (Orru, Biggart, Hamilton, 1991). Les auteurs proposent ainsi plusieurs typologies des différentes 'variétés de capitalisme' (Hall et Soskice, 2001), systèmes sociaux de production (Hollingsworth et Boyer, 1997) ou 'systèmes

d'affaires' (*business systems*) (Whitley, 1999). Ces auteurs portent un regard sceptique sur la globalisation qui relève selon eux plus de changements de forme que de fond.

Partant d'un même ensemble théorique, ces deux approches contradictoires montrent le caractère profondément dual du néo institutionnalisme qui envisage à la fois la diffusion des institutions et leur résistance une fois en place. Ces contradictions sont renforcées par des études empiriques qui confirment chacune leurs résultats. Il s'ensuit que même si ces deux analyses sont présentées comme incompatibles, il faut maintenant admettre qu'elles rendent chacune compte d'une part de la réalité sociale et qu'il faut tenter de dépasser leurs contradictions (Djelic, 1998).

Les tentatives les plus prometteuses viennent de la prise en compte des acteurs, dont le rôle est généralement minoré par les travaux néo institutionnalistes (e.g. Hirsch, 1997 ; Hirsch et Lounsbury, 1997). Des études se sont intéressées aux actions entreprises par les acteurs pour favoriser la diffusion des institutions dans des contextes différents. Elles montrent que ces acteurs sont engagés dans des entreprises de traduction (e.g. Czarniawska et Joerges, 1996 ; Czarniawska et Sevon, 1996) et de bricolage (Campbell, 2005) qui toutes ont pour but d'adapter des idées globales au contexte local de réception. En proposant des analyses plus fines de la diffusion globale des modèles, ces études constituent une étape importante dans notre compréhension de la globalisation.

Ces études se limitent cependant à étudier les actions stratégiques des acteurs qui diffusent les modèles, et participent ainsi à leur globalisation. Ne sont pas prises en compte les stratégies des acteurs qui refusent ce mouvement de globalisation et/ou s'efforcent d'adapter l'ordre traditionnel en place, afin d'éviter sa disparition. Cette dimension est d'autant plus importante

aujourd'hui que la problématique des délocalisations est fréquemment associée à celle de la globalisation et que les pouvoirs publics, ainsi que les fédérations professionnelles s'organisent pour éviter ces délocalisations, notamment en résistant et en s'adaptant à la globalisation.

L'étude de la globalisation rejoint ici l'une des limites actuelles du néo institutionnalisme. En effet, si la résilience constitue l'une des caractéristiques les plus importantes des institutions pour les néo institutionnalistes, les mécanismes concrets de ce phénomène ne sont pas étudiés. Le néo institutionnalisme s'est beaucoup plus préoccupé d'expliquer la diffusion des institutions – ici la globalisation - que d'expliquer leur maintien – ici la préservation des ordres institutionnels locaux. La résilience institutionnelle est considérée comme un fait immanent, alors même que les auteurs s'accordent à reconnaître que les institutions ne se maintiennent et ne se développent qu'en raison du comportement de soutien des acteurs. Les études n'envisagent pas que ce puisse être le fait d'acteurs déterminés, qui soutiennent volontairement ces institutions locales. Nous suggérons qu'en négligeant cette dimension, c'est une grande partie du phénomène de diffusion d'institutions globales / maintien des pratiques en place que les auteurs négligent.

Dépasser la dualité conformité / résistance

Cet article participe à la réintroduction actuelle de l'acteur dans le néo-institutionnalisme, en étudiant les comportements des acteurs face à la globalisation, au-delà de ceux d'entre eux qui agissent comme des entrepreneurs institutionnels en favorisant la diffusion des pratiques. Nous nous concentrons ici sur le « travail institutionnel » (Lawrence et Suddaby, à paraître) des acteurs qui s'efforcent de maintenir en place les pratiques existantes.

Ceci conduit à suggérer que quatre grands types de stratégies peuvent être distingués le long d'un continuum, selon que les acteurs sont plus ou moins désireux de participer au mouvement de globalisation ou de s'y opposer (Tableau 1).

Le premier comportement est un *comportement de conformation* aux pratiques globalisées. Il va d'un comportement de 'premier entrant' visant à être le premier à mettre en place localement une pratique qui tend à se globaliser, à celui de suiveur. Ce sont ces stratégies qui sont le plus souvent étudiées par la littérature. L'adoption d'une pratique globalisée peut avoir pour but la rationalisation des processus de gestion dans une logique 'd'optimisation' comme par exemple dans le cas de la *Lean production* (Streeck, 1996). Elle peut également viser à accroître la légitimité de l'adoptant vis-à-vis de partenaires internationaux. Guler et al. (2002) suggèrent ainsi que l'adoption de standards internationaux comme les normes qualité ISO 9000 s'explique notamment par un souci de légitimité vis-à-vis de firmes multinationales étrangères avec lesquelles il existe des relations d'affaires.

Le second type de comportement est *l'anticipation*. Il ne s'agit pas ici d'aller chercher des pratiques se globalisant pour les implanter localement, mais de mettre en place des dispositifs qui permettent de prendre les devants. Les recherches sur les territoires ont montré que la mise en place d'observatoires stratégiques était l'une des méthodes privilégiées pour apprendre à mieux maîtriser son environnement (Barabel, Huault et Meier, 2004).

La *résistance adaptative* constitue une troisième stratégie possible face aux chocs induits par la globalisation. Le comportement de résistance adaptative consiste à développer des stratégies, afin de sauvegarder les spécificités locales tout en s'appropriant les nouvelles normes de l'environnement et en adaptant certaines pratiques. Sans remettre en cause

fondamentalement sa manière de fonctionner, le système en tant qu'entité, propose des réponses personnelles à un changement significatif qui modifie le cours ordinaire des événements. Cette résistance est liée à la capacité à se redresser (*bouncing back*) après un événement déstabilisant (Wildavsky, 1991: 77). Cette forme de résistance se distingue de l'anticipation, en ce qu'elle ne se produit qu'après le choc.

La *résistance pure* constitue le dernier grand mode de réponse à la globalisation. Il s'agit alors de refuser les adaptations et d'affirmer, contre la globalisation, le maintien d'une spécificité locale qui s'y oppose. Cette résistance trouve sa justification dans des intérêts matériels ou des valeurs idéologiques (Barber, 1996). Elle se traduit par un blocage, un refus de respecter ces règles du jeu, et un comportement de type 'Exit' au sens de Hirschman (1972). Ce comportement conduit au maintien de pratiques locales.

{ Tableau 1 : à insérer par ici }

Le but de cet article est d'analyser ces comportements intermédiaires, entre conformité et résistance pure, qui participent à l'hybridation entre modèles globaux et modèles locaux. Ceci nous conduit à préciser deux questions de recherche :

- **Existe-t-il une dynamique de ces stratégies face à la globalisation ?**

La globalisation est un processus par lequel les modèles organisationnels et les pratiques tendent à converger. Ceci implique que les études portant sur ce phénomène doivent être des études longitudinales suivant l'évolution sur plusieurs années de ces modèles et de ces pratiques. Les stratégies des acteurs face à la globalisation doivent également être suivies sur des périodes significatives. Les chercheurs ayant des approches longitudinales soulignent que les actions effectuées dans une période N ont des effets dans une période N+1 (Langley, 1999). Dès lors, il semble intéressant d'étudier les effets dynamiques de ces stratégies et de

rendre compte de la manière dont des stratégies déployées en une période N, et leurs formes concrètes, ont une influence sur les stratégies déployées dans une période N+1.

- **Quelles sont les formes concrètes par lesquelles s'incarnent ces stratégies ?**

Si les travaux sur les entrepreneurs institutionnels insistent sur la nécessité de constituer des coalitions pour assurer la diffusion de nouvelles pratiques (e.g. Lawrence, Hardy et Phillips, 2002), nous ignorons comment les organisations locales désireuses d'adapter leurs modèles organisationnels et leurs pratiques, sans adopter mimétiquement les pratiques globalisées, s'organisent.

Etudier ces questions nécessite de suivre sur plusieurs années le comportement des mêmes acteurs interagissant face à la globalisation. Ceci nous a conduit à retenir comme terrain d'étude un district industriel. Le district constitue un niveau d'analyse particulièrement pertinent pour plusieurs raisons qui sont détaillées ci-après.

Le district industriel comme niveau d'analyse privilégié

Le district industriel est généralement défini comme un territoire restreint, sur lequel une forte concentration d'entreprises spécialisées indépendantes, au sein d'une même filière sectorielle, s'engagent dans une coopération de long terme, souvent sur une base informelle, fondée sur des relations de confiance et de solidarité entre les membres de la région, et avec le soutien d'institutions locales comme les universités, les pouvoirs publics ou les syndicats professionnels (Becattini, 1975; Bagnasco, 1977; Perry, 1999). Dans cette perspective, des travaux ont présenté les districts industriels comme des modes de développement industriel alternatifs (Piore and Sabel, 1984). Les systèmes de solidarité y jouent un rôle particulièrement prégnant. Cet encastrement social au sein des districts signifie par exemple que la solution qui prédomine n'est pas nécessairement la plus optimale économiquement,

mais plutôt le résultat d'une série de décisions insérées dans un contexte particulier de relations interpersonnelles. Le fait que les acteurs opèrent sur un territoire restreint aboutit à une proximité tant géographique que cognitive. L'enjeu du maintien d'une identité collective est ici crucial (Porac, Thomas and Baden-Fuller, 1989), tout comme la préservation des règles communautaires (Beccatini, 1991; Brusco, 1990; Dei Ottati, 1994; Mistri et Solari, 2002). Cette situation est de nature à réduire l'incertitude née des transactions commerciales, puisque des informations plus riches et généralement plus fiables sont ainsi transférées, catalysant les apprentissages et les transferts de connaissance (Lechner et Dowling, 1999). Dans ce contexte, les institutions locales, telles que les instituts de formation, les centrales d'achat et tous les services dédiés jouent un rôle majeur, en soutenant l'ensemble du district (Coro et Grandinetti, 1999) et en permettant une meilleure viabilité des entreprises (Lazerson et Lorenzoni, 1999 : 362).

Le district est un niveau privilégié pour étudier la problématique de la diffusion de la globalisation. En effet, le district est fréquemment présenté par les travaux du courant des « systèmes d'affaires » comme l'exemple du mode d'organisation complexe qui survit et s'adapte, en dépit des pressions à la globalisation (Hollingsworth et Boyer, 1997). Dans l'approche « canonique », les districts sont analysés comme des formes d'organisation industrielles fortement liées aux spécificités locales, au sein desquels des entreprises sont interdépendantes (Beccatini, 1991 ; Dei Ottati, 1994). En tant que tels, les districts sont présentés comme particulièrement susceptibles de résister aux pressions à l'adoption de modèles et de méthodes globaux. Des travaux longitudinaux récents remettent néanmoins en cause cette thèse, en montrant que la globalisation a des effets profonds sur les districts et qu'elle conduit dans certains cas à la dissolution des mécanismes traditionnels de coopération, voire à la remise en cause de leur existence même (Lazerson et Lorenzoni, 1999 ; Paniccia,

1998 ; Whitford, 2001). Paniccia (1998) note ainsi le développement d'un processus de rationalisation économique à la suite de l'arrivée de nouvelles entreprises multinationales ou des processus de fusions acquisitions dans tous les districts qu'elle a analysés. Lorenzen et Mahnke (2002) soulignent que l'entrée de grandes multinationales dans un district affecte son équilibre interne et rend vulnérable sa structure sociale.

Les questions de la résistance (pure ou adaptative), de l'anticipation ou de la conformité face à la globalisation sont donc centrales au sein des districts industriels, et restent assez peu étudiées.

DES ACTEURS LOCAUX FACE A LA GLOBALISATION : LE CAS DU DISTRICT INDUSTRIEL DE LA TECHNIC VALLEE

Méthode et présentation du cas

Nous avons mené une étude de cas longitudinale, afin de repérer les comportements des acteurs au sein d'un district industriel face aux pressions croissantes à la globalisation depuis le début des années soixante, date à laquelle les premières pressions de ce type se font sentir, sous l'effet de l'accélération des échanges internationaux.

Cette étude rétrospective est fondée sur de nombreuses sources de données, telles que des entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs du district (dans les entreprises et dans les institutions locales), soit une cinquantaine au total.

Différents types d'acteurs ont été distingués. Ils sont présentés dans le tableau ci-après.

{Tableau 2 : insérer par ici}

Elle s'appuie également sur des données secondaires, comme les archives, les rapports et les articles parus dans la presse, ainsi que le dossier de candidature pour la labellisation « pôle de

compétitivité », autant d'éléments qui ont permis d'identifier un ensemble d'incidents critiques tout au long de l'histoire du district.

Sur la base de la retranscription des entretiens, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique. Quatre périodes principales ont été dégagées pour structurer la description des événements, des variables, des interprétations et des interactions entre acteurs (Langley, 1999). On a pu repérer une certaine continuité des activités au sein de chaque période (« *connected blocks* ») et de la discontinuité aux frontières de ces périodes, liée à des chocs externes et des points de rupture en lien avec la problématique de la globalisation.

De façon plus précise, nous avons procédé méthodologiquement en quatre temps :

Choix de l'univers d'enquête

Le district considéré ici est celui de la vallée de l'Arve, également appelée 'Technic Valley', qui regroupe la majeure partie de l'industrie française de décolletage. Selon de nombreuses études, la vallée de l'Arve est l'un des districts industriels français le plus significatif et réussissant le mieux économiquement (Courlet et Leger, 1998; Ganne, 1991; Reverdy, 2001).

Ce district, situé dans un rayon de 30 kilomètres autour de la ville de Cluses, est composé de 550 entreprises de taille moyenne et représente 65% de l'industrie du décolletage en France.

Le décolletage est défini comme étant le procédé le plus compétitif pour la réalisation en moyennes et grandes séries de pièces généralement mécaniques, exécutées d'après des plans ou des modèles dont l'usinage de base est obtenu sur des machines automatiques ou semi-automatiques à partir de barres, de couronnes ou d'ébauches. Les pièces de métal dont il est ici question sont de très petite taille et sont utilisées aussi bien dans le domaine de l'aviation que dans celui de l'automobile et de l'électricité, pour la fabrication de mécanismes de précision (compteurs, alternateurs, montres...). Le tableau 3 synthétise les principales caractéristiques économiques du district de la Technic Vallée

{Tableau 3 : insérer par ici}

Identification des sources d'information

Notre analyse de la Technic Valley nous a conduit à considérer, dans une perspective exploratoire, une étude de l'IRTE (Institut de Recherche des Tissus Economiques et de l'Emploi) fondée sur vingt entretiens conduits entre 1998 et 2001. Cette étude décrit l'organisation du district, ainsi que les types de relations entre acteurs. Les interviews impliquaient des entrepreneurs locaux ainsi que des membres des principales institutions locales.

Nous avons ensuite mené une série d'entretiens semi-directifs (2001-2003) auprès des institutions du district comme le Centre Technique du Décolletage (CTDEC), le Syndicat National du Décolletage (SNDEC) ou l'Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance (OSST). Des entretiens auprès des entrepreneurs ont également été réalisés.

L'ensemble représente une cinquantaine d'interviews. Des sources de données secondaires sont venues compléter ce dispositif.

Analyse des données

Les entretiens ont été retranscrits puis codés. Les codes ont été déterminés en rapport avec les quatre types de stratégies types face à la globalisation, définis dans la partie théorique.

L'étude de cas

L'histoire du district de la Technic Valley remonte au XVIII^{ème} siècle, lorsque Claude Ballaloud introduisit les techniques horlogères en Haute-Savoie². Cette activité a connu une expansion au XIX^{ème} siècle, liée à la proximité avec Genève, où l'industrie horlogère était

² Cet historique du district repose sur M. Faïta, *Horlogers savoyards. De l'horlogerie à la naissance du décolletage en Haute-Savoie* Editions L'Albaron, Thonon les Bains, 1990 ; P. Guichonnet, *Une originale concentration industrielle, le décolletage en Haute Savoie*, Société de Géographie, Genève, 1961.

particulièrement florissante. En outre, la possibilité que donnait cette activité de travailler à domicile la rendait particulièrement attractive pour les habitants de cette région. La première initiative collective fut la création en 1848, par Guy Firmin, de l'Ecole Royale d'horlogerie qui devint plus tard l'Ecole Nationale d'horlogerie. L'activité a connu une mécanisation et une industrialisation progressive au cours du XX^{ème} siècle et la première guerre mondiale a infléchi l'activité du secteur vers une production de masse pour l'industrie de l'armement. Au cours des années 50, la vallée a travaillé prioritairement pour l'industrie automobile, ce qui a soutenu le développement du secteur du décolletage en France. Les premières pressions à la globalisation se sont fait sentir au cours des années 60.

Nous avons pu dégager quatre principales périodes à partir des années 60, périodes marquées par des chocs environnementaux et des pressions à la globalisation de nature différente.

Phase 1 (1962-1979) Une pression sur la qualité et le juste à temps par les donneurs d'ordre

A partir des années 60, l'industrie automobile, principal client de la Technic Valley impose à ses fournisseurs l'adoption de standards de gestion tels que la qualité et le juste à temps (choc n°1). Ces méthodes peuvent s'assimiler à la diffusion des normes managériales mondiales qui s'imposent à l'ensemble des entreprises quels que soient le pays et le métier (Streeck, 1996). Les entreprises du district adoptent ces règles mondiales pour rester en affaire avec les constructeurs. La vitesse de diffusion de ces normes au sein du district se révèle très rapide du fait de la proximité géographique et cognitive des différents acteurs.

Face à ces changements environnementaux, les institutions du district (région et syndicat du décolletage) décident de créer une nouvelle organisation collective : le CTDEC (Centre technique du décolletage). Il s'agit de permettre aux entreprises du territoire de réaliser les mutations nécessaires pour se moderniser tout en préservant les spécificités territoriales. En

effet, le CTDEC vise à doter les entreprises d'un outil collectif centré sur la recherche et le développement, car les entreprises n'ont pas individuellement les moyens d'investir massivement pour rester à la pointe du niveau technologique et industriel requis³. Les prérogatives du CTDEC sont multiples, puisque ce dernier peut intervenir dans des domaines aussi divers que l'informatique, l'innovation technologique ou encore l'emploi. A cet égard, le CTDEC participe à la formation d'opérateurs, d'ingénieurs et à la recherche de personnel. La création du CTDEC témoigne du rôle important joué dans la vallée par les institutions locales et le Syndicat professionnel du décolletage (SNDEC), l'un des rares syndicats professionnels, à ne pas être implanté à Paris. Elles sont présentes pour mettre à disposition des décolleteurs des dispositifs de soutien pour les accompagner dans leur développement. La force du district est de disposer sur place de l'ensemble des partenaires dont le décolleteur a besoin. Les décolleteurs sollicitent les instances politiques ou professionnelles dont le rôle est de trouver des solutions pour répondre à leurs besoins.

« Les organismes professionnels travaillent pour la filière. Ils sont au cœur de la vallée et non pas à Paris comme la plupart (...) Nous avons créé le CTDEC pour soutenir les entreprises et les aider à se développer. » (Président du syndicat professionnel)

« Les entreprises manquaient cruellement d'outils de recherche et développement. Elles se contentaient bien souvent d'imiter et de reproduire les innovations. Avec le CTDEC, elles peuvent prendre les devants. » (Président du CTDEC)

De façon synthétique, la modernisation des entreprises et la mise en place du CTDEC permettent au district de profiter de la croissance économique sur le marché du décolletage dans les années 70, qualifiée d'âge d'or par les experts.

Par ailleurs, face au développement mondial, les entreprises du district se perçoivent, sur cette période, en situation de concurrence bien plus que de coopération.

« Sur un continuum, on pourrait dire que le district, c'était au moins 80% de concurrence contre 20% coopération. » (Chef d'entreprise)⁴

"Les gens aimaient bien se retrouver pour rire et manger mais dans le business, on ne se faisait pas de cadeaux". (Chef d'entreprise)

³ En 2003, le CTDEC s'étend sur 18000 m² dont 6600m² de laboratoires de recherche, et emploie plus d'une centaine de personnes.

⁴ Par souci de confidentialité, les dirigeants n'ont pas souhaité être identifiés.

" Mes parents m'ont toujours dit que si l'on pouvait piquer une commande au voisin, on ne devait pas se gêner. Par contre, en cas de problème grave, on se devait de l'aider" (Chef d'entreprise)

" La proximité a favorisé l'émulation. On passait son temps à s'observer et à s'analyser sans cesse. A cette époque, on voyait que le concurrent avait une nouvelle machine et on se demandait pourquoi on l'avait pas ". (Chef d'entreprise)

Néanmoins, les firmes coopèrent entre elles, de façon ponctuelle et informelle. Il s'agit surtout de saisir des opportunités à plusieurs plutôt que d'engager une véritable stratégie commune de façon délibérée. Par exemple, sur la base de la parole donnée, un sous-traitant accepte de fabriquer, sous 48 heures, 2000 pièces pour une autre entreprise. La confiance entre les acteurs fondée sur la proximité géographique, les valeurs communes, la structure de propriété familiale, l'implantation historique dans le territoire, conduit à réaliser le travail sans demander de contrat écrit, sauf pour les commandes qui peuvent générer un risque significatif pour les entreprises. Les comportements opportunistes sont assez rares, les conséquences sur la réputation de l'entrepreneur étant immédiates et durement sanctionnées, sous forme de boycott. Ces pratiques sont présentes depuis l'origine du district.

" On se donnait des affaires". (Chef d'entreprise)

"On fonctionnait oralement, on se refilaient des choses" (Chef d'entreprise)

Deuxième phase (1980-1996) : Croissance différenciée des acteurs et complexification du district

A partir des années 80, le territoire a dû faire face à l'intensification de la concurrence nationale et internationale et connaît une crise économique (choc n°2). De plus, les donneurs d'ordre modifient une fois de plus les règles au sein du district, en imposant aux sous-traitants de croître pour rester des interlocuteurs directs (choc n°3).

Face à ces nouvelles pressions environnementales, les sous-traitants connaissent alors une croissance différenciée. Certains donneurs d'ordre grandissent et atteignent le cap de 100 salariés (voire de 400 salariés), alors que d'autres gardent une taille plus modeste (10-20

salariés) ou relativement faible (2-10 personnes).

Le district industriel peut alors se décomposer en trois groupes : En premier lieu, les « fleurons », sous-traitants de premier rang, dont la taille moyenne est supérieure à 100 salariés, spécialisés sur un secteur d'activité, tel que l'automobile ou l'aéronautique, qui traitent directement avec les donneurs d'ordre. Les relations qu'ils entretiennent entre eux sont purement concurrentielles. En second lieu, les sous-traitants de deuxième rang liés par des relations privilégiées avec un sous-traitant de premier rang ou qui possèdent un portefeuille d'activité diversifié de type multi-secteur, leur permettant de conserver un contact direct avec certains clients. En général, l'entreprise locale la plus élevée dans la hiérarchie répercute sur ces entreprises, gérées souvent par des membres de la famille ou des amis, l'aubaine d'un bon marché. En troisième lieu, les sous-traitants de troisième rang qui travaillent parfois à domicile pour la reprise de pièces et qui prennent en charge les surplus d'activité.

Cependant, cette décomposition ne suffit pas à rendre compte de la complexité du territoire. En effet, les décolleteurs peuvent être tour à tour des sous-traitants de rang 1, 2 ou 3 selon les clients, voire selon les commandes passées par le même client. En fait, le district peut être assimilé à un territoire extrêmement concentré d'entreprises du décolletage, capable de s'adapter et de modifier leur position concurrentielle, de façon extrêmement rapide en fonction de l'environnement. Les entreprises, face aux pressions de l'environnement, proposent ici un modèle alternatif d'organisation du district.

Durant cette période, des logiques d'entraide et de solidarité perdurent. Elles permettent aux entreprises de faire face à des difficultés passagères avec efficacité, comme en témoigne le taux de défaillance des entreprises de la vallée, proche de zéro. De plus, la cohésion sociale intense et permet la perpétuation du district. Ces systèmes de valeurs partagées favorisent aussi l'émergence de nouvelles entreprises, qui apparaissent comme le fruit de relations de

confiance plus que le résultat de contrats formalisés. Chaque partie prenante au processus de production peut compter sur les prestations des autres, sans défaillance. Les partenariats restent peu formalisés et portent essentiellement sur les activités de support tels que les achats ou les exportations. Les coopérations informelles entre les acteurs sont fondées sur la confiance et interviennent entre des sous-traitants qui ne sont pas concurrents sur un marché donné. Les valeurs fondamentales et historiques du district sont ainsi préservées.

"Toute la vallée se connaît. Les chefs d'entreprise se connaissent. Ils se rencontrent régulièrement. Ils ont des relations familiales. Ils s'entraident (...). Le district fonctionne selon des règles traditionnelles. Les entreprises ont des relations étroites entre-elles". (Président de l'OSST)

"Il y a peu de relations entre les usines. Plus, entre les copains" (Chef d'entreprise)

"La concurrence est très vive sur les prix, les services avec la volonté de se différencier. C'est un monde très dur. Dans le même temps, les entreprises coopèrent avec des logiques de solidarité. Par exemple, même en période basse, certains vont donner du travail avec une entreprise pour la maintenir en vie". (Président du CTDEC)

De plus, durant cette phase, l'implantation d'entreprises de service, en amont et en aval de la filière, renforce le territoire. Ainsi, l'une des forces du district réside toujours, mais de manière renforcée, dans la présence sur un même territoire de l'ensemble des acteurs nécessaires à l'activité du décolletage. Cette proximité géographique de l'ensemble des acteurs de la filière permet aux entreprises d'être flexibles, souples et réactives et de garder leurs avantages en matière d'innovation.

"Notre force c'est d'avoir une profession avec tout ce qui l'entoure. Par exemple, il y a des dépôts de matière. On peut être livré en une heure. Sur la vallée, la force c'est le système avec sa cohérence". (Chef d'entreprise)

« L'un des atouts méconnus de la vallée, c'est la disponibilité immédiate de « commodités » qui contribuent largement aux performances des entreprises. Pouvoir commander presque en flux tendu ses barres de métal ou ses outils, sans avoir besoin de stocker, ne pas avoir besoin de financer un service maintenance intégré à l'entreprise parce qu'il existe des compétences extérieures parfaitement performantes, avoir sur place le C.T.Dec, et à proximité immédiate de grands clients ou partenaires... tout cela c'est le réseau informel de ce territoire » (Président du CTDEC)

Parallèlement, de nouvelles institutions locales apparaissent. En 1990, Thésame (Centre Européen d'entreprise et d'innovation) est créé. Il s'agit de se doter d'un outil centré sur l'innovation, et spécialisé sur de nouveaux métiers tels que la mécatronique, l'organisation

industrielle et le management de l'innovation. Thésame se présente comme un réseau d'experts pluridisciplinaires, issus notamment des Universités locales et des centres de recherche locaux, et dont peuvent bénéficier les entreprises du district pour les aider à donner vie à leurs projets. Le centre propose notamment la mise à disposition d'outils de veille, l'organisation des rencontres industrielles, l'élaboration d'études d'opportunité ou encore de l'ingénierie de projet. A partir 1993, le district se dote d'une Agence Economique Départementale (AED) dont la mission est le développement et l'animation économique au service du territoire. En particulier, l'AED a comme objectif de favoriser l'accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, de promouvoir le tissu industriel, d'initier et de soutenir des projets de développement et de favoriser la coopération transfrontalière avec la Suisse.

La croissance différenciée, la constitution en système, la création de nouvelles institutions et le réseau encastré d'acteurs au sein du territoire ont permis de faire face aux logiques de globalisation et de préserver le district, voire d'améliorer ses performances. A titre d'illustration, la croissance de l'activité du décolletage en vallée de l'Arve entre 1993 et 1997 est deux fois supérieure à la moyenne nationale (Reverdy, 2001).

Troisième phase (1997-2003) : Le district face à l'arrivée d'acteurs étrangers

Comme dans de nombreux secteurs économiques mais pour la première fois de son histoire, le district vit l'arrivée d'entreprises étrangères par le biais d'opération d'acquisitions importantes des fleurons de la profession (Choc n°4). Elles sont organisées par deux types d'acteurs, les banques étrangères comme la Bank of America ou UBS, et les groupes étrangers, notamment italiens et allemands.

Cette pression à la globalisation qui fait courir le risque de disparition des caractéristiques

propres du district, entraîne deux types de réaction :

D'une part la création, sous l'impulsion d'industriels de la région, de nouvelles institutions formalisant les liens de coopération. En effet, le district crée un observatoire stratégique de la sous-traitance (OSST) dont l'un des rôles est de mettre en place des clubs d'échange et de réflexion sectoriels autour de l'automobile, la connectique, le secteur médical, le luxe ou l'aéronautique, et auxquels ont adhéré une quarantaine d'entreprises. Cet observatoire fournit par ailleurs une veille stratégique pour toutes les entreprises de la vallée sous la forme d'un bulletin d'alerte mensuel et de réunions thématiques avec des personnalités extérieures.

D'autre part, des clubs d'échange se développent et débouchent sur des partenariats entre les acteurs.

"Aujourd'hui, les concurrents sont étrangers. On prône la coopération entre acteurs de la vallée pour être plus forts ensemble. On doit trouver des axes de partage, des axes de complémentarité". (Président de l'OSST)

"93% des entreprises fréquentent le CTDEC au moins une fois par an". (Président du CTDEC)

"Le rôle des institutions publiques, c'est essentiellement de soutenir les entreprises et de les aider à se développer" (Membre de AED)

La logique coopérative est d'ailleurs défendue par les institutions locales qui poussent les différents acteurs à prendre conscience de l'utilité de développer une collaboration plus soutenue et de se concentrer sur la fabrication de pièces plus sophistiquées, pour faire face à la concurrence étrangère. Les PME-PMI sont encouragées à coordonner leurs forces, afin d'avoir la possibilité de réaliser l'éventail complet des activités complémentaires et annexes au décollage. Cela leur confère une plus grande réactivité et des moyens de développer, sur place, des ensembles ou des sous-ensembles complexes, que seules les grandes firmes du secteur étaient jusqu'alors en mesure de produire. Quelques partenariats sont ainsi engagés visant à mieux coordonner les efforts de chacun. Par exemple, en 1998, l'INTERDEC, GIE de onze entreprises, voit le jour. Cette structure entend jouer le rôle de groupement d'achat pour les métaux et accomplir les démarches commerciales en France et à l'étranger pour les

entreprises du groupement.

Enfin, les institutions locales favorisent le développement d'instituts de formation spécialisés sur le territoire (licences professionnelles, écoles spécialisées, DUT...), afin de fournir une main-d'œuvre qualifiée et instaurent des programmes de formation sur de longues durées :

"De 1989 à 1998, on a formé 800 salariés en contrat de qualification. Et maintenant, entre 2001 et 2011, on a un projet de former 1300 salariés avec des contrats de qualification" (Président de la CCI)

"On est le seul pays à avoir une formation spécifique pour le décolletage. On est les seuls à le reconnaître comme une activité spécifique". (Président de l'OSST)

D'autre part, les opérations de fusions poussent néanmoins certains acteurs à se désengager. Ce désengagement s'incarne dans les cessions, les fermetures d'entreprises, le repli sur soi et la prégnance d'une logique individualiste. Ces choix sont liés à la crainte de certains entrepreneurs de perdre les savoir-faire locaux.

"Aujourd'hui, les fleurons du décolletage appartiennent à des banquiers ou des groupes étrangers. On a peur de perdre les savoir-faire de la vallée qui peuvent être récupérés et implantés ailleurs." (Chef d'entreprise)

"Avec les acquisitions, les styles de management ont changé. Les centres de décision ne sont plus dans la vallée". (Chef d'entreprise)

"Les fleurons de la profession ont été vendus car il y avait des problèmes de transmission familiale. 25% du CA de la vallée n'est plus à capitaux familiaux traditionnels". (Président du CTDEC)

« Pour ces groupes confrontés aux donneurs d'ordre de l'automobile, la Haute-Savoie correspond à un niveau de qualité. Si ce niveau baissait, d'autres territoires (dans d'autres pays) seraient envisagés dans les arbitrages d'investissement. » (Dossier de présentation de la vallée de l'Arve, juin 2005).

« L'existence de ce réseau est menacée si quelques grands choisissent de délocaliser. Les fournisseurs ne trouveront plus leur compte à exploiter une agence importante ici, les délais, la réactivité changeront... il ne faut pas oublier les enjeux de taille d'une activité » (Membre de AED)

Enfin, certains donneurs d'ordre décident de contractualiser de plus en plus leurs relations et donnent la priorité au critère du prix, selon des principes économiques issus du phénomène de globalisation.

"Il y a un phénomène d'inquiétude des salariés face aux reprises. On a peur qu'ils aient seulement envie de faire de la rentabilité afin de bien revendre leurs entreprises". (Chef d'entreprise)

"Dans les années 90, on se tapait dans la main et on pouvait travailler avec un donneur d'ordre pendant des années. Aujourd'hui, les contrats sont écrits, la relation est courte et elle est liée essentiellement au prix de la prestation. C'est malsain quelque part. Cela pénalise

globalement la profession avec des niveaux de rentabilité très faibles." (Chef d'entreprise)

Quatrième phase : 2003-2005 Le district face aux menaces des délocalisations et aux opportunités institutionnelles

La dernière période du district est caractérisée par les phénomènes de délocalisations (recherche d'une main d'œuvre bon marché) et l'intensification de la concurrence des pays émergents (choc n°5). Même si une part non négligeable des délocalisations peut être interprétée d'une manière positive (« *il s'agit pour les entreprises de Haute-Savoie d'aller là où sont les marchés en croissance* »), il n'en reste pas moins que l'accélération des ruptures environnementales rend souvent brutales les options de délocalisation. Face à ces nouveaux défis, le district industriel décide de se saisir d'une opportunité institutionnelle au niveau national pour renforcer sa compétitivité.

En effet, le 13 décembre 2002, le gouvernement français décide de conduire une nouvelle politique industrielle qui vise à combiner mieux que par le passé, le territoire, l'innovation et l'industrie. Les « pôles de compétitivité » doivent permettre le développement d'activités industrielles, de l'emploi et conforter les territoires. Cette politique se matérialise concrètement par le lancement le 14 septembre 2004 par le Comité interministériel de l'aménagement et du développement du territoire (CIADT) d'un appel à candidature des territoires. L'obtention du label nécessite de disposer sur un même territoire d'une combinaison performante « de trois ingrédients » (entreprises, centres de formation, unités de recherche) et de trois facteurs décisifs (partenariat notamment public-privé, projets de R-D, visibilité internationale)⁵.

⁵ En contrepartie, les territoires labellisés bénéficieront de nouvelles ressources (750 millions d'€ sur trois ans pour développer les pôles de compétitivité ; les ministères sont appelés à consacrer 25 à 30% de leurs fonds d'intervention aux projets innovants collaboratifs ; des exonérations d'impôt sur les sociétés et des allègements de charges sociales pourront être alloués aux entreprises participant à des projets de recherche et développement collaboratifs ; la CDC, l'ANVAR et la BDPME/SOFARIS participeront à cet effort en allouant des fonds et en proposant des aides financières aux pôles).

Forte de son histoire et de ses atouts, la Technic Vallée ambitionne de devenir un pôle de compétitivité⁶. Elle dépose un projet en février 2005. Ce dernier s'appuie sur la fédération de l'ensemble des partenaires locaux (responsables économiques départementaux, institutions bancaires, structures d'enseignements, entrepreneurs, institutions locales...). L'objectif est d'élaborer conjointement un projet industriel qui comporte notamment une dimension stratégique forte et un volet fondamental centré sur l'innovation. Cela consiste à permettre la transition des entreprises centrées au départ sur le décolletage vers la conception de « sous-ensembles » et d'ensembles complexes multi-technologies et les métiers de la mécanique. L'enjeu est double. En premier lieu il s'agit de capitaliser sur l'existant et de préserver le système, tout en améliorant la coordination du district et ses modes de gouvernance. En second lieu, le district se dote de nouveaux outils de veille stratégique, pour lui permettre dans le futur de mieux anticiper les évolutions de son environnement voire de les initier.

« La région ainsi que les entreprises de la vallée sont à un tournant. Nous rencontrons des difficultés croissantes face aux pays low cost et aux concurrents asiatiques et ce, bien que notre vallée ait toujours été à la pointe de la technicité et leader. Il est essentiel que nos entreprises continuent à innover dans les technologies, le process, la productivité et la qualité, pour conserver une position de leader. Le pôle de compétitivité est une occasion exceptionnelle de fédérer les énergies autour de ce projet de développement ». (Dossier pôle de compétitivité)

Pour cela, le district mise surtout sur la diffusion de l'innovation qui devient un enjeu majeur pour la Technic Valley. Il s'agit de mobiliser l'ensemble des ressources en R&D (évaluées notamment à 1500 chercheurs déposant en moyenne 200 à 250 brevets par an) en développant les partenariats entre les entreprises industrielles, les centres techniques professionnels, la recherche publique (Université de Savoie, Ecole Supérieure d'Ingénieurs d'Annecy, Grenoble EM, Ecole Internationale de Purchasing Management), les autres pôles de la région (Grenoble, Suisse Romande...) autour de projets ; par exemple, concevoir des machines auto-adaptatives

⁶ Cette partie s'appuie en grande partie sur le dossier de candidature pour la labellisation comme pôle de compétitivité remis au gouvernement le 28 février 2005. A ce titre, les citations mises en italique sont issues de ce dossier et d'entretiens semi-directifs avec les acteurs, comme dans les phases précédentes.

« Nous envisageons d'unir les forces de l'EIPM, European Institute of Purchasing Management, celles de Grenoble EM et celles du centre de recherche Irège, de l'Université de Savoie, pour créer une plateforme qui à la fois contribue à sensibiliser et à former les entreprises aux enjeux et pratiques des achats et s'engage dans des recherches sur la manière dont la maîtrise des achats peut contribuer à la compétitivité des PME. » (Dossier pôle de compétitivité). »

Les membres du district montent des actions collectives interentreprises pour conserver les avantages concurrentiels de la région. Cette stratégie est construite en partenariat avec les institutions locales (Parlementaires de la Haute-Savoie, Maires de la Vallée de l'Arve et du Conseil Général de la Haute-Savoie, Assemblée des pays de Savoie, Agence économique départementale, OSST, CTDEC, Thesame, CCI de Haute-Savoie, MEDEF Haute-Savoie) et les grandes entreprises présentes sur le territoire (Snr, Somfy, Seb, Tefal, Dassault, Bosch, Valeo, Ugitech, Salomon...).

« C'est un changement de comportements. Alors qu'il y a quelques années, la concurrence était la norme, il m'arrive maintenant de travailler en partenariat avec des concurrents pour entrer chez de grands clients ». (Chef d'entreprise)

« Le pôle de compétitivité, c'est un peu ça : veille marchés, veille technologique, formation... Pour être efficace, il faut mutualiser, et cela ne nuit absolument pas à la concurrence, au contraire. » (Dossier pôle de compétitivité)

Le projet de pôle de compétitivité vise aussi à développer les partenariats et les échanges avec l'ensemble des pôles régionaux qui pourraient apporter des compétences sur les thèmes relevant de la mécanique de précision, des composants techniques et de la mécatronique. Pour la première fois les acteurs du district s'allient à ceux d'autres territoires.

Par ailleurs, la structuration du district, décrite en phase 3 (sous-traitants de rang 1, 2 ou 3), évolue vers une différenciation des sous-traitants en fonction de leur stratégie de développement. A ce titre, quatre types de sous-traitants peuvent désormais être distingués dans la vallée de l'Arve :

- Les sous-traitants de capacité (souvent de rang 3) marqués par une stratégie de volume (politique de prix bas). Ces entreprises sont les plus menacées car elles sont très sensibles aux pays « low-cost ».

- Les sous-traitants d'excellence (souvent de rangs 2 ou 3) ayant une stratégie fondée sur des méthodes d'amélioration continue et capables de proposer des produits de qualité, à bas coût tout en étant très flexibles sur les délais.
- Les fournisseurs de sous-ensembles (souvent de rang 1) qui maîtrisent plusieurs technologies et évoluent vers le montage ou/ et l'assemblage de systèmes complexes. Ils pilotent une chaîne de sous-traitants et sont fortement impliqués dans la « supply chain ».
- Les intégrateurs de fonctions (souvent de rang 1) « hyper-spécialistes » de taille moyenne (jusqu'à quelques milliers de salariés) ayant un système de production performant et, au-delà du bureau d'étude, dotés d'une véritable fonction R&D travaillant en avance de phase avec les clients.

Avec le projet de pôle de compétitivité, les acteurs locaux ont l'ambition « *de faire évoluer les entreprises soit vers le niveau de sous-traitant d'excellence soit vers le rôle d'ensemblier ou de fournisseur de fonctions (conception)* ».

Cette nouvelle phase dans le développement du district s'accompagne de la création d'une nouvelle institution, l'association *Arve Industries* début 2005, dont la mission est de « *mettre en oeuvre de façon systématique les objectifs et les programmes du nouveau pôle de compétitivité* ». En particulier, l'association a pour but « *d'assurer le développement de la vallée au travers de la mise en place d'une « gouvernance économique de la vallée » et du développement de la recherche et de l'innovation au profit des entreprises* ». (Statuts de l'Association Arve Industrie)

Le projet de pôle de compétitivité a donc comme objectif de rendre cohérent les actions menées par l'ensemble des institutions locales présentes sur le territoire en coordonnant les politiques de recherche, de formation, d'innovation managériale, de financement, et de stimuler les projets coopératifs.

Ainsi, lors de cette phase, face à la violence des chocs, les acteurs s'efforcent de réorganiser le district, en particulier par la création d'institutions, de développement de coopérations plus systématiques et formalisées et des échanges d'expérience.

" Les mutations, elles se sont toujours déroulées. On a franchi des crises, des mutations rapides. On a une capacité d'adaptation surprenante". (Chef d'entreprise)

En revanche, la globalisation fait des victimes et se caractérise aussi par la sortie, au sens d'Hirschman (1972), d'acteurs du système et l'adoption pure et simple des principes économiques mondiaux.

DISCUSSION ET IMPLICATIONS

Le but de cet article était d'explorer la dynamique des stratégies de résistance et d'adaptation face à la globalisation en prenant le cas des acteurs d'un district industriel, ainsi que de rendre compte des formes concrètes que revêtent ces stratégies. L'étude de cas longitudinale qui précède permet d'avancer sur ces deux points.

La dynamique des stratégies face à la globalisation

Une relecture analytique du cas permet de caractériser les différentes stratégies adoptées successivement par les acteurs face à la globalisation. Il s'agit ici de repérer les logiques à l'œuvre en distinguant la logique d'anticipation, de conformité, de résistance adaptative ou de résistance pure.

La première période est marquée par la coexistence d'une stratégie de conformité, de résistance pure et de résistance adaptative. Ainsi, nous considérons que l'adoption de la logique du juste à temps et plus largement des principes de production mondiaux, s'inscrit

dans une logique de conformité (C)⁷. En revanche, la mise en place du CTDEC (Centre Technique du Décolletage), afin d'assister la filière dans sa modernisation relève d'une logique de résistance adaptative (RA). Enfin, le maintien d'une concurrence forte couplée à l'absence de coopération formelle peut s'assimiler à une forme de résistance pure, notamment du fait de l'absence de renforcement d'une coopération plus formalisée face à une situation mondiale pourtant de plus en plus menaçante (RP).

Cette première phase témoigne de la capacité de résistance du district grâce à la création d'institutions formelles qui permettent au territoire de préserver ses caractéristiques propres : des petites entreprises familiales à la tête desquelles les entrepreneurs partagent des valeurs communes et en particulier un attachement fort au territoire, accompagnées par des institutions à leur service. Il ne faut néanmoins pas négliger la diffusion de normes managériales mondiales, condition pour préserver la position de leader du district sur son marché. En revanche, aucune politique d'anticipation n'est envisagée à ce stade.

L'analyse de la phase 2 permet de constater que le district utilise des logiques similaires que lors de la phase 1 (conformité, résistance adaptative et résistance pure), mais selon des modalités différentes. La croissance différenciée (résistance adaptative), la constitution en système la création de nouvelles institutions (résistance adaptative), et le réseau encadré d'acteurs au sein du territoire (résistance pure) ont permis de préserver le district, voire d'améliorer ses performances.

De façon plus précise, la croissance différenciée pourrait être interprétée comme une adoption des règles du jeu mondiale, en particulier par les entreprises leaders (course à la taille, opération de fusion-acquisition, économie d'échelle) (C). Mais dans le même temps, la façon dont cette croissance différenciée s'opère (notamment la possibilité pour les acteurs de jouer

⁷ Chaque fois qu'un des descripteurs d'une pratique face à un choc externe lié à la mondialisation est identifié, nous le symboliserons respectivement par : C : conformité, A : anticipation, RP : résistance pure ou RA : résistance adaptative.

alternativement les rôles de fournisseurs de rang 1, 2 ou 3) témoigne aussi d'une logique de résistance adaptative (RA). Par ailleurs, l'attitude adoptée par les sous-traitants de deuxième et de troisième rang participe plus d'une logique de préservation de la spécificité du district, grâce au maintien d'entreprises de petites tailles et des coopérations informelles entre les acteurs, fondées sur la confiance (RP). Enfin, l'arrivée d'entreprises de service et le développement de nouvelles institutions (Thésame et AED) témoignent d'une nouvelle attitude de résistance adaptative par la constitution d'un système en face de complexification, marqué par l'accroissement du nombre d'acteurs et la multiplication des échanges (RA).

La phase 3 quant à elle est marquée par le fait que les acteurs ont combiné l'ensemble des réactions possibles face aux chocs de la mondialisation : anticipation, résistance pure, résistance adaptative et conformité. De nouvelles institutions comme l'OSST formalisent les liens de coopération. La mise en place d'un outil de veille stratégique pour toutes les entreprises de la vallée sous la forme d'un bulletin d'alerte mensuel et de réunions thématiques avec des personnalités extérieures est la première manifestation au sein du district, au cours de son histoire, d'une logique d'anticipation (A). Mais les acteurs multiplient les actions de résistance adaptative, telles que le renforcement de la coopération formelle et la création d'institutions de formation. Cependant, les opérations de fusions poussent certains acteurs à se désengager en cédant ou en fermant leurs entreprises (sortie du système), en se repliant sur eux-mêmes selon une logique individualiste (RP). Ces choix sont liés à la crainte de certains entrepreneurs de perdre les savoir-faire locaux. Enfin, des donneurs d'ordre décident de contractualiser de plus en plus leurs relations et donnent la priorité au critère du prix, selon des principes économiques issus du phénomène de globalisation (C).

En phase 4 enfin, face à la violence des chocs, les membres du district réagissent en priorité

en mettant en œuvre des politiques de résistance adaptative (RA), en particulier par la création d'institutions (Arve industrie), de développement de coopérations plus systématiques et formalisées et des échanges d'expérience. En revanche, la globalisation fait des victimes et se caractérise par la sortie d'acteurs du système (RP) et l'adoption pure et simple des principes économiques mondiaux (C).

Durant cette période, le projet de pôle de compétitivité entraîne trois types d'action : le développement de l'intelligence économique (A), une priorité donnée à l'innovation (RA) et le développement de partenariats de plus en plus formalisés aussi bien en interne qu'avec d'autres pôles régionaux d'excellence (RA). Cependant, le district s'aligne aussi sur des principes marchands, en acceptant que la seule voie de développement passe par l'excellence technologique et notamment la fabrication de produits complexes (C).

Il est possible de synthétiser les informations issues de l'analyse du cas à partir du tableau récapitulatif suivant.

{ Tableau 4 : à insérer par ici }

Le tableau 3 souligne les stratégies multiples des acteurs. En particulier, contrairement à la lecture néo-institutionnaliste sur la globalisation, les logiques de diffusion ne sont pas ici dominantes. Elles s'accompagnent de stratégies de résistance des acteurs pour maintenir l'ordre traditionnel, voire de comportements d'anticipations lorsque les chocs exogènes se font de plus en plus violents. L'analyse du cas tend même à montrer que les formes de résistance adaptative sont plus fréquentes que l'acceptation et la diffusion des pratiques globales.

Les formes concrètes de ces stratégies : Le rôle des institutions formelles

Le tableau 4 met en évidence la création des institutions formelles lors des différentes phases.

{Tableau 5 : à insérer par ici }

Ce tableau montre que le développement d'institutions formelles de coordination et l'intensification des pressions à la globalisation sont corrélés. Les institutions formelles sont développées pour stabiliser le champ. Plus les pressions se développent, plus les acteurs s'organisent par la mise en place d'institutions formelles. Les dernières périodes, marquées par la complexification de l'ordre institutionnel local, sont caractéristiques de ce phénomène. La mise en place de plus en plus volontariste d'instances économiques de gouvernance du territoire, comme Arve Industries, témoigne du souci de stimuler les projets collectifs. L'enjeu est bien de s'organiser collectivement pour faire face à la mondialisation. En outre, le développement d'organismes de formation spécialisés souligne le souci de préserver les savoir-faire locaux par le maintien d'une main d'œuvre qualifiée.

Par ailleurs, comme dans tout district industriel, il existe des institutions informelles (parenté, liens de confiance et habitude de travailler ensemble) mais face aux pressions à la globalisation, les acteurs formalisent ces relations et développent la solidarité. Alors que les membres du district insistent sur leurs relations traditionnellement concurrentielles, ils réalisent qu'ils ne peuvent pas résister seuls aux pressions et développent des instances afin d'organiser la coopération. Ce comportement est particulièrement significatif dans les phases 3 et 4. Si dans les première et deuxième périodes, en effet, les acteurs s'attachent à préserver les valeurs du district par le maintien d'une coopération informelle, ils ne ressentent pas le besoin d'organiser formellement les partenariats. En revanche la phase 3 est marquée par la formalisation des liens de coopération, via l'Observatoire stratégique de la sous-traitance. Quant à la phase 4, elle est particulièrement illustrative de la mise en œuvre de plus en plus explicite d'actions collectives interentreprises.

Le cas souligne ainsi de façon prégnante que les institutions formelles mises en place ne servent pas qu'à résister. Elles permettent également aux membres du district de s'organiser collectivement pour s'adapter au changement. C'est pourquoi il s'agit moins de résistance pure que de résistance adaptative. Le champ s'adapte ainsi aux pressions à la globalisation tout en faisant en sorte de ne pas éclater et de préserver ses valeurs fondamentales, fondés sur le savoir-faire, la confiance entre acteurs, la coopération et le respect de traditions. Les entreprises mutualisent leurs ressources pour faire face aux exigences du marché, en créant des institutions. Les organisations collectives servent alors de tiers pour développer la confiance dans le champ.

CONCLUSION

Cette étude exploratoire suggère de nouvelles pistes de recherche importantes pour les travaux néo institutionnalistes sur la globalisation. D'une part, elle montre la nécessité d'étudier les comportements d'adaptation des acteurs à la globalisation, et de dépasser donc une simple dualité conformité/résistance. Ce faisant, elle participe au mouvement plus vaste de réintroduction de l'acteur dans l'analyse néo institutionnaliste, en constituant ce qui est, à notre connaissance, la première étude portant sur les stratégies par lesquelles les membres d'un district industriel s'organisent pour négocier l'évolution des pratiques. D'autre part, elle suggère d'étudier plus avant l'articulation entre institutions cognitives et culturelles d'un côté, et institutions formelles, de l'autre. L'étude de cas indique en effet que les bouleversements induits par la globalisation conduisent les acteurs du district à expliciter et organiser leurs pratiques traditionnelles de coopération en leur donnant la forme d'institutions formelles. Le premier effet de cette formalisation est de fixer des pratiques, qui, pour être durables n'en

n'étaient pas moins fluctuantes selon les époques et la situation économique. Le second effet vient de ce que l'existence de ces institutions formelles conditionne l'évolution des rapports dans le district. En premier lieu, elle encourage la coopération qui se développe. En second lieu, l'existence de ces institutions conduit les entreprises à leur confier de nouvelles missions de veille ou de coordination. Ce faisant, le district passe d'une situation, dans la période 1962-1979, où la concurrence prévaut très clairement, à une situation dans la période 2003-2005 marqué par le développement de plus en plus fréquent des actions inter-entreprises. En favorisant le développement de la confiance entre les entreprises, les institutions formelles favorisent aussi le développement de la coopération. Apprenant à se connaître et percevant mieux les bénéfices réciproques qu'elles peuvent tirer d'une mise en commun de leurs ressources, les entreprises semblent plus enclines à coopérer. Cette étude suggère donc des relations complexes entre institutions informelles et formelles. Les institutions formelles se fondent sur les institutions informelles, mais elles influencent les pratiques, et donc modifient les institutions informelles.

La réponse apportée par l'étude de cas aux questions de recherche initialement posées est donc que les stratégies hybrides des acteurs, entre conformité et résistance, prennent la forme de mécanismes de coopération qui s'incarnent au travers du développement d'institutions formelles et que celles-ci ont une influence sur la dynamique des stratégies au sein du district face à la globalisation.

Cet article suggère que la mise en place de certaines institutions par les acteurs locaux permet de maintenir et de resserrer le maillage local, réduisant ainsi les risques de délocalisation. Il suggère également que la résistance aux délocalisations et le développement des tissus productifs locaux peuvent être organisés par les acteurs privés. On peut ainsi proposer, que les autorités publiques nationales ou supranationales interviennent, non pas pour organiser les

territoires 'ex nihilo', mais plutôt pour soutenir des initiatives locales. Ceci pose à la fois la question de la place et du rôle des autorités publiques dans l'organisation des territoires, ainsi que de la répartition des compétences entre autorités publiques locales et de niveau supérieur.

REFERENCES

- Bagnasco, A. (1977). *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna : Il Mulino
- Barabel, M., Huault, I., Meier, O., (2004) "Is Cooperation Definitive? Discontinuous Development of Industrial Districts", *Academy of Management*, New Orleans, August
- Barber, B. (1996). *Jihad vs Mac World : Mondialisation et intégrisme contre la démocratie*, Desclée de Bouver
- Becattini G., (1975), *Lo Sviluppo economico della toscana*. Florence : Sansoni/IRPE.
- Becattini G. (1991). "Italian Industrial Districts: Problems and Perspectives", *International Studies of Management and Organization*, Vol 21, n°1, p.83-90
- Boxenbaum, E (2005). "Micro-dynamic Mechanisms of Translation: A Double-Case Study" *Academy of Management Best Papers*, Hawaiï, August
- Brusco, S. (1990). "The Idea of the Industrial District. Its Genesis" in F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger (Eds), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, Geneva: International Institute for Labour Studies: p.10-19
- Campbell, J.L. ; Pedersen, (2001) *The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis*, Princeton University Press.
- Campbell, J.L (2005) *Institutional Change and Globalization*. Princeton University Press.
- Casper, S.; Hancké, B. (1999). "Global Quality Norms within National Production Regimes: ISO 9000 standards in the French and German Car Industries". *Organization Studies*, Vol 20, n°6, p.961-985.
- Coller, X. (1996) "Managing Flexibility in the Food Industry: a Cross-National Comparative Case Study in European Multinational Companies" *European Journal of Industrial Relations* Vol 2, n° 2, p153-72
- Coro, G., ; Grandinetti R. (1999). *Opening-up Networks and Institutional Change in Industrial Districts: a Survey in the Italian Case*. 11th International Meeting on Socio-Economics, University of Wisconsin-Madison, USA, July 8-11
- Courlet, C., ; Léger, J-C. (1998). *L'exemple de la vallée de l'Arve*. Séminaire CGP-Dares, Paris, 6-7 avril
- Czarniawska, B. ; Joerges, B. (1996). "Travels of Ideas" in B. Czarniawska ; G. Sevón (Eds.), *Translating Organizational Change* (pp. 13-48). Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska B; G. Sevón (Eds.) (1996), *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter
- Dei Ottati, G. (1994). "Cooperation and Competition in the Industrial District as an Organization Model". *European Planning Studies*.2, p.463-483
- Dezalay, Y. ; Garth B.G, (1998) *Dealing in Virtue: International Commercial Arbitration and the Construction of a Transnational Legal Order*. Chicago University Press. 1996/1998

- Di Maggio, P.J. ; W.W. Powell 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, Vol 48 p.1750-1762
- Djelic, M.L. (1998) *Exporting the American model*. Oxford University Press, Oxford
- Djelic M.L., ; Quack S. (Eds.) (2002) *Globalization and Institutions. Redefining the Rules of the Economic Game* Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Ferner, A. ; Quintanilla, P. (1998) « Multinationals, National Business Systems and HRM : the Enduring Influence of National Identity or a Process of 'Anglo Saxonization' ? » *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 9, n°4, p. 710-731
- Friedman, T.L. (2005) *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux
- Ganne, B. (1991). « Les approches du local et des systèmes industriels locaux. Esquisse de bilan critique du camp français ». *Sociologie du travail*. 4, p.545-576
- Guillén, M.F. (1994) *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press
- Guillén, M.F. (2001) *The Limits of Convergence: Globalization and Organizational Change in Argentina, South Korea and Spain*. N.J.: Princeton University Press.
- Guler, I., Guillén, M.F. ; Muir Macpherson, J. (2002) "Global Competition, Institutions and the Diffusion of Organizational Practices: The International spread of ISO 9000 Quality Certificates", *Administrative Science Quarterly*, 47, p.207-232.
- Hall; Soskice (2001) *Varieties of Capitalism: the Institutional Foundations of Comparative Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Hirsch, P.M. (1997), "Sociology Without Social Structure: Neoinstitutional Theory Meets Brave New World," *American Journal of Sociology*, vol.102, n°6, p.1702-1723.
- Hirsch P.M. ; Lounsbury, M. (1997) « Ending the Family Quarrel : Towards a Reconciliation of « Old » and « New » Institutionalism » *American Behavioral Scientist*, 40, p.406-418
- Hirschman, A.O. (1972) *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris : Editions Ouvrières.
- Hollingsworth, R. ; Boyer R. eds. (1997). *Comparing Capitalisms: The Embeddedness of Institutions*. Cambridge University Press: Cambridge, UK.
- Langley, A. (1999). "Strategies for Theorizing from Process Data" *Academy of Management Review*, Vol 24, n°4, p.691-710.
- Lawrence, T. B. (2004) "Rituals and resistance: Membership dynamics in professional fields." *Human Relations*, Vol 57, n°2, p.115-143.
- Lawrence, T.B., Hardy, C., Philips, N. (2002). "Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: the Emergence of Proto-Institutions", *Academy of Management Journal* vol. 45, n°1, p. 281-291
- Lawrence, T. B. ; Suddaby, R. (à paraître). *Institutions and institutional work*. In Handbook of Organizations Studies. 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lazerson M., ; Lorenzoni, G. (1999). "The Firms that Feed Industrial Districts: a Return to the Italian Source". *Industrial and Corporate Change*. Vol 8, n°2, p. 235-250
- Lechner, C., ; Dowling, M. (1999). "The Evolution of Industrial Districts and Regional Networks: the Case of the Biotechnology Region Munich/Martinsried". *Journal of Management and Governance*. 3, p.309-338
- Lorenzen, M., ; Mahnke, V. (2002). *Global Strategy and the Acquisition of Local Knowledge: How MNCs enter Regional Knowledge Clusters*. Working Paper. Copenhagen Business School,
- Meyer, J. W. (2002) "Globalization and the Expansion and Standardization of Management", in Engwall, L. et Sahlin-Andersson, K. *The Expansion of Management Knowledge*. Stanford University Press: p.33-44.

- Meyer, J.M; B. Rowan (1977) « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol.83, n°2, p. 340-363
- Meyer, J.W., Boli, J., Thomas, G., ; Ramirez F.O. (1997) “World Society and the Nation State” *American Journal of Sociology*, 103: p.144-181.
- Mistri, M., ; Solari, S. (2002). *Behavioural Rules in Industrial Districts: Loyalty, Trust and Reputation*. Working Paper, Department of Economics, University of Padova, Italy.
- Orrú, M., Woolsey Biggart, N. ; Hamilton, G.G. (1991). “Organizational Isomorphism in East Asia”. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press. P.361-389
- Paniccia, I. 1998. “One, a Hundred, Thousands of Industrial Districts. Organizational Variety in Local Networks of Small and Medium-sized Enterprises”. *Organization Studies*. Vol 19, n°4, p.667-699.
- Perry, M. (1999). *Small Firms and Network Economies*. Routledge.
- Piore, M., ; Sabel, C. (1984). *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books
- Porac, J., Thomas, H., ; Baden-Fuller, C. (1989). “Competitive Groups as Cognitive Communities: the Case of Scottish Knitwear Manufacturers”. *Journal of Management Studies*. Vol 26, n°3,p. 397-416.
- Reverdy, B. 2001. *Accompagnement et territoire*. 7^{ème} séminaire annuel de la direction des statistiques d'entreprises de l'INSEE, 6 décembre.
- Scott, W.R. , (2001) *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2nd Edition.
- Strange, S. (1996) *The Retreat of the State. The Diffusion of Power in the World Economy*. Cambridge University Press.
- Streeck, W. (1996). “Lean production in the German Automobile Industry: a Test Case for Convergence Theory”.’ In S. Berger & R. Dore, *National diversity and Global Capitalism* (pp. 138-170). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Tempel, A. and Walgenbach, Peter (à paraître) “Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn From Each Other”, *Journal of Management Studies*
- Tolbert P.; L.G. Zucker (1983) « Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations : The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935 » *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 22-39
- Whitford J. (2001). “The Decline of a Model? Challenge and Response in the Italian Industrial Districts”, *Economy and Society*, Vol 30, n°1, p.38-65
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms*. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Wildavsky, A. (1991). *Searching for Safety*. New Brunswick, N.J.: Transaction

Tableau 1 : Stratégies types des acteurs face à la globalisation.

Stratégies des acteurs	Modalités d'action
Conformation	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusion - Adoption
Anticipation	<ul style="list-style-type: none"> - Choc évité (absence de choc) - Outils de prospective et de veille - Suivi d'action
Résistance adaptative	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition de nouvelles règles pour préserver une partie de l'ancien système (ses spécificités, sa culture, son histoire, son identité) :
Résistance pure	<ul style="list-style-type: none"> - Blocage - Refus - Sortie du système (<i>Exit</i>)

Tableau 2 : Catégorie d'acteurs considérés dans notre étude

Type d'acteurs	Nature
<i>Internes au territoire (à l'origine des stratégies locales d'adaptation)</i>	
PME-PMI soumises à des logiques de coopération et de concurrence interne	Phase 1 : PME-PMI de taille identique
	Phase 2 à 4 : Sous-traitants de rang 1, Sous-traitants de rang 2, Sous-traitants de rang 3.
Institutions locales de coordination	Syndicat professionnel, institutions de formation, de recherche, de soutien commercial, etc...
Fournisseurs et prestataires de service	Acteurs intervenant en amont et en aval de la filière
<i>Externes au territoire (à l'origine des transformations engagées par les acteurs du district)</i>	
Donneurs d'ordre Clients	A l'origine de la plupart des chocs exogènes que subissent les acteurs internes et principale force de globalisation
Entreprises étrangères (nouveaux entrants) Banques étrangères (nouveaux entrants)	A l'initiative d'opérations de fusions et acquisitions (rachat d'acteurs internes)
Institutions nationales et supranationales	En soutien des acteurs du territoire (subventions, aides, pôle de compétitivité, ...)
Concurrents du district	Acteurs de la lutte concurrentielle dans le secteur du décollage

Tableau 3: Les caractéristiques économiques de la Technic Vallée en 2003
(source : Syndicat National du Décolletage)

	Technic Valley
1. Nombre d'entreprises	550
2. Densité	65% des entreprises françaises du secteur
3. Taille en termes d'effectif	75% < 20 salariés
4. Ventes sur le marché domestique	65% de la production française
5. Nombre de salariés locaux	13 000 personnes: 1/5 de la population locale
6- Forme de gouvernance	Entreprises familiales
7. Secteur	Décolletage

Tableau 4: Les stratégies des membres du district face à la globalisation

	Résistance pure	Résistance adaptative	Anticipation	Conformité
Phase 1962-1979	RP	RA		C
Phase 1980-1996	RP	RA		C
Phase 1997-2003	RP	RA	A	C
Phase 2003-2005		RA	A	C

Tableau 5 : Emergence des institutions formelles par phase

Phases	Institutions
Phase 1962-1979	CTDEC
Phase 1980-1996	Thésame, AED
Phase 1997-2003	OSST
Phase 2003-2005	Arve industrie