

COMMENT LE DISTRICT TROUVE-T-IL DE NOUVELLES FAÇONS D'ÊTRE GRAND ? LA RECONFIGURATION DES LIENS AVEC LE TERRITOIRE DANS LES DISTRICTS INDUSTRIELS ITALIENS : LE CAS DU DISTRICT DE LA CHAUSSURE DE MONTEBELLUNA

Émilie Lanciano

ESKA | *Entreprises et histoire*

2014/1 - n° 74

pages 37 à 52

ISSN 1161-2770

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2014-1-page-37.htm>

Pour citer cet article :

Lanciano Émilie, « Comment le district trouve-t-il de nouvelles façons d'être grand ? La reconfiguration des liens avec le territoire dans les districts industriels italiens : le cas du district de la chaussure de Montebelluna », *Entreprises et histoire*, 2014/1 n° 74, p. 37-52. DOI : 10.3917/eh.074.0037

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

COMMENT LE DISTRICT TROUVE-T-IL DE NOUVELLES FAÇONS D'ÊTRE GRAND ? LA RECONFIGURATION DES LIENS AVEC LE TERRITOIRE DANS LES DISTRICTS INDUSTRIELS ITALIENS : LE CAS DU DISTRICT DE LA CHAUSSURE DE MONTEBELLUNA

par **Émilie LANCIANO**

Maître de conférences de sciences de gestion
COACTIS, Université de Saint-Étienne

Comment les différents acteurs d'un district industriel italien, celui de Montebelluna, ont-ils réagi sous le double effet de la crise économique traversée par les économies européennes et des nouvelles conditions de la concurrence internationale ? En retraçant la trajectoire du développement de ce district, il s'agit d'observer comment s'agence et se ré-agence l'organisation collective des entreprises et des acteurs sous contrainte à la fois interne et externe, et comment sont reconfigurés les rapports entre les entreprises et leur territoire. Comment le district trouve-t-il de nouvelles façons d'être grand ?

La réémergence du concept marshallien de district industriel¹, permise par l'observation en 1979-1980 des perfor-

mances de groupements agglomérés de PME localisées dans le centre et le Nord-Est de l'Italie², a suscité de nombreuses discus-

¹ G. Becattini, « Dal settore industriale al distretto industriale : alla ricerca dell'unità d'indagine dell'economia industriale », *Rivista di economia e politica industriale*, vol. 2, 1979, p. 7-21.

² S. Brusco, « Il modello Emilia : desintegrazione produttiva e integrazione sociale », *Problemi di transizione*, n° 5, 1980, p. 86-105.

sions concernant les conditions de leur pérennité³ et leur place par rapport au modèle dominant fordiste-taylorien⁴. Trente ans plus tard, la capacité de ces systèmes à réaliser des performances durables tend une nouvelle fois à être remise en cause.

Les crises successives et l'intensification de la concurrence internationale ont en effet ravivé en Italie les débats sur le déclin industriel et ont mis en cause l'organisation industrielle et territoriale des districts. Selon certains commentateurs, l'industrie italienne survivrait dans les interstices de l'économie mondiale avec une économie fondée exclusivement sur la décentralisation productive et l'économie informelle. L'Italie des districts industriels serait fondée sur une « économie des *Lucignolo* », du nom de ce personnage du roman de Goldoni, *Pinocchio* : les économistes qui ont largement contribué à la diffusion du modèle, mais également les acteurs publics et les entreprises seraient, comme Pinocchio ou Lucignolo, des marionnettes de bois, charmées par un pays de cocagne peu probable et trop rêvé. Les différentes crises, macroéconomiques et sectorielles, auraient alors le mérite de briser ces illusions et de revenir à la réalité. Pour répondre aux enjeux économiques contemporains, la seule stratégie pertinente serait en fait de renoncer à cette forme de développement contingente et transitoire et de s'aligner sur les modèles économiques et organisationnels dominants de la grande entreprise spécialisée dans des activités à haute valeur ajoutée technologique.

Certes, les districts industriels ont été fortement touchés, comme les grandes entreprises, par les crises des dernières années. Leurs performances sont évidemment largement affectées par des situations de stagnation voire de crise économique prolongée. Cela ne signifie pas pour autant que le modèle en soi soit à remettre en cause. Pour évoquer la décentralisation productive sur le territoire, Giovanni Solinas définit les districts comme « une autre façon d'être grand »⁵. Il est par conséquent important d'envisager comment ces systèmes territorialisés réinventent des configurations territoriales, soit une nouvelle « façon d'être grand » : comment la forme district entre dans le jeu de la globalisation et comment elle est transformée par les nouvelles contraintes posées par l'environnement économique et social mondialisé. En se focalisant sur la forme district comme réponse légitime et durable au paradigme fordiste, certaines approches ont pu effectivement négliger la capacité des entreprises à se transformer, à résister en inventant de nouvelles formes d'organisation et de production et de nouvelles formes de régulation locale⁶.

Notre article se propose justement de mener une analyse de la dynamique d'un district industriel italien, notamment sous l'effet de la crise économique traversée par les économies européennes et des nouvelles conditions de la concurrence internationale.

Le district de Montebelluna du Sport-system est localisé dans la province de Trévise dans la région de la Vénétie, et

³ M. Piore et C. Sabel, *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette, 1989.

⁴ G. Benko et A. Lipietz (dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, 1992.

⁵ G. Solinas, « Integrazione dei mercati e riaggiustamento nei distretti industriali », *Sinergie*, n° 69, 2006.

⁶ M. Barabel, I. Huault, B. Leca, « Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation : une approche néo-institutionnaliste », *Management international*, 10, 3, 2006, p. 19-34.

s'étend sur un territoire qui comprend une trentaine de communes. Il regroupe près de 650 entreprises spécialisées dans la production de chaussures et d'équipements sportifs, et emploie plus de 9000 salariés. Dès le début des années 1990, les entreprises ont opté pour des stratégies d'élargissement de l'espace de production avec délocalisation dans des pays à coûts de production plus faibles. Cette stratégie a conduit à une restructuration importante de l'organisation collective et des relations entre les firmes sur le territoire du district.

En retraçant la trajectoire du développement de ce district, il s'agit d'observer comment s'agence et se ré-agence l'organisation collective des entreprises et des acteurs sous contrainte à la fois interne et externe, et comment sont reconfigurés les rapports entre les entreprises et leur territoire. Comment le district trouve-t-il de nouvelles façons d'être grand ?

La première partie de notre article s'attachera à décrire les différentes modalités de transformation des districts industriels italiens au cours des dernières années. La seconde partie présentera le cas particulier du district de Montebelluna à travers sa trajectoire de développement qui a débouché sur une délocalisation partielle de ses activités de production et une tertiarisation des activités localisées sur le territoire. La troisième partie analysera enfin les effets de cette stratégie proactive sur l'organisation collective du travail et les relations entre les entreprises sur le territoire. Elle montrera que, si les acteurs du district ont été capables de s'adapter au contexte international en transformant la division locale du travail, en revanche ils n'ont pas pris en compte les difficultés structurelles internes au district qui concernent cette fois le cœur de l'avantage compétitif

de ces entreprises, le transfert et la reproduction des compétences de techniques de conception.

RECONFIGURATION DES DISTRICTS INDUSTRIELS SOUS L'EFFET DE LA MONDIALISATION ET DES CRISES

Une déstabilisation des districts sous l'effet de l'élargissement de l'espace de marché et de mobilité

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. L'organisation territoriale du district prend la forme d'une entreprise désintégrée où ce sont les valeurs d'un marché construit socialement et localement qui gouvernent les relations entre les entreprises.

Au départ analysés comme une réponse à l'épuisement de la norme fordiste, les districts industriels ont constitué ensuite un modèle pour l'économie postmoderne italienne (Becattini, 1979) et internationale (Piore et Sabel, 1984, traduit en 1989) et pour la socio-économie du territoire (Courlet et Pecqueur, 1992⁷). La construction de liens de coopération dans un espace construit socialement et historiquement, la circulation et la reproduction de savoir-faire essentielle-

⁷ C. Courlet et B. Pecqueur, « Les systèmes industriels localisés en France : un nouveaux modèle de développement », in G. Benko et A. Lipietz (dir.), *Les régions qui gagnent...*, op. cit., p. 81-102.

ment tacites et l'activation des institutions locales sont apparues notamment comme des facteurs de performances pour les entreprises et les territoires. En outre, la désintégration des activités productives le long d'une chaîne de valeur sur le territoire entre de multiples entreprises de petites dimensions permet de dépasser les désavantages de la PME par l'organisation collective et d'affronter des marchés internationaux.

Ces particularités ont permis non seulement de les protéger mais encore de les doter de capacités d'action importantes pour affronter les marchés internationaux. En témoignent les performances de ces entreprises à l'exportation qui ont largement contribué au développement de l'économie italienne sur la scène internationale.

Pour autant, les conditions économiques, sociales et institutionnelles de l'époque de la redécouverte du concept marshallien en Italie ont largement évolué. Elles ont amené ces systèmes territoriaux d'entreprises à se transformer et parfois à se restructurer.

La mondialisation est associée en premier lieu à une certaine standardisation des pratiques et des modèles organisationnels. En diffusant des normes uniformes, elle impose une *one best way* en singularisant les modèles « alternatifs » et forçant les résiduels. Le modèle du district industriel n'aurait émergé en quelque sorte que sous un effet d'opportunité, celui de la crise du modèle fordiste ; il ne serait alors que transitoire, le temps que de nouvelles règles d'organisation émergent. Les difficultés des PME aujourd'hui – insérées dans les districts ou non – peuvent notamment être comprises sous cet angle, à travers par exemple les difficultés d'accès aux ressources financières.

La mondialisation correspond également à un élargissement de l'espace de marché, avec l'entrée en scène de nouveaux acteurs sur le territoire mais également la possibilité pour les entreprises de déterritorialiser l'espace de leurs relations avec les sous-traitants. En effet, les territoires des districts italiens ont été progressivement investis par des entreprises extérieures venues profiter de « l'atmosphère industrielle » (A. Marshall), qui y introduisent de nouvelles relations et qui n'hésitent pas à délocaliser la production⁸. De même, l'intégration à l'Union Européenne de nouveaux pays aux faibles coûts salariaux a réduit fortement l'avantage compétitivité coût des entreprises des districts. Ceux-ci ont été placés dans le jeu concurrentiel plus classique du coût du travail, qui provoque des délocalisations des centres de fabrication et une transformation du district vers des activités du secteur tertiaire.

Enfin, le fort développement des entreprises et des territoires du district à partir des années 1970 a conduit de fait à transformer la structure sociale des entrepreneurs et des salariés de ces entreprises, et entamé l'articulation heureuse entre organisation productive et organisation sociale évoquée par Becattini. L'émergence de nouvelles figures d'entrepreneurs est largement menacée et la démographie industrielle des entreprises des districts constitue une problématique importante aujourd'hui⁹. L'élargissement de l'espace de mobilité des personnes sur le territoire, permis par l'augmentation des revenus des familles et des moyens de communication plus performants, amène *in fine* à une transformation profonde des formes de régulation sociale qui avaient été de mise jusqu'alors.

⁸ A. Mendez, « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 2, 2005, p. 756-786.

⁹ E. Lanciano, « Mécanismes de reproduction des entrepreneurs de PME et dynamique des districts industriels italiens », *Economies et Sociétés, Série « Socio-Economie du Travail »*, AB, n° 27, septembre 2006, p. 1173-1202.

Des stratégies et des configurations différentes

Pourtant les districts se distinguent par leur spécialisation productive, leur degré d'intégration verticale, leur marché de référence, leur histoire etc., autant de facteurs qui interviennent dans la variation des réponses aux contextes internationaux et aux perturbations macroéconomiques¹⁰. De même, les acteurs et les institutions ne sont pas totalement démunis face aux grandes transformations macroéconomiques ; ils conservent des marges d'autonomie avec la possibilité de s'approprier par adaptation les pratiques et les modèles. Des normes internationales sont appropriées dans des contextes locaux de façon différente, ce qui peut donner lieu à des configurations productives différentes.

Ainsi, certains auteurs¹¹ ont parlé à ce propos d'un « cycle de vie » des districts, caractérisé par différentes phases et par différents niveaux de hiérarchie interne et externe¹². De la même façon, en s'appuyant sur de solides études empiriques menées dans le cadre de comparaisons internationales, Colin Crouch *et alii* identifient des trajectoires de développement et de transformation de ces systèmes face aux pressions globales¹³ :

- 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 intensives en main-d'œuvre. Ils développent sur le territoire un ensemble d'activités tertiaires liées aux services aux entreprises¹⁴.

En allant plus finement dans la structure des districts, Giovanni Solinas met en évidence cinq cas idéal-typiques de transformations des districts.

Le premier cas est celui d'une réponse aux contextes mondialisés par la délocalisation d'une partie de la production. La délocalisation se réalise dans des pays qui offrent des coûts de production plus faibles : délocalisation principalement dans les pays de l'Est ou d'Afrique du Nord pour profiter du coût du travail ou bien du prix des matières premières comme dans le cas des productions de meubles. On s'attend dans ce cas à une baisse de l'emploi de la spécialisation historique associée à un développement des emplois tertiaires qui viennent en support de l'activité productive. Les districts de la région de la Vénétie, à l'instar du district de Monte-

¹⁰ M. Barabel *et alii*, « Esquisse... », *art. cit.*

¹¹ C. Carminucci e S. Casucci, « Il ciclo di vita dei distretti industriali: ipotesi teoriche ed evidenze empiriche », *L'Industria*, 2, 1997.

¹² S. Rolfo, « Districts, clusters and networks: the governance problem », *Ceris-Cnr*, W.P. n° 9/2006.

¹³ C. Crouch, P. Le Galès, C. Trigilia, H. Voelzkow, *I sistemi di produzione locale in Europa*, Bologne, Il Mulino, 2006.

¹⁴ C. Crouch *et alii*, *Changing Governance of Local Economies. Responses of Local Production Systems*, Oxford, Oxford University Press, 2004.

belluna, participent d'une telle tendance, qui entraîne de restructurations importantes sur ces territoires.

Le deuxième cas correspond au district capturé par des marques globales. En effet, l'industrie de la mode a été marquée ces dernières années par un pouvoir accru des grands groupes internationalisés¹⁵. Ces groupes utilisent les districts comme des centres de production spécialisés et comme lieux de compétences manufacturières, en se réservant le lien avec les consommateurs et les marchés de distribution. Les entreprises des districts tendent alors à perdre le contrôle du design et de la conception, et finalement du rapport direct au marché. Le district de Mirandola dans la province de Modène constitue désormais une référence pour la production de machines et d'équipements destinés à la recherche biomédicale. Mais les entreprises qui ont accès au marché final et qui sont originaires du district sont détenues par des groupes italien (Sorin), allemand (Braun), américain (Baxter) extérieurs au district.

Dans le troisième cas, les relations entre les entreprises du district et les grands groupes extérieurs sont équilibrées et prennent plus la forme de relations réciproques. Les grandes firmes développent leurs activités sur le territoire du district pour profiter de la flexibilité des entreprises et de leur créativité. Elles implantent directement leur centre de conception ou de recherche et développement. Ainsi, dans le district de la céramique de Sassuolo (Modène), la délocalisation d'une partie de la production à l'étranger par la grande entreprise du district n'a pas diminué les activités des entreprises locales ; elles se sont orientées vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

Certains districts ont tenté des stratégies de standardisation de leurs productions en abaissant les coûts de production. C'est le cas par exemple du district de Barletta spécialisé dans la chaussure sportive, produite en grande série à l'étranger. Dans ce quatrième cas, les pertes d'emploi dans le district sont importantes et la crise sur le territoire semble irréversible.

Enfin, le dernier cas souligné par G. Solinas correspond à des districts qui ont mis en place des stratégies offensives pour répondre aux enjeux de la mondialisation : cela passe ici par une amélioration de la qualité des produits et des gammes proposés par le district, une diversification des canaux de distribution et des marchés. Un exemple emblématique est celui de Capri dans la chaussure qui est parvenu à contenir les délocalisations et à conserver une forme polycentrique du système local d'entreprises.

La longue construction des stratégies des districts et la nouvelle structuration du et au territoire

À partir de cas emblématiques, ces cinq configurations montrent l'importance de la forme prise par l'internationalisation de la production, la place prise par les grands groupes internationaux dans le district et finalement l'importance d'une stratégie collective des acteurs du district.

Les systèmes de production localisés et les districts ont donc des marges de manœuvre 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

¹⁵ Cf. notamment J.-C. Daumas et M. de Ferrière (dir.), *Le luxe, Entreprises et Histoire*, n° 46, avril 2007.

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 encore pour enrichir les compétences et les spécialisations locales.

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

En s'appuyant sur les travaux des néo-institutionnalistes, on peut interpréter ces différentes trajectoires prises par les districts sous l'angle de stratégies d'acteurs qui interviennent sur les normes qu'ils reçoivent et qu'ils contribuent à transformer. Ainsi Michel Barabel, Isabelle Huault et Bernard Leca envisagent 4 modes de stratégies des acteurs face à la globalisation :

Stratégies des acteurs		Registres d'action/ exemples	Exemples
Conformation aux pratiques globalisées	Adopter en premier les normes globalisées pour se constituer une rente temporelle	Intégration de nouvelles règles internationales	Mise en œuvre du juste-à-temps dans les organisations du travail
Anticipation	Prendre les devants en appliquant en amont les dispositifs	Mise en place d'outils de veille stratégique et de prospective collectif	Bulletin d'alerte mensuel, ateliers thématiques
Résistance adaptative	Sauvegarder les spécificités locales tout en s'appropriant les nouvelles normes de l'environnement	Proposition de nouvelles règles pour préserver une partie de l'ancien système	Centre de formation, création d'une organisation de représentation du district
Résistance pure	Refuser les adaptations et affirmer le maintien des spécificités locales	Blocage, refus, exit	Refus de formaliser des coopérations informelles

Source : tableau élaboré par l'auteure à partir de M. Barabel, I. Huault et B. Leca, « Esquisse... », *art. cit.*

À partir de l'analyse de l'histoire du district de la Vallée de l'Arve spécialisé dans l'industrie du décolletage (« Technic Vallée »), ces auteurs montrent comment les acteurs du district se sont positionnés à différentes périodes dans des registres stratégiques différents, en les combinant parfois, entraînant des modifications dans la structure et la forme du district.

La question est de savoir dans cette perspective comment ces stratégies émergent, et comment les nouveaux contextes productifs et concurrentiels transforment les districts en donnant lieu à de multiples variations autour du modèle.

UN MOUVEMENT VERS L'INTERNATIONALISATION ET LA TERTIARISATION DES DISTRICTS : LE CAS DU DISTRICT DE MONTEBELLUNA

Méthodologie et justification du choix du cas

Nous avons mené une étude de cas longitudinale afin de repérer la transformation des relations et le comportement des acteurs au sein du district face aux pressions croissantes de la mondialisation et des crises macroéconomiques successives. Cette étude rétrospective s'appuie donc sur des enquêtes et des analyses de nature différente, menées à différentes périodes : de 1999 à 2003 au cours de notre travail doctoral puis en février 2008, grâce à différents entretiens menés auprès de dirigeants d'entreprise du district, du « manager de district », et de la responsable de la fédération des districts industriels italiens. Ces entretiens ont été réactualisés dernièrement pour rendre compte de la trajectoire et des dernières transformations sur le territoire de Montebelluna. Nous nous sommes appuyée également sur de nombreuses données secondaires, comme les rapports et articles parus dans la presse locale, ainsi que les dossiers présentés par l'association représentant les acteurs du district pour obtenir des financements de la Région Vénétie.

Un district aux couches de spécialisation successives

Le district du Sportsystem de Montebelluna incarne à de nombreux égards le modèle du district industriel. Il s'est développé sur la base d'une spécialisation productive ancienne qui remonte à la république de Venise, et

fonde ses performances sur l'exploitation et la recombinaison multiple de savoir-faire locaux. L'histoire du territoire s'identifie largement à l'histoire du district. Il s'organise selon le principe d'une forte division du travail à l'intérieur du territoire et un morcellement du processus de production : autour de grandes entreprises œuvrant sur le marché mondial (TECNICA, Lotto, Geox, etc.) gravitent une multitude de petites entreprises spécialisées.

La trajectoire du district montre une forte capacité à se repositionner sur des segments de marché, sur la base d'innovations incrémentales et radicales. En effet, les entreprises du district ont fait évoluer la spécialisation productive du district et se sont considérablement diversifiées :

- Les Jeux Olympiques de Cortina d'Ampezzo (1956) ont constitué un premier événement important puisque les entreprises du district se sont spécialisées dans la production de chaussures de ski et sont devenues rapidement incontournables sur ce marché. L'innovation de la chaussure en plastique par l'entreprise TECNICA a encore consolidé le district, qui est devenu leader sur ce marché.
- La forte concentration des entreprises sur le secteur de la chaussure de ski a conduit de nombreuses entreprises dans les années 1970 à opérer une diversification vers la chaussure sportive en général : c'est l'émergence des entreprises telles que Lotto, Diadora, Axo, etc.
- Les années 1980 ont été marquées par une autre innovation de l'entreprise TECNICA : elle introduit sur le marché les fameuses Moon Boots qui s'inspirent des chaussures des astronautes américains.
- Enfin, dans les années 1990, certaines firmes multinationales (Salomon, Rossignol-Lange, HTM, American Spalding)¹⁶ se sont

¹⁶ Cf. l'article de R. Boulat dans ce n° 74 d'*Entreprises et Histoire*, avril 2014.

implantées sur le territoire du système pour exploiter l'économie locale en termes de savoir-faire et de capacités d'innovation. Ces firmes ont également beaucoup investi dans le marketing. Le district a alors connu une nouvelle vague de diversification réussie vers le « prêt-à-porter sportif » avec des entreprises comme Geox, Sportline, etc.

- Aujourd'hui, la plupart des leaders sur le marché de la chaussure de sport sont localisés dans le district de Montebelluna, ce qui rend les entreprises faiblement dépendantes du contexte compétitif externe. À l'intérieur du district, ces entreprises sont très spécialisées dans un nombre restreint de niches. Le district s'organise précisément autour de trois principaux segments d'activités qui témoignent des spécialisations successives dans le territoire du district. Ces segments sont organisés autour de grandes entreprises généralement internationalisées et mobilisent des compétences différentes.

- Les entreprises spécialisées dans les équipements sportifs de neige, autour notamment de Nordica qui est venue s'installer sur le territoire du district.

- Les entreprises qui sont liées à la production de chaussures de sport et de loisirs : les leaders (Lotto, Diadora) sont d'envergure internationale avec des exigences essentiellement techniques.

- Enfin des entreprises qui sont tournées plus vers des segments de la mode et ont transféré les savoir-faire de la chaussure sportive vers la chaussure de ville (Geox, Stonefly). Par rapport aux deux autres segments, les compétences mobilisées ici sont plus de nature stylistique.

Le dernier recensement de l'industrie et des services (2011) montre, pour les communes appartenant au district, une répartition autour de ces trois segments de

marché principaux : la confection d'articles de vêtements occupe 41,3 % des emplois du district avec 49,1 % des entreprises, la fabrication de chaussures rassemble 37,5 % et emploie 47,8 % des emplois. Enfin, les entreprises de fabrication d'articles sportifs sont moins nombreuses (5,9 % des entreprises) et occupent 6,4 % des salariés du district¹⁷.

Les performances du district se fondent sur la capacité des entreprises à opérer des recombinaisons perpétuelles de ces ressources. De plus, contrairement à d'autres districts, ce district est parvenu à conserver un accès au marché final. La coordination est fondée sur les relations productives marchandes qu'entretiennent les entreprises entre elles : ce sont les multiples relations entre les entreprises qui ont permis à toutes de réaliser ces innovations et d'acquies ces positions compétitives remarquables.

La coordination s'organise également de façon plus formelle autour du Musée de la Chaussure de Montebelluna. C'est un établissement public à vocation culturelle. Les représentants des plus grandes entreprises du district, le représentant de la commune de Montebelluna comme les représentants des acteurs collectifs siègent à son conseil d'administration.

Sa mission principale est d'entretenir et diffuser, à l'intérieur et à l'extérieur du territoire, la culture productive locale. Le Musée constitue la mémoire productive du district et rassemble l'ensemble des produits réalisés par le district dans son histoire. Il édite des documents retraçant l'histoire du district et des entreprises, organise des formations pour les enfants des communes du district à propos de son histoire. Le dirigeant du Musée, un ancien enseignant qui n'appartient donc pas directement au monde de l'entreprise, est le véritable représentant du district auprès des visiteurs étrangers. Il constitue le véritable

¹⁷ Données extraites du Recensement de l'industrie et des services, ISTAT, 2011.

lieu de la gouvernance du district, puisque les entreprises s'y rencontrent et envisagent les actions collectives à réaliser, concernant notamment les difficultés que traverse le district collectivement. En raison de la crise, les missions du musée se sont renouvelées ; il a été l'instigateur de rencontres entre les différentes entreprises concernées par les délocalisations, et celui de formations collectives pour comprendre les enjeux de ces transformations.

Le cas de Montebelluna reflète donc bien la réalité contemporaine des districts industriels italiens : fonctionnant sur la base d'une gouvernance autonome et sur une interdépendance des acteurs sur le territoire, le district a dû se reconfigurer de façon considérable, en adoptant très tôt une stratégie d'anticipation, tournée vers l'internationalisation d'une partie de sa production. Il s'agit alors de comprendre, dans un premier temps, comment les grandes et les petites entreprises ont été amenées à formuler, appliquer et suivre cette stratégie ; et dans un second temps, quels effets cette stratégie a produits sur la structure du district.

LES EFFETS DE L'ÉLARGISSEMENT DE L'ESPACE DE PRODUCTION DU DISTRICT SUR LE TERRITOIRE

Le district de Montebelluna a entrepris de manière anticipée une stratégie de délocalisation de la production dans des territoires à bas coûts. Cette stratégie a entraîné une importante restructuration de l'organisation du district. Par contre, les entreprises, collectivement et individuellement, n'ont pas été capables de traiter le problème crucial de la perdurance et du transfert des compétences cruciales.

Des acteurs entrés de façon précoce dans la stratégie d'internationalisation

Les années 1990 ont correspondu, pour beaucoup de districts, au début d'un processus de fragmentation internationale de la production ; ce mouvement a été particulièrement intense dans la région de la Vénétie. L'objectif a été de réduire les coûts de production et de répondre à la concurrence des autres pays producteurs. Toutefois la participation à des réseaux productifs internationaux prend des formes différentes. Dans le cas de la chaussure, l'objectif a été d'exploiter les coûts du travail plus faibles, quand, par exemple, dans l'industrie du meuble, l'intérêt était porté aux matières premières ; cela a pris alors la forme d'investissements directs à l'étranger¹⁸. De plus, ces stratégies d'internationalisation se distinguent également par leur caractère plus ou moins anticipé et proactif.

Dans le cas de Montebelluna, le choix de l'internationalisation a été réalisé de manière relativement précoce à partir du début 1990, sous l'impulsion des plus grandes entreprises.

« Je vais vous raconter une histoire du district. La délocalisation a ici commencé beaucoup plus tôt que dans les autres districts, à partir des années 1980, et pas seulement des chausseurs mais aussi des autres secteurs en général. Nous étions des producteurs de chaussures sportives (Lotto, TECNICA, Nordica) et nous étions habitués à être sur le marché mondial. Ainsi, nous avons été très vite obligés de changer notre modèle économique traditionnel et c'est pour cela que nous avons délocalisé très tôt. Au départ, cela est apparu à ce moment-là comme un inconvénient mais après et maintenant comme un avantage compétitif ».

¹⁸ G. Tattara, G. De Giusti, F. Constantin, « Il decentramento produttivo in Romania in tre distretti del Nord-Est », *WP Studi sull'economia veneta*, Università Ca'Foscari di Venezia, 2006.

(Entretien avec un dirigeant d'une entreprise leader, ancien président du comité de district)

L'internationalisation de la production a eu lieu dans un contexte de dégradation de la compétitivité. Les entreprises se sont tournées massivement vers les pays de l'Est, principalement en Roumanie, autour de la ville de Timisoara, à moins de 1000 kilomètres. Le choix de la Roumanie s'explique par la proximité du centre de production, une ancienne tradition productive dans la production de chaussures et un différentiel de coûts de travail favorable aux entreprises de Montebelluna. Plus largement, les relations avec la Roumanie et les territoires de l'Europe centrale s'inscrivent dans une histoire longue de mouvements de travailleurs entre ces deux régions. Avant même les premiers mouvements de délocalisation, les travailleurs roumains étaient présents dans les PME des districts du Nord-Est, notamment pour répondre aux problèmes de pénurie de main-d'œuvre que ces entreprises rencontrent fréquemment. On assiste ainsi, à partir de Montebelluna mais plus largement dans le Nord-Est de l'Italie, à la construction progressive d'une méta-région industrielle, à cheval entre les districts industriels et certaines régions des Pays d'Europe centrale et orientale (PECO). Entre les deux circulent capitaux et individus : entrepreneurs et formateurs italiens, travailleurs est-européens, investissements italiens vers les filiales ou les sous-traitants, transferts d'épargne est-européens¹⁹. D'ailleurs, assez rétifs à communiquer sur les données réelles du phénomène de délocalisation, certains entrepreneurs préféreraient

intégrer le territoire de Timisoara comme une province supplémentaire de la région de Vénétie. Effectivement, avant l'arrivée des entreprises internationales, les activités de fabrication de chaussures occupaient près de 10000 personnes. En 2005, ce sont 5323 firmes internationales dont 1638 entreprises italiennes de production de chaussures de sport, qui sont engagées sur le territoire de Timisoara²⁰.

Une nouvelle division du travail tournée vers la tertiarisation du secteur et des relations renouvelées entre PME et grandes entreprises

Ce mouvement d'internationalisation de la production a produit une restructuration totale de l'organisation du district. Ce processus n'a pas conduit à des pertes importantes d'emplois, ni à une perte d'entreprises dans ce secteur. Le nombre d'entreprises actives dans les segments du district a même augmenté de 2001 à 2011, passant de 540 à 674²¹. Par contre, les entreprises ont modifié leurs activités avec une tendance à la tertiarisation des activités réalisées sur le territoire et des relations moins stables entre les grandes entreprises et les PME.

La stratégie de délocalisation a consisté en effet à confier les activités de production à faible valeur ajoutée aux entreprises roumaines, tandis que sont restées sur le territoire de Montebelluna les activités à plus forte valeur ajoutée, cruciales pour capter les marchés finaux. En général, la conception,

¹⁹ D. Rivière et S. Weber, « Le modèle du district italien en question : bilan et perspectives à l'heure de l'Europe élargie », *Méditerranée*, n° 106, 2006, mis en ligne le 21 octobre 2008, consulté le 15 octobre 2013. URL : <http://mediterranee.revues.org/445>

²⁰ Competitiveness, 2010, Footwear clustering efforts in Montebelluna and Timisoara, <http://www.euc2c.com/graphics/en/pdfs/mod9/Case,%20Footwear%20Italy%20and%20Romania%20vF.pdf>

²¹ ISTAT, 2001 et 2011.

la fabrication des échantillons, l'administration, la distribution et le marketing restent à Montebelluna. La décentralisation a été un moyen pour les firmes leaders de se concentrer sur les facteurs immatériels du design et de la créativité. Ces transferts d'activités prennent la forme de créations de filiales pour les plus grandes entreprises (Lotto, Geox) mais également celle de contrats de production avec des producteurs indépendants localisés en Roumanie (Stonefly).

Pour autant, les entreprises qui ont délocalisé ont continué à s'approvisionner en biens intermédiaires et d'équipements (lacets, semelles, etc.) auprès de PME du district. Celles-ci ont été amenées à travailler directement auprès des entreprises productives de Roumanie et finalement ont été incitées elles aussi à développer leurs activités dans le nouvel espace de production roumain. Ce mouvement, initié au départ par certaines entreprises leaders, a été suivi par d'autres entreprises de biens intermédiaires, sans que n'apparaisse de façon formelle de stratégie collective explicite. De même, les grandes entreprises qui ont accès au marché final continuent de s'appuyer sur un réseau de petites et moyennes entreprises du territoire. Mais celles-ci ont dû opérer un repositionnement de leurs activités.

Pendant longtemps, les grandes entreprises confiaient une partie de leur production à ces PME spécialisées qui réalisaient des innovations de produits. L'amélioration continue de la qualité et les innovations de production étaient réalisées au moment du processus de production, par des multiples interactions entre la conception et la fabrication du produit, entre l'entreprise donneuse d'ordres et le sous-traitant local. Ainsi, la relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants ne s'organisait pas réellement suivant une division du travail conception-fabrication. Les commandes des entreprises finales étaient suffisamment larges pour laisser une certaine marge de qualité et de créativité aux petits producteurs. À présent, ce couple innovation-production est rompu : les commandes

confiées aux producteurs roumains sont très précises. Les PME de Montebelluna sont sollicitées en amont du processus de production, pour réaliser la recherche appliquée et pour produire les prototypes. La continuité de ces liens avec les entreprises du territoire est cruciale pour la compétitivité des entreprises :

« Le lien avec les TPE, c'est un lien de recherche. Si nous voulons maintenir notre tête, nous avons besoin de maintenir ses petites entreprises qui font de la recherche ».

(Dirigeant d'une entreprise leader, ancien président du comité de district)

Les grandes entreprises sont détentrices de l'information du marché, de ses exigences et de la façon dont il évolue ; elles doivent en même temps maintenir le niveau de production et l'acheminement. Elles n'ont pas par contre la capacité à développer en interne les activités de recherche sur les produits et font travailler les plus petites entreprises :

« Moi, je ne peux pas faire cela car j'ai besoin de maintenir le niveau de production, je dois maintenir une masse critique qui me permette de faire un peu de recherche. C'est de la recherche sur le poste, sur pièce. C'est pour cela que nous avons besoin de continuer à produire en même temps. Sans ces petites entreprises nous aurions des difficultés ».

(Dirigeant d'une entreprise leader)

Les relations avec les grandes entreprises ayant accès au marché ont donc été globalement maintenues mais le volume d'activité a été fortement réduit et l'activité des petites entreprises s'est transformée : d'entreprises de production, elles sont désormais devenues des « entreprises de recherche appliquée », des « consultants en design et créativité » (entretien avec un animateur du Musée de la chaussure). De fait, la composition du comité du district qui regroupe les entreprises adhérentes au district s'est transformée et le nombre des entreprises de ce type a augmenté. Il ne s'agit pas réellement de nouvelles entreprises, mais d'anciennes

dont l'activité a évolué. Une nouvelle fois, ces entrepreneurs spécialisés se sont adaptés, en s'équipant notamment pour pouvoir répondre aux nouvelles sollicitations.

« Ce sont des personnes qui avaient une vie professionnelle derrière eux et qui se sont adaptées, et qui, d'une certaine manière, ont transmis aux générations d'après leurs savoir-faire. Ce sont plusieurs histoires identiques qui se sont répétées mais sans que cela ne

vienne d'en haut. Mais à la fin, cela fait du collectif. Cela a produit un résultat collectif ».

(Animateur du musée de la chaussure)

La répartition des entreprises selon leurs statuts témoigne en effet de cette évolution, d'un côté vers des entreprises plus réduites, à structure entrepreneuriale (15,20 %), de l'autre vers des structures plus développées par actions (34,10 %).

Année	2011
Entreprises du district de Montebelluna	
Entrepreneurs individuels, travailleurs autonomes	15,20%
Sociétés en noms collectifs	7,90%
Sociétés simples	2,60%
Autres sociétés de personnes	0
Sociétés par actions	39,10%
Sociétés à responsabilité limitée	34,6%
Sociétés coopératives	0,10%
Autres formes d'entreprises	0,60%

Source : données extraites du Recensement de l'industrie et des services, ISTAT, 2011

La nature des relations avec les entreprises finales s'est également transformée. Ces entreprises travaillent désormais sur la base d'appels d'offres et de contrats ponctuels avec les entreprises finales locales ; les relations avec les entreprises locales sont donc moins stables. Elles tendent aujourd'hui de plus en plus à sortir de l'espace du district et à travailler avec des entreprises italiennes hors du district.

Évidemment, cette restructuration du district a conduit également beaucoup de petits ateliers à fermer. Cette réduction des entreprises est continue : encore -5,8 %

de 2010 à 2011, mais elle correspond aussi aux difficultés socio-démographiques des districts. Quand les fondateurs de ces TPE arrivent à l'âge de la retraite, ils ne trouvent pas de repreneurs ; leurs enfants sont partis étudier en ville. Les transformations du district et les difficultés actuelles précipitent la fermeture de leurs entreprises.

La délocalisation des activités de production n'a pas rompu les relations entre les entreprises finales et les PME, mais celles-ci sont donc moins stables et plus concurrentielles.

Des fêlures renforcées et non résolues dans le transfert des compétences cruciales de conception

Le district de Montebelluna a traversé les différentes crises macroéconomiques et/ou sectorielles en opérant des restructurations importantes de son organisation sur le territoire. La décentralisation de l'espace de production a sans aucun doute permis au district de ne pas dépérir et a contribué à une nouvelle dynamique économique. Toutefois cette stratégie productive a conduit à renforcer certaines fêlures structurelles, assez typiques des districts industriels.

Avant la délocalisation des activités productives, les districts industriels devaient faire face au problème du transfert des compétences entrepreneuriales et au risque d'épuisement des sources de reproduction des entrepreneurs et des travailleurs du district. Effectivement, 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 de la formation des jeunes. On a assisté clairement à une tension entre la logique professionnelle et la logique éducative. Le mouvement de délocalisation a permis, à court terme, de rompre cette logique de fermeture des entreprises par défaut de repreneur. Les entreprises productrices roumaines et leurs salariés ont remplacé les jeunes travailleurs et entrepreneurs de l'âge d'or des districts.

Pour autant, la décentralisation productive éloignée a transformé de façon importante le cœur de l'activité et la division de l'activité productive. Il a conduit à une fragmentation plus classique du processus de production, avec notamment une séparation entre les activités de production et de conception, et une perte de la compétence transversale qui

faisait le lien.

Dans l'organisation traditionnelle du district de Montebelluna, les ingénieurs de l'entreprise leader définissaient les méthodes de production qui étaient appliquées par les travailleurs des sous-traitants locaux. Toutefois ces salariés techniciens étaient capables d'ajuster, de transformer ces méthodes pour améliorer la qualité du produit. Dans la configuration actuelle, la figure de ces travailleurs techniciens capables de produire et d'adapter ces méthodes n'est plus présente.

« Moi, je théorise et ensuite il faut que cela soit mis en pratique et corrigé. Pour cela il faut des techniciens.

Notre problème est que nous n'avons plus de techniciens qui sont capables de donner la méthodologie de travail. Nous sommes en train de perdre du know how car nous allons produire ailleurs. Non, les ingénieurs ne servent pas, il faut des techniciens ».

(Dirigeant d'une entreprise leader)

De la même façon, les entreprises sous-traitantes n'ont conservé en leur sein que des activités de recherche appliquée sur la conception des produits. Or pendant longtemps les innovations réalisées dans le district étaient des innovations principalement de type incrémental qui se fondaient sur le renouvellement de connaissances tacites, fortement ancrées sur les modes de production. L'activité de production n'existant plus, les conditions de renouvellement des connaissances et de réalisation des innovations sont fortement dégradées.

Pendant de nombreuses années, les entreprises ont fonctionné en puisant dans le réservoir des compétences spécialisées des plus vieux salariés qui avaient été formés sur le tas. Ils étaient utilisés, non seulement sur les parties productives, mais également sur la partie technique de conception.

À l'heure actuelle, ces salariés sont vieux et il n'y a pas eu de renouvellement. Avec la délocalisation des activités productives, ce

son les scènes et les lieux de la transmission qui ont disparu.

« Nous ne sommes plus capables de former ces jeunes. Il n'y a pas plus de productions, donc comment apprendre aux jeunes ?

Si un jeune vient en me disant qu'il veut venir travailler chez nous, je n'ai plus la production. Difficile de trouver des solutions, car impossible de le faire en école. Cette formation doit se faire sur le tas ».

(Dirigeant d'une entreprise leader)

Une inertie des acteurs qui s'explique par un attachement à une figure artisanale des districts

La disparition de ces scènes de transfert de compétences avec la délocalisation mais également avec les difficultés de trouver des candidats à la formation sur le tas n'a pas pour autant amené au développement de nouvelles scènes de transmission et de formation des compétences de conception. Il n'y a pas eu en effet de stratégies collectives pour les entreprises, ni même par des acteurs collectifs locaux, pour répondre à ce problème crucial et récurrent du transfert de compétences.

Dans le district voisin de Stra, spécialisé dans la chaussure de ville de luxe, les entreprises, avec l'appui de l'association industrielle locale, ont développé et mis en œuvre une stratégie de formalisation des savoirs et des compétences du district. Une école de la chaussure de la mode localisée sur le territoire de Stra a ainsi été créée. Celle-ci a acquis désormais une notoriété internationale importante et constitue aujourd'hui la principale vitrine du district à un moment où

une partie de la production des chaussures a été délocalisée²².

Alors même qu'elles ont été pionnières dans la stratégie de délocalisation, les entreprises de Montebelluna n'ont pas été capables de développer une stratégie collective, formalisée ou pas, pour régler le problème qu'elles affrontent toutes de la disparition de leurs compétences. Cette inertie est d'autant plus surprenante que ce problème ne date pas du mouvement de délocalisation. L'explication est sans doute à trouver dans une incapacité à faire évoluer les fondements mêmes du district et de sa position compétitive. En effet, alors même que l'organisation du travail s'est étendue, que les entreprises se sont largement modernisées, les acteurs restent fortement attachés au caractère artisanal de la formation sur le tas des compétences des travailleurs et à une certaine figure du district industriel. En fondant leur avantage compétitif sur l'exploitation de connaissances tacites, ils refusent catégoriquement toute forme de formalisation de ces compétences mais également de déplacement de la scène de formation ailleurs que dans l'entreprise. Des tentatives de création de centres de formation dans le district sur les métiers de la chaussure de sport ont plusieurs fois émergé, sans que celles-ci ne parviennent à impulser une nouvelle dynamique, ni à changer les représentations des entrepreneurs.

CONCLUSION

Depuis leur émergence, leur phase de croissance, et les crises successives qu'ils ont traversées, les districts industriels italiens se sont profondément transformés et largement complexifiés.

²² A. Sammarra, F. Bellussi, "Evolution and relocation in fashion-led Italian districts: evidence from two case studies", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, volume 18, issue 6, 2006, p. 543-562.

L'analyse de la trajectoire de développement du district de Montebelluna montre comment les acteurs ont su, sans que cela prenne la forme d'une action concertée et coordonnée, prendre acte des nouvelles contraintes et transformer de manière relativement radicale l'organisation du travail sur le territoire en délocalisant une grande partie de leur production sur un territoire proche. Les conséquences sur le territoire, à travers la reconfiguration des liens au territoire, ont été importantes. Pour autant, notre analyse révèle en même temps que si la capacité de transformation et d'adaptation au changement a été réelle concernant l'organisation de la production, il demeure de fortes réticences sinon une incapacité au changement pour résoudre des problématiques internes plus indépendantes du contexte international. Cette inertie s'explique selon nous par un attachement fort aux modes de formation des compétences et des figures professionnelles. Au fil des vingt dernières années, il semble ainsi que les acteurs du district aient associé deux registres d'action : celui de la conformation au mouvement de la globalisation, par la délocalisation des activités productives à faible valeur ajoutée, mais également celui de la résistance pure, en ne faisant pas évoluer les structures de formation des compétences par rapport aux nouveaux besoins économiques et démographiques. Le cas de Montebelluna montre justement la possibilité de conjuguer ces deux registres

d'action, alors même qu'ils semblent a priori non convergents.

Le récit de l'émergence des figures professionnelles et entrepreneuriales par la force du travail artisanal constitue un point de référence crucial pour ses acteurs. Il s'agit pour eux de ne pas renoncer à cette dimension au risque de perdre l'identité et l'appartenance collective au territoire. Le cas de Montebelluna montre bien la puissance de l'imaginaire artisanal, forgée par l'histoire des districts mais aussi par la littérature abondante dont ils font l'objet ces dernières années, laquelle résiste aux transformations dans l'organisation de la production sur le territoire.

Il semble pourtant essentiel et crucial de trouver de nouveaux mécanismes de formation de ces figures professionnelles, au risque d'une dissolution des liens au territoire et d'une délocalisation totale du processus de production et de conception dans d'autres territoires en émergence qui, eux, disposent encore des mécanismes de reproduction sociale de l'industrialisation ancienne. Devant cette menace, les entreprises leaders du district dont la compétitivité semble durable ne sont pas directement menacées. Par contre, l'ancrage territorial de ces entreprises et la dynamique collective du territoire risquent fortement d'être affectés en profondeur, au bénéfice peut-être de nouveaux espaces productifs dans les pays qui accueillent désormais la production.