



Compétences- clés de territoires

Le rôle des relations interorganisationnelles

Cet article s'interroge sur la capacité d'un territoire à assurer le renouvellement de ses compétences-clés.

À partir du cas de l'industrie aromatique de Grasse et de la reconversion des chantiers navals de La Ciotat, il montre que les ressources stratégiques ont changé de nature. Elles ne sont plus matérielles et liées à un territoire physique, mais immatérielles et liées à un territoire organisé. Cette dématérialisation requiert davantage de coopération entre acteurs locaux et l'établissement d'une « gouvernance » territoriale. Dans ce processus, l'histoire est une dimension essentielle.

L'organisation de l'espace est aujourd'hui soumise à un double mouvement conjoint : globalisation de la concurrence et territorialisation de l'usage et de la construction des ressources mobilisées par les entreprises (Rallet, 2000). La concentration et la spécialisation territoriale conduiraient ainsi à un niveau plus élevé de productivité, de croissance et d'emploi (Steiner, 1998), mais elles peuvent également produire des effets négatifs. Localement, les entreprises se battent pour un nombre limité de ressources et les effets positifs de l'agglomération peuvent être neutralisés par cette concurrence (Sorenson et Audia, 2000), et par le fait que la colocation peut accroître l'homogénéité des entreprises locales.

Alors que le mouvement d'agglomération s'intensifie, il s'agit, dans cet article, de comprendre à l'instar d'autres travaux (Giuliani, 2005) pourquoi certains territoires réussissent alors que d'autres échouent. Un territoire est « une organisation combinant une localisation, un héri-

tage culturel, un processus d'appropriation de l'espace par un groupe qui a conscience d'une identité, un processus de gestion, d'aménagement et d'auto-reproduction » (Bailly *et al.*, 1995). Il est donc un construit des pratiques et des représentations des acteurs qui y interviennent. Nous nous intéressons ici aux facteurs qui pèsent sur la capacité d'un territoire d'assurer le maintien et le renouvellement de ses compétences-clés, c'est-à-dire des compétences critiques pour sa survie. Cette question est d'autant plus importante quand ces territoires abritent des secteurs industriels anciens, mais devant néanmoins s'insérer dans la concurrence internationale. Leur pérennisation résulte de plus en plus de leur capacité à créer et mobiliser des ressources spécifiques, non transférables.

Ce papier présente les résultats d'une recherche menée sur les processus de transition de deux tissus industriels de la région PACA (Garnier *et al.*, 2004)¹. Sur ces zones, l'activité avait été historiquement liée à la présence d'une ressource naturelle abondante. Ces tissus productifs exploitaient des ressources spécifiques, intransférables, car liées à la géographie du lieu. Dans le même temps, l'espace physique avait constitué la « matrice » d'un espace économique et social. Aujourd'hui, les ressources spécifiques ne sont plus matérielles et liées au territoire physique, mais de plus en plus immatérielles et liées au territoire organisé, soit parce que les ressources naturelles se sont raréfiées, soit parce que leur exploitation locale a cessé.

C'est cette transition que nous nous proposons d'analyser ici. La dématérialisation des ressources pertinentes entraîne un besoin de coopération accru entre acteurs (privés et publics), car leur création et leur mobilisation se déploient dans un espace collectif. Le développement des compétences-clés d'un territoire est ainsi articulé à l'établissement de formes de « gouvernance territoriale » effectives, la gouvernance désignant les relations interorganisationnelles qui s'établissent à l'échelle du territoire entre entreprises, et entre entreprises et acteurs publics. Or, les acteurs locaux peuvent avoir des difficultés à s'entendre autour de questions qui engagent le territoire (Pichierri, 2002) du fait des multiples héritages qu'ils ont à assumer. Nous proposons donc d'aborder le développement des compétences-clés d'un point de vue historique. Cette posture conduit à souligner l'encastrement social des relations économiques (Granovetter, 1985). L'histoire dépose sur les territoires des empreintes physiques dans la géographie des lieux, des empreintes sociales dans les relations interpersonnelles et interinstitutionnelles, dans les modes de transmission des savoirs, qui opèrent comme des catalyseurs, ou comme des barrières, rendant la coopération inopérante.

La contribution originale de ce papier est double. Elle réside tout d'abord dans l'adaptation au niveau territorial du cadre théorique des ressources et des compétences (RBV) initialement conçu pour la firme. Cette adaptation est organisée autour

1. La recherche a porté sur : les activités agro-alimentaires de la basse vallée du Rhône, le bassin minier de Provence, l'industrie aromatique et de la parfumerie de Grasse, les chantiers navals de la Ciotat. Dans cet article, pour des raisons que nous évoquerons plus loin, notre analyse se limitera à l'industrie aromatique et de la parfumerie de Grasse et à la reconversion des chantiers navals de la Ciotat.

de trois dimensions : 1) « l'échelle d'innovation » du territoire qui désigne la nature et la source des compétences-clés qu'il est susceptible de développer ; 2) les systèmes d'acteurs, c'est-à-dire la nature de la gouvernance locale dominante ; 3) le rôle de l'histoire qui contraint la trajectoire et partant, la nature de la dynamique à l'œuvre. L'apport de ce travail tient ensuite aux analyses empiriques. Malgré les affirmations selon lesquelles cette approche n'est pas confinée aux secteurs high-tech (Porter, 2000), les travaux consacrés aux *clusters* s'intéressent plutôt à des activités intensives en technologie. Les analyses de concentrations industrielles anciennes sont peu nombreuses ou limitées à un champ particulier (Cumbers et MacKinnon, 2004). La première partie est consacrée au cadre conceptuel retenu. La seconde partie s'attache à mettre en évidence l'évolution des ressources et des compétences des deux territoires explorés ici. La troisième partie propose une mise en perspective des deux dynamiques territoriales et met l'accent sur les deux facteurs qui jouent un rôle déterminant dans l'élaboration des trajectoires : les systèmes d'acteurs et l'histoire des territoires.

I. – UN CADRE D'ANALYSE DE LA DYNAMIQUE TERRITORIALE

1. L'« échelle d'innovation » des territoires : construire des ressources intransférables

La diminution des coûts de transport et le développement des technologies de l'information et de la communication ont considérablement réduit l'importance de la dis-

tance dans la stratégie des firmes même si l'intensité des relations et les flux d'informations diminuent rapidement avec la distance (Sorenson et Baum, 2003). Cette évolution explique en partie la propension croissante des entreprises au « nomadisme » (Zimmermann, 2002) qui oblige les territoires à repenser leur insertion dans la compétition internationale. L'espace compte toujours dans les stratégies, mais de façon élargie et complexifiée. Les firmes font des choix de localisation, mais évoluent et collectent des ressources dans des espaces multiples. Elles sont à la fois insérées dans un espace local et dans des espaces très éloignés (Nachum et Keeble, 2003). Les territoires sont donc contraints, en amont, de proposer des ressources difficilement transférables qui incitent les entreprises à maintenir leur activité. La capacité d'un territoire à perdurer vient alors de sa capacité : à se régénérer (capacité endogène d'auto-reproduction) ; à absorber des ressources extérieures (Cohen et Levinthal, 1990, Giuliani, 2005) ; à construire des *ressources territoriales intransférables*. Tout l'enjeu est donc de renouveler des compétences-clés (Prahalad et Hamel, 1990).

L'approche par les ressources et les compétences, conçue pour l'entreprise, peut être transposée au niveau du territoire (Lanciano, 2005). Sa distinction entre plusieurs niveaux d'analyse (Métais, 2004) est particulièrement intéressante ici. Le premier niveau est celui des ressources, « particules élémentaires » dont la combinatoire repose sur des capacités organisationnelles. Dans le prolongement des travaux précurseurs de Penrose (1959), l'approche RBV s'est d'abord constituée à partir de l'idée selon laquelle les entreprises sont hétérogènes sur

le plan des ressources qu'elles utilisent (Wernerfelt, 1984; Teece, 1984; Barney, 1991). L'entreprise ne se contente pas d'optimiser un stock de ressources pour assurer sa position sur des axes produits-marchés, mais possède une capacité réelle à créer de nouveaux avantages concurrentiels en créant des ressources stratégiques. Ces dernières constituent des actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à l'entreprise: ils sont difficilement imitables, substituables et échangeables, parce qu'émergeant à partir de processus d'apprentissage propres à la firme (Collis, 1991).

Le niveau des compétences représente, quant à lui, la capacité de l'entreprise à combiner et déployer ses ressources sur un mode spécifique pour atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée (Grant, 1991; Amit et Shoemaker, 1993). Ces compétences sont des routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982).

Un troisième niveau concerne le support de la mise en œuvre des compétences. Les acceptions développées dans la littérature sont plurielles et se chevauchent en partie. Certains auteurs parlent de capacités organisationnelles (Collis, 1991), d'autres de capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt et Martin, 2000). Mais le point commun entre ces différentes conceptions est de s'intéresser principalement aux aptitudes de l'entreprise à renouveler, augmenter et adapter ses capacités stratégiques (Teece *et al.*, 1997). Elles représentent un ensemble de processus organisationnels, formels ou pas, qui conditionnent la possibilité pour l'entreprise d'améliorer l'utilisation des ressources existantes et de permettre le développement de nouvelles ressources et compétences.

Dans une économie mondialisée, les territoires organisés autour d'industries anciennes sont confrontés à la concurrence par les prix que leur opposent les entreprises des pays à bas salaires. Différentes recherches montrent que les entreprises de ces territoires tendent à se porter sur des produits à plus forte valeur ajoutée, mais dans le même temps la fragmentation de la chaîne de valeur favorise la délocalisation des opérations les moins productives de valeur (Amighini et Rabellotti, 2003). Or, le développement de telles stratégies implique une capacité à développer des innovations radicales qui exigent des moyens accrus en recherche-développement (R&D) et un niveau de qualification des salariés élevé. Dans la terminologie de l'approche par les ressources et les compétences, ces moyens constituent les ressources que le territoire va chercher à mobiliser dans l'espace concurrentiel dans lequel il est engagé.

Dans les territoires d'industrialisation ancienne composés essentiellement de PME, chaque entreprise individuellement ne possède pas les moyens nécessaires au développement de telles stratégies. Une solution réside donc dans la mutualisation des ressources. Au niveau d'un territoire, la capacité des acteurs à coopérer pour construire les ressources collectives en infrastructures, en R&D et en formation dont les entreprises ont besoin représente certainement la compétence la plus fondamentale. Elle est une aptitude organisationnelle susceptible à son tour de permettre le développement des compétences technologiques ou commerciales nécessaires à l'acquisition des avantages concurrentiels recherchés.

Pour préciser le contenu de cette compétence particulière, l'approche par les ressources et les compétences peut être utilement complétée par des travaux portant spécifiquement sur les territoires et les interactions qui s'y produisent.

2. Le besoin d'une gouvernance territoriale effective

Au sein d'un territoire se coordonnent de multiples acteurs qui peuvent être : économiques (entreprises, établissements de groupes, associations d'entreprises, etc.), institutionnels (collectivités territoriales, État, chambres de commerce, etc.), sociaux (syndicats, associations, etc.). Leurs interactions définissent une forme de *gouvernance locale ou territoriale* qui permet de penser l'amont des trajectoires territoriales. La gouvernance locale désigne un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement (Gilly et Wallet, 2001). Trois structures de gouvernance territoriale peuvent être distinguées suivant les acteurs dominants : gouvernance *privée* (les acteurs privés, dominants, pilotent les dispositifs de coordination et de création de ressources) ; gouvernance *privée collective* (l'acteur-clé est une institution formelle qui regroupe des opérateurs privés ; gouvernance *publique* (les institutions publiques sont le moteur des dispositifs de coordination locale). Mais, le plus souvent, les territoires se caractérisent par des structures *mixtes*.

Dans les territoires que nous avons étudiés, les ressources territoriales intransférables

susceptibles de fonder leur avantage concurrentiel ont changé de nature au cours du temps. De physiques et matérielles, elles sont devenues organisationnelles, immatérielles et fondées sur des capacités de coopération. Or, lorsqu'il n'existe pas localement de tradition de coopération, la construction de telles ressources peut s'avérer très compliquée pour des acteurs économiques en situation de rivalité pour des moyens limités, et engendre un besoin « d'encadrement » des coopérations à construire. La constitution et le développement de ces ressources reposent donc sur l'existence de modes de gouvernance locale capables de rassembler les acteurs économiques et publics locaux autour de référents partagés, certains parlent de « proximité institutionnelle » (Pecqueur et Zimmermann, 2002).

Dans le contexte actuel de dématérialisation des ressources susceptibles de fonder les compétences-clés d'un territoire, les relations interorganisationnelles qui structurent les formes de gouvernance locale sont centrales car elles fondent les capacités stratégiques du territoire. Une hypothèse fréquemment partagée est de considérer que la dynamique d'un territoire est associée à l'existence d'une proximité institutionnelle. Les apprentissages seraient alors rendus possibles par la situation d'encastrement des activités productives dans les systèmes de relations sociales (Gilly et Grossetti, 1993). Cependant, la proximité institutionnelle ne signifie pas pour autant identité institutionnelle. La focalisation sur les institutions conduit souvent à privilégier l'homogénéité et les conventions partagées (généralement autour d'un projet) et à négliger l'hétérogénéité des territoires et des représentations qu'ils abritent. La dyna-

mique territoriale est reliée à ce double jeu de forces : partage d'expérience, de projets et de représentations ; capacité de différenciation et référentiels multiples.

On n'est ici pas très éloigné des conceptions développées par Hamel et Prahalad (1994) autour de la vision stratégique qui représente ce que l'entreprise (particulièrement ses dirigeants) aspire à devenir à long terme. Elle est un projet ambitieux qui conditionne la manière dont les ressources vont être utilisées et déployées. Par effet de levier, l'entreprise va chercher à optimiser l'utilisation de ses ressources, par effet de tension, elle va pousser à leur utilisation nouvelle souvent dans le but de développer innovations et stratégies de rupture (Dumoulin et Simon, 2005). Au niveau d'une organisation, la vision pour produire les effets escomptés doit être partagée par ses membres. Or, la théorie des organisations nous a appris depuis longtemps que l'entreprise était tout sauf une structure homogène en termes de représentations ou d'intérêts (Cyert et March, 1963). Au niveau d'un territoire, cette différenciation est encore plus problématique dans la mesure où les acteurs en présence n'appartiennent pas à une même organisation, ce qui signifie, non seulement qu'ils n'ont pas bénéficié de longue date de tous les processus qui, traditionnellement, dans une organisation participent à l'élaboration de valeurs communes, mais qu'en outre, ils peuvent être directement concurrents et donc rivaux dans le partage des ressources locales.

Sur des territoires d'industrialisation ancienne tels que ceux qui nous intéressent ici, il semble que l'on touche là à une question-clé. Toute la difficulté dans la construction de ressources territoriales intransférables (qui sont de plus en plus

souvent collectives) consiste à faire partager une vision commune aux acteurs économiques et institutionnels en présence. Or, sur un territoire, l'hétérogénéité est potentiellement encore plus importante qu'au sein d'une organisation. Plusieurs visions coexistent, que les différents acteurs cherchent à légitimer voire à imposer. On en arrive là à la troisième dimension de notre cadre d'analyse dans la mesure où la multiplicité des projets est héritée du passé. La vision est une représentation du futur qui trouve sa source dans l'histoire et les expériences de l'organisation et des individus qui la portent. L'éclairage historique des relations interorganisationnelles sur un territoire permet donc de mettre en évidence les facteurs susceptibles d'influencer la construction de ressources territoriales intransférables.

3. L'empreinte de l'histoire : un « feuilletage » des visions stratégiques ?

L'influence de l'histoire et des contextes organisationnel et institutionnel est présent depuis Penrose (1959) dans la littérature au travers de notions comme la dépendance de sentier (Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1988 ; Teece *et al.*, 1997), l'héritage administratif ou l'inertie organisationnelle (Hannan et Freeman, 1977 ; Bartlett et Goshal, 1989). Cet héritage peut avoir des effets négatifs sur le développement de l'organisation en transformant par exemple des compétences-clés en facteurs de rigidité (Leonard-Barton, 1992). Mais l'expérience peut également produire des croyances et des représentations susceptibles de dépasser les effets d'inertie traditionnellement associés aux dépendances de sentier (Tripsas et Gavetti, 2000). Cette double perspective est également présente au niveau des territoires.

*Les trajectoires territoriales,
entre dépendance et bifurcation*

Que ce soit sur le plan du positionnement stratégique ou de leur structuration sociale, les territoires décrivent des trajectoires d'évolution qui suivent des dépendances de sentier. Ces dernières ne doivent pas être considérées comme des parcours linéaires et déterminés, et ne sont pas exemptes de bifurcations ni de ruptures. Les trajectoires, loin d'être inéluctables, expriment les relations obligées entre présent, passé et futur. Les actions, les formes d'organisation et de relations interorganisationnelles observables à un moment donné intègrent l'influence des actions, formes d'organisation et de relations interorganisationnelles plus anciennes et portent à leur tour les conditions d'existence de celles à venir sans les déterminer totalement pour autant. Les formes de gouvernance cristallisent et orientent ainsi tout à la fois l'héritage économique, politique et social du territoire. Pour des organisations et des institutions appartenant au même espace géographique, le territoire est potentiellement source de proximité institutionnelle, une ressource commune et une source d'enjeu dans la perspective d'acquérir ou de conserver localement une position dominante ou au contraire de transformer une situation de fragilité. Un territoire décrit une trajectoire singulière du fait de la présence de telle ou telle catégorie d'acteurs et de leurs modes d'interactions spécifiques.

Sur ces territoires, ces dépendances de sentier peuvent traduire l'influence durable de moments-clés, d'événements fondateurs ou refondateurs qui scandent l'histoire des tissus et y produisent des bifurcations ou des cristallisations, créant chaque fois de nou-

velles irréversibilités. Les territoires évoluent notamment sous l'effet conjoint de mécanismes d'adaptation et de transformation endogènes, et d'intégration et d'endogénéisation de contraintes et chocs extérieurs. Or, si ces événements et ces chocs marquent le territoire d'une manière durable c'est parce qu'ils s'impriment dans les structures économiques, urbaines, dans les réseaux sociaux, les coutumes, les valeurs, et les représentations.

Ces empreintes laissées par des événements passés ne se déposent cependant pas uniformément sur le territoire. Les événements y construisent une histoire différente car leur endogénéisation passe par le filtre de leur appropriation par les acteurs présents. Le temps du territoire, son histoire, les événements qui la scandent ne peuvent être dissociés de son espace social et concurrentiel local. C'est ainsi qu'un même événement fait l'objet de multiples interprétations dont on va retrouver la traduction dans les stratégies des acteurs.

Le « feuilletage » des visions stratégiques

L'histoire des territoires (notamment leur histoire récente) est une histoire de crises, de ruptures économiques, technologiques, sociales, de deuils parfois même, qui conduisent à une incapacité ou à une grande difficulté à mettre en œuvre un projet commun. Une même situation fait ainsi l'objet d'interprétations variables du fait de la multiplicité des référentiels mobilisés par les acteurs. On peut alors parler de « feuilletage » de la réalité et par là-même des territoires, dû à la coexistence d'individus et de groupes différents, et renforcé par la variabilité, pour une même personne, de ses définitions des situations vécues (Goffman,

1973, Boussard *et al.*, 2004). Dans cette perspective, l'histoire, les modalités de construction des trajectoires individuelles et collectives, deviennent des facteurs-clés de la compréhension des mutations du territoire, de la possibilité de constituer ou pas une vision commune susceptible de sous-tendre des pratiques de coopération.

Ce feuilletage spatial du territoire est également temporel. Les historiens ont fait depuis longtemps l'hypothèse de l'existence de plusieurs niveaux de réalité. Cette thèse suppose que l'on prenne en compte non seulement des tendances centenaires, mais également le caractère structurant de l'événement. Toutes les temporalités (courte, moyenne, longue) sont ainsi dotées, *a priori*, de la même importance. Pour les historiens, il n'y a pas de tabou à vouloir analyser les phénomènes en considérant que toutes ces temporalités peuvent jouer en même temps : un phénomène trouverait son explication dans la réunion de plusieurs systèmes de durées. Les passés lointain et proche, le présent et l'avenir aident également son éclaircissement. La temporalité est, pour eux, « feuilletée ». C'est pourquoi nous avons souhaité prendre en compte « ces régimes d'historicité » afin de rendre lisible « la pluralité du temps social » (Braudel, 1958).

Notre modèle d'analyse s'inscrit dans le cadre théorique du contextualisme (Pettigrew, 1990) qui analyse le changement à partir de l'articulation de trois concepts-clés : contenu, contexte et processus. Les *contenus* désignent le domaine concerné par le changement, ici la nature et la source des compétences clés développées par les territoires. Les *contextes* désignent les facteurs susceptibles d'influencer les contenus et leur évolution. Pettigrew distingue les contextes

internes et externes, les uns et les autres présentant à la fois une dimension objective et une autre, subjective renvoyant à la manière dont les acteurs construisent leurs représentations des situations. Dans notre modèle, ils sont constitués des événements, chocs endogènes et exogènes qui font l'histoire des territoires. Quant aux *processus*, ils ont trait aux initiatives des acteurs et aux rapports de pouvoir qu'ils développent.

Ces trois variables sont en étroite interrelation, tout particulièrement les contextes et les processus : les jeux d'acteurs sont contraints, en partie, par les contextes, en même temps qu'ils les transforment (Pichault et Nizet, 2000).

II. – DEUX TERRITOIRES À L'ÉPREUVE DE LEUR HISTOIRE

1. Cadrage méthodologique

Les résultats présentés ici sont extraits d'un travail collectif qui a porté sur les mutations de quatre tissus industriels de la région PACA. Les transitions sur lesquelles nous nous appuyons ici sont celles : 1) des activités aromatiques et de parfumerie de Grasse (Alpes Maritimes) ; 2) consécutives à la fermeture du chantier naval de La Ciotat. Les raisons de ces choix sont multiples. Tout d'abord, sont présentées ici les études de cas sur lesquelles les auteurs ont travaillé directement. Ensuite, la sélection de Grasse et de La Ciotat permet de comparer des tissus différents mais soumis à des problématiques proches. La recherche a permis de distinguer deux types de trajectoires territoriales. Nous avons ainsi identifié des mutations radicales dans lesquelles le tissu productif a évolué par rupture, les activités émergentes n'ayant pas nécessairement de

lien avec les anciennes. La transition consécutive à la fermeture du chantier naval de La Ciotat (et du bassin minier de Provence) relève de ce cas de figure. Nous avons d'autre part identifié un processus de changement adaptatif dans lequel les activités anciennes se maintiennent mais se transforment, de nouvelles activités émergent en filiation avec les précédentes. C'est le cas de l'industrie aromatique et de la parfumerie de Grasse (et des activités agro-alimentaires de la basse vallée du Rhône). Malgré ces différences, Grasse et La Ciotat présentent des similitudes : 1) ces deux territoires se sont longtemps organisés autour d'une « ville-usine » dans laquelle l'appareil productif et l'habitat étaient imbriqués, ce qui n'est pas sans effet sur les dynamiques sociales, politiques et interorganisationnelles ; 2) leurs activités industrielles sont confrontées de façon croissante à la concurrence d'une activité touristique source d'enjeu et de conflit locaux.

Les informations ont été recueillies à partir d'observations, d'entretiens individuels et collectifs (118 au total), et de sources statistiques et documentaires, primaires et secondaires. Les entretiens, d'une durée de deux à cinq heures, ont été menés auprès de dirigeants, de salariés et de syndicalistes de plusieurs dizaines d'entreprises, ainsi que de représentants des institutions publiques ou associatives locales. Nous avons également participé à des réunions ou entretiens collectifs avec ces mêmes catégories d'interlocuteurs ainsi qu'avec certaines associations de chefs d'entreprises. Les données statistiques exploitées proviennent de l'Assedic (données sur les effectifs salariés

de la zone et les effectifs d'entreprises répertoriés par activité) et de l'Insee (portrait de territoire). Les données documentaires proviennent de rapports, articles et/ou données fournies par des institutions locales (chambre de commerce et d'industrie, communautés d'agglomération, syndicats professionnels, etc.).

La question posée par notre recherche était de comprendre les dynamiques territoriales. Analysant un phénomène complexe, incluant des variables qualitatives et aux frontières floues, nous avons mis en œuvre une méthode d'analyse processuelle combinant méthode des cas et approche historique (Yin, 1994). Avant le démarrage du travail de terrain, les cinq membres de l'équipe² se sont mis d'accord sur la sélection des acteurs privés et publics à interroger et sur l'élaboration d'un guide d'entretien commun. Les entretiens de type semi-directif ont fait l'objet d'une analyse thématique et historique qui a permis, dans une phase intermédiaire, de déterminer, pour chaque territoire, des matrices chronologiques (Miles et Huberman, 1984) sur les variables choisies : nature des activités dominantes, positionnement stratégique des entreprises, classification des ressources existantes et/ou mobilisées par les entreprises, identification des compétences clés des entreprises et du territoire, nature des relations interentreprises, type d'intervention publique, chocs exogènes, etc. Ces analyses (terme que nous préférons à celui de codage) ont été validées collectivement par les autres membres de l'équipe. La recherche a duré dix-huit mois. La mise en commun des données et la validation

2. Qui avait en outre la particularité de combiner trois disciplines : économie, gestion, sociologie.

mutuelle des résultats s'effectuaient au cours de réunions de coordination mensuelles au cours desquelles l'objectif était de construire la comparaison. Au-delà de la singularité de chaque histoire, il s'agissait de déterminer les régularités propres à alimenter notre réflexion théorique. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur la méthode de « l'analyse sociétale » (Maurice *et al.*, 1982), développée pour la comparaison internationale mais que plusieurs membres de l'équipe avaient déjà expérimentée à un niveau infranational, et qui consiste à considérer que des phénomènes *a priori* non comparables le deviennent de par leur inscription dans des systèmes d'interactions (Maurice, 1989). Ce sont donc des systèmes d'interdépendance que nous avons comparés.

2. Grasse et La Ciotat : deux trajectoires territoriales contrastées

La Ciotat, a été pendant près de deux siècles une ville industrielle, structurée autour d'une activité dominante : les chantiers navals. La Ciotat était une ville de technique, fondée sur un modèle particulier de compétence : celle de l'ouvrier professionnel de la métallurgie, et sur un modèle de communauté professionnelle unie par une « convention de travail » associée à l'objet fabriqué et par la légitimité de la fierté du « chef-d'œuvre » accompli. En 1986 la décision du gouvernement français de cesser les aides massives qu'il accordait aux cinq grands chantiers navals français, a débouché sur le dépôt de bilan du groupe Normed propriétaire de trois d'entre eux et

à la brusque fermeture de l'établissement de La Ciotat, aux portes de Marseille. Le traumatisme va provoquer pendant près de dix ans un conflit social qui va opposer deux perspectives de conversion du site. La première, portée par la partie la plus dure des anciens ouvriers du chantier, exige le redémarrage d'une activité de construction navale comparable à l'ancienne. La deuxième, portée par l'un des maires qui se succèdent alors à la municipalité, propose de donner au site une vocation immobilière. À la fermeture du chantier, sont mis en œuvre deux types de politiques : une politique sociale, pour faire face à l'opposition créée par la fermeture du chantier, et « acheter » la paix sociale ; une politique économique comportant des aides financières, nationales et européennes, la création d'une société de reconversion et la création de zones d'entreprises défiscalisées.

La société de reconversion, Provence Industrialisation, est vouée à l'attraction d'investisseurs sur les zones d'entreprises. Animée par des spécialistes des reconversions, du marketing territorial ou des anciens des chantiers navals, elle coopère avec les collectivités, prospecte et accueille les investisseurs. Les zones d'activités gérées par Provence Industrialisation vont être une réussite³. Elles attirent des entreprises de secteurs très différents, aucune démarche de ciblage n'ayant en effet été faite. Ce sont, en revanche, des entreprises en bonne santé, anticipant des bénéfices et cherchant à bénéficier des exonérations fiscales qui s'installent. Elles n'ont aucune

3. Au bout de 5 ans, pour l'ensemble des zones des Bouches du Rhône (Athélie-Gémenos-Aubagne) et du Var (Signes) : sur 1 560 projets reçus, 157 projets d'implantation aboutissent (dont 122 de PME industrielles et 35 de grands groupes industriels) ; 7 100 emplois sont créés.

obligation d'embaucher d'anciens salariés du chantier. À la fin de l'année 1989, moins de 20 % des emplois créés étaient occupés par des anciens du chantier naval.

La reconversion du site même de l'ancien chantier va, quant à elle, être infléchie par un événement imprévu. En 1994, un protocole d'accord suscité par l'État et les collectivités territoriales aboutit à la création d'une société d'économie mixte (Sémidép)⁴ chargée de réaménager le site. Conformément au souhait des anciens du chantier, son rôle était d'attirer de gros industriels pouvant redonner vie au chantier. Mais ce sont de petits industriels qui s'installent : « Les marins chefs d'entreprise » (Garnier et Mercier, 2003).

Au milieu des années 1990, un ancien skipper helvétique lance le projet « Grand Mistral ». Il consiste à construire, grâce aux équipements exceptionnels du site (bassins, quais, grues et portiques), douze voiliers de compétition. Le projet attire de toute l'Europe des skippers de renom, des architectes navals et des constructeurs et réparateurs de navires de plaisance. Certains vont s'intégrer à l'équipe du projet, d'autres créer leurs propres entreprises. Après deux ans, le projet échoue mais huit bateaux ont été construits, des PME ont été créées ou attirées. La bifurcation est dès lors opérée. La trajectoire du site est infléchie vers des activités industrielles associées à la grande plaisance.

Au début des années 2000, La Ciotat se caractérise par deux ensembles productifs qui se distinguent par leur activités et leurs choix stratégiques. Les entreprises instal-

lées sur le site de l'ancien chantier naval (DIAM) sont, pour la plupart, des prestataires de services associés aux activités de maintenance et réparation des bateaux de grande plaisance. Les industriels s'appuient sur un savoir-faire reconnu et se positionnent sur des segments à très forte valeur ajoutée (yachts, bateaux de course). En revanche, sur les zones d'activités d'Athé-lia-Gémenos-Aubagne les activités sont très hétérogènes, ce qui rend difficile l'identification d'une compétence-clé dominante. Toutefois, les entreprises intervenant dans les secteurs de l'électronique ou de l'imagerie médicale développent des stratégies d'innovation et de valorisation de compétences spécifiques.

Ces positionnements stratégiques se lisent également dans les stratégies de construction de ressources. Les entreprises du site DIAM, d'abord consommatrices des ressources de l'ancien chantier se sont progressivement placées dans une position de construction par la médiation de leur association. Mais cette construction s'opère essentiellement autour de ressources en infrastructures et en équipement (comme l'installation d'un ascenseur à bateau, équipement coûteux, mais partageable). En revanche, le territoire ne propose pas encore aujourd'hui une offre de formation adaptée à ce tissu. Les compétences nécessaires proviennent de l'extérieur de la région, voire de l'étranger. Sur les zones défiscalisées, les entreprises se contentent d'utiliser les ressources en équipement collectif que leur fournit le territoire. Il n'existe pas de stratégie collective de

4. Créée en 1994, la Sémidép, Société d'économie mixte de développement économique et portuaire avec la participation, notamment du conseil régional, du conseil général, de la ville de La Ciotat et de la Caisse des Dépôts et Consignations, avait pour vocation le développement économique et portuaire des anciens chantiers de La Ciotat.

construction de ressources spécifiques. Une cause réside dans l'hétérogénéité du tissu et des besoins exprimés par les entreprises. Une autre résulte de ce que cohabitent des entrepreneurs attirés par la fiscalité et d'anciens salariés du chantier.

Les bifurcations de *l'industrie aromatique et de la parfumerie grasse* ont été beaucoup moins visibles puisqu'elle continue de dominer le tissu industriel de la zone. L'histoire industrielle de Grasse liée à la parfumerie est très ancienne puisque les premières distilleries ont été créées dans la région au XVI^e siècle. C'est au XIX^e siècle que la parfumerie se développe et acquiert les signes qui vont la caractériser jusqu'au milieu du siècle suivant :

- une organisation économique et sociale centrée autour d'entreprises familiales,
- une organisation industrielle située en amont de la filière. Les matières premières cultivées localement servent de base à la réalisation de compositions parfumantes,
- l'existence d'un vrai système productif local (ou SPL) : l'industrie fait travailler en cascade une multitude de métiers nécessaires à son activité : agriculteurs, verriers, ferblantiers, bouchonniers, chaudronniers, imprimeurs, transporteurs, etc.
- son ancrage dans la société locale. L'industrie a longtemps employé une proportion importante de la population. Nombre de familles étaient liées à la parfumerie, dans l'agriculture, les usines ou les opérations périphériques nécessaires à l'activité aromatique.

Les compétences-clés du territoire se sont donc construites sur des bases physiques,

technologiques et organisationnelles. Elles reposaient sur la culture florale, alors significative, qui constituait une ressource stratégique pour le territoire, sur la maîtrise de la transformation des matières premières naturelles en huiles essentielles et en compositions parfumantes et sur l'organisation d'un système productif assurant capacité d'innovation et flexibilité. Mais, cette industrie va subir des mutations significatives qui vont partiellement la marginaliser dans l'industrie mondiale et lui donner sa configuration actuelle⁵. Le processus commence au début du XX^e siècle avec l'apparition des substituts de synthèse qui vont concurrencer les matières premières naturelles. Il va se poursuivre avec le découplage progressif entre le territoire physique, le territoire social, et le système productif. Le territoire a été la matrice physique de l'activité (du fait de la présence de plantes à parfum) et sociale (en fournissant la main-d'œuvre). Aujourd'hui, les liens avec le territoire se sont distendus et en partie dématérialisés.

La culture florale, à l'origine du savoir-faire et de la réputation du territoire, a été progressivement délocalisée par les grasseois eux-mêmes en quête de lieux de production compétitifs en termes de coûts de main-d'œuvre. Cette délocalisation s'est ensuite accompagnée de la diffusion du savoir-faire, ce qui va contribuer à la marginalisation de la zone. En parallèle, l'industrie subit des restructurations significatives qui commencent dès les années 1950 avec le regroupement d'entreprises locales et l'arrivée d'investisseurs industriels extérieurs.

5. L'industrie grasse de l'aromatique et de la parfumerie représente aujourd'hui moins de 10 % du chiffre d'affaires mondial.

Ces acquisitions vont donner lieu dans les années 1980 à un important mouvement de création d'entreprises par des cadres de ces sociétés, soit après une perte d'emploi, soit parce qu'ils ne partageaient pas les orientations des nouveaux dirigeants. La restructuration par la Sanofi de sa branche parfumerie est un moment pivot de l'évolution de la zone. La Sanofi a en effet pris le contrôle de plusieurs sociétés aromatiques grassoises. Puis, un changement de stratégie l'a conduit à privilégier le développement de sa branche pharmaceutique. Le groupe a fermé ou vendu plusieurs établissements. Les anciens de la Sanofi reconvertis dans de nouvelles activités parlent très durement de cette période. Toutefois, ces restructurations ont eu également l'effet d'une « destruction créatrice ». Ce qui aurait pu conduire à un éclatement de la zone a en fait conduit à sa régénération⁶.

D'une organisation économique et sociale centrée autour de quelques entreprises familiales opérant en amont de la filière (activités d'extraction), le territoire va se réorganiser autour de petites entreprises (aujourd'hui la moitié des entreprises a moins de 50 salariés et un quart moins de 10) intervenant en aval (compositions parfumantes et négoce). Aujourd'hui moins de dix entreprises grassoises maîtrisent le savoir-faire clé de l'extraction. Ce déplacement fragilise le territoire car ces activités sont moins susceptibles de fournir un avantage concurrentiel significatif que les activités d'extraction (l'imitation est plus facile). Il induit moins de complémentarité, plus de concurrence, et peut-être moins d'innova-

tion (une configuration de type SPL est considérée comme une source d'innovation (Maskell et Lorenzen, 2004)).

Depuis la fin des années 80, le territoire est entré dans une nouvelle phase qui renforce ce processus. Dans l'industrie aromatique, les contraintes s'accroissent : accélération du cycle de vie et banalisation des produits, concentration du secteur, émergence de nouveaux facteurs-clés de succès (volume, prix, marketing), diffusion de dispositifs de normalisation et de certification, exacerbation des pressions réglementaires et environnementales. Les entreprises grassoises sont ainsi amenées à opérer certains choix stratégiques pour ne pas disparaître. Elles privilégient des stratégies les mettant à l'abri de la seule concurrence par les prix : 1) par le positionnement sur des axes produits-marchés exigeant réactivité et flexibilité ; 2) par la recherche de niches commerciales ou technologiques (certaines entreprises recherchent des marchés réputés difficiles d'accès comme l'Iran ou la Birmanie ou cherchent à valoriser leur savoir-faire spécifique en matière de traitement des matières premières naturelles) ; 3) par l'association de l'image de leur produit à un lieu de fabrication – Grasse – qui continue de représenter un label mondialement reconnu. Les multinationales présentes sur le territoire utilisent celui-ci dans une stratégie de communication. Elles y font séjourner certains de leurs clients, Grasse jouant le rôle de vitrine du fait de son image de berceau de la parfumerie. Cependant, les formes d'ancrage historiques de l'activité n'ont pas été compensées de façon satisfai-

6. En 1956, le tissu industriel grassois comptait 35 entreprises dans le secteur aromatique. Au début des années 2000, leur nombre est d'environ 70.

sante par de nouvelles formes adaptées à l'évolution environnementale.

Les entreprises grassoises n'ont pas de tradition de construction collective de ressources. Elles trouvent sur place des ressources disponibles qu'elles partagent quasiment sans le vouloir : une main-d'œuvre qualifiée et socialisée à la culture du secteur, une « atmosphère industrielle » qui favorise la circulation des savoirs grâce aux échanges individuels informels ou aux mobilités interentreprises, l'image d'excellence de Grasse en matière de parfumerie. Mais les ressources désormais stratégiques – humaines et technologiques en particulier – sont construites ailleurs qu'à Grasse, en France ou à l'étranger, et celles qui sont reproduites ou créées sur place le sont au sein de chaque entreprise. Grasse a en effet perdu le monopole de la construction de cette ressource rare qu'était le savoir-faire des parfumeurs. La construction des qualifications s'est longtemps opérée, au sein de chaque entreprise, par une transmission orale et interpersonnelle du savoir et du savoir-faire des anciens vers les nouveaux. Cette tradition a considérablement évolué sous la pression des contraintes législatives et techniques et des exigences d'assurance qualité. Les parfumeurs sont aujourd'hui formés dans une école de la région parisienne : l'ISIPCA⁷. Cette évolution de la profession d'une formation sur le tas, par transmission orale et interpersonnelle du savoir-faire à une formation codifiée, réalisée au sein d'une école, sanctionnée par un diplôme, marque une diminution de la spé-

cificité d'une ressource rare traditionnellement associée à Grasse.

Les ressources technologiques, point sensible aujourd'hui, fonctionnent suivant la même logique. Les grandes entreprises possèdent leur propre système de R&D. Les plus petites n'ont, quant à elles, pas de réels moyens. L'absence sur le territoire d'une activité significative de R&D est considérée comme un facteur aggravant de sa marginalisation.

L'exposition de ces deux trajectoires met en évidence une transformation des compétences-clés, soit du fait de l'évolution radicale des activités (La Ciotat), soit du fait de l'évolution conjointe de l'environnement et des ressources stratégiques pour le territoire (Grasse).

Il faut bien distinguer ici ce qui constitue les compétences-clés des entreprises et celles du territoire lui-même. Les évolutions stratégiques opérées ces dernières années par les entreprises traduisent un déplacement vers des activités à forte valeur ajoutée, vers la recherche de compétences-clés fondées sur une grande maîtrise technologique (Grande Plaisance à La Ciotat, traitement des matières naturelles à Grasse) et/ou commerciale. Du point de vue des territoires, les compétences-clés ne peuvent plus être la somme des compétences-clés des entreprises qu'ils abritent, ni de ressources naturelles disponibles. Elles reposent sur leur capacité à attirer des entreprises et des activités nouvelles, à les maintenir durablement et à « armer » leur compétitivité. Dans la compétition qui les

7. L'ISIPCA (Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire) est un établissement géré par la chambre de commerce et d'industrie de Versailles Val d'Oise-Yvelines. Il a été créé en 1984 à partir de l'Institut supérieur international du parfum fondé en 1970 par J.J. Guerlain. 400 élèves y sont formés suivant le principe de l'alternance école/entreprise.

oppose à d'autres territoires, cela suppose de *créer* un certain nombre de ressources. Car les ressources territoriales pertinentes ont changé de nature. La compétence-clé du territoire n'est plus de combiner des ressources extraites du territoire physique mais de se constituer en territoire organisé. À Grasse ou La Ciotat, du territoire, entité physique, est né l'espace industriel et social; des compétences professionnelles s'y sont développées. À Grasse, cet espace ne bénéficie plus de l'ancrage physique des ressources. À La Ciotat, il ne suffit plus à assurer la compétitivité des activités. Désormais, c'est l'existence de formes de proximité organisée, c'est-à-dire la capacité à construire des faisceaux de relations inter-organisationnelles qui rend possible sa pérennité. Les ressources pertinentes se construisent dans le système éducatif et de recherche, dans et *entre* les entreprises, c'est-à-dire sur un mode *collectif*.

III. – LE RENOUVELLEMENT DES COMPÉTENCES-CLÉS SOUS CONTRAINTE DE L'HISTOIRE

À la lumière de ces deux récits, comment interpréter l'impact de l'histoire sur la construction de ressources territoriales intransférables et l'émergence de nouvelles compétences-clés ?

1. Vers une convergence des formes de gouvernance territoriale

La construction des ressources territoriales susceptibles de lutter efficacement contre le nomadisme des entreprises et d'armer la compétitivité de celles qui sont durablement installées repose de plus en plus sur la capacité de coopération d'une multiplicité d'acteurs. Or, si une trop grande hétérogé-

néité est un obstacle à la coopération du fait de l'absence de référentiel commun (ce qui est sans doute le cas à La Ciotat), une trop grande homogénéité peut à l'inverse empêcher cette même coopération, les entreprises se percevant comme concurrentes dans le partage des ressources. C'est sans doute ce qui se produit à Grasse où le processus de construction de ressources, humaines, commerciales ou technologiques, est opéré sur un mode individuel (au sein de chaque entreprise) et non sur un mode collectif. Toutefois, sur ces territoires les conditions de la coopération émergent progressivement. Les mutations stratégiques se sont accompagnées d'une évolution de la gouvernance. On est ainsi passé en quelques années d'une situation très contrastée à une convergence des deux zones.

Jusqu'aux années 1980, Grasse et La Ciotat se sont nettement distinguées par la nature des acteurs qui y opéraient et le type de gouvernance dominant. À La Ciotat, zone en reconversion, les dispositifs publics ont opéré de manière centrale et massive. L'État avait un rôle stratégique, garant de l'indépendance nationale en matière navale, entrepreneurial en tant que tuteur des chantiers navals et régulateur des relations professionnelles. Il s'est d'autant plus investi dans le traitement de la crise qu'il avait des responsabilités dans son déclenchement. Les transitions ont pris appui sur des dispositifs d'aide, d'aménagement ou d'animation créés par des regroupements d'acteurs publics souvent disjoints des logiques économiques locales. Deux institutions, pour l'essentiel, sont intervenues: 1) la société d'économie mixte Sémidép afin de gérer le site de l'ancien chantier, 2) Provence Industrialisation, société anonyme constituée

pour attirer les investisseurs sur les nouvelles zones d'entreprises. À Grasse, les acteurs dominants ont toujours été, pour l'essentiel, d'envergure locale et enracinés dans des logiques d'action professionnelles. Prodarom, Syndicat national des fabricants de produits aromatiques, joue depuis longtemps un rôle significatif dans la représentation des intérêts des industriels au niveau national et international et dans leur information des évolutions réglementaires et industrielles. Ce tissu n'a cependant jamais été tout à fait ignoré des acteurs publics. Il a toujours dû s'adapter aux réglementations nationales et européennes sanitaires, sécuritaires et environnementales. Mais il n'a jamais fait l'objet d'interventions d'envergure. Les entreprises y ont toujours été d'autant plus réticentes qu'elles étaient assurées de leurs positions dominantes.

Aujourd'hui, les objectifs et modalités de la gouvernance territoriale sont de plus en plus semblables sur les deux zones. Il s'agit de défendre ou de repositionner le tissu local dans la compétition mondiale, de faire en sorte que le territoire procure des avantages concurrentiels déterminants pour ses entreprises, pour qu'elles ne se délocalisent pas, ou que d'autres viennent s'y installer. Ainsi, alors que ces territoires ont suivi des trajectoires différentes, les formes de gouvernance territoriale convergent : décentralisation de l'intervention publique et développement de coopérations jusque-là improbables entre acteurs privés (les entreprises et leurs représentants) et publics (municipalités, communautés de communes, département, région). La polarisation précédente entre acteurs publics et privés évolue vers un rapport de coopération encore en phase d'émergence et dont la stabilisation passe par des apprentissages

mutuels. Il est permis par l'arrivée ou le retour sur le devant de la scène de certains acteurs :

- des acteurs institutionnels nouveaux, ou re-légitimés : les collectivités territoriales – conseil régional, conseil général, communes – renforcées dans leurs compétences depuis les lois de décentralisation, les chambres de commerce et d'industrie et d'autres organismes professionnels. À Grasse, la création de la Communauté d'agglomérations a réactivé le rôle des acteurs institutionnels en instaurant pour les entreprises et leurs représentants des interlocuteurs effectifs dans le développement d'un projet commun : faire de Grasse LE « pôle mondial du naturel ». Cela se traduit par l'initiation de plusieurs projets (création d'un laboratoire de R&D sur les produits naturels, d'une pépinière d'entreprises, etc.). Mais ces projets ne suscitent pas encore l'adhésion de tous ;

- des acteurs privés confortent ou acquièrent leur légitimité. Depuis le milieu des années 1980, émerge une catégorie de dirigeants très actifs dans la construction de ressources locales : nouveaux responsables de petites entreprises issues de restructurations ou récemment créées, et managers locaux des firmes transnationales exploitant leurs marges d'autonomie. On les a vus à l'œuvre, dans les premières actions conduites par les associations de chefs d'entreprises sur les sites Athélia et Diam de La Ciotat ou à Grasse, au sein du très actif Club des entrepreneurs.

Cette évolution est à articuler à la remise en cause des formes traditionnelles d'ancrage du tissu productif dans le territoire, et à la nécessité perçue par les différents acteurs de reconstituer des ressources territoriales spécifiques qui ne soient pas transférables.

Les transformations à l'œuvre traduisent l'élaboration progressive d'une vision commune des différents acteurs autour de ce que peut ou doit devenir le territoire. Des situations de blocages institutionnels ont conduit, contre toute attente, à des apprentissages et au développement de compétences inédites pour ces territoires qui aboutissent à instaurer des processus de dialogues et de négociation entre des acteurs qui précédemment s'ignoraient.

2. L'histoire, source de dynamique et de blocages

Ces deux territoires sont donc désormais confrontés à la nécessité impérieuse de produire les ressources et les compétences qui assureront leur pérennité. Mais cette nécessité n'est pas perçue de la même manière par tous. Les dialogues amorcés sont encore hésitants et fragiles. Le retour sur l'histoire de ces deux zones permet d'en comprendre la raison.

Des événements fondateurs, entre dépendances de sentier et bifurcations

La structure économique des territoires actuels, les relations que développent ou ne développent pas aujourd'hui les entreprises entre elles ou avec les acteurs institutionnels locaux portent l'empreinte des héritages économiques, politiques et sociaux. Grasse est aujourd'hui un tissu productif constitué d'une majorité de PME positionnées en aval de la filière et, pour la plupart, sans moyens de R&D. Cette structuration est l'expression de l'influence durable (plus de vingt ans) des restructurations opérées par des investisseurs extérieurs. L'échec des rachats et des reventes de certaines entreprises – la Sanofi notamment – a été à la fois une période très dure pour le terri-

toire (fermeture de sites, pertes d'emplois) et un moment de création d'entreprises qui ont revitalisé le tissu tout en le fragilisant. Ces entreprises sont de petite taille dans un secteur où les facteurs clés de succès exigent des moyens importants en R&D et marketing. Le déplacement vers l'aval de la filière rend les entreprises locales plus directement concurrentes, ce qui freine leur volonté de mettre des moyens en commun (c'est en tout cas le discours des industriels). Cependant, cette logique de concurrence est également héritée de la difficulté, dans la parfumerie, à protéger le produit. Une odeur n'est pas brevetable (cela reviendrait à livrer sa formule aux concurrents). Cela induit, à Grasse, une culture séculaire du secret qui freine aujourd'hui encore la coopération.

À La Ciotat, le tissu productif se répartit aujourd'hui entre les zones défiscalisées, très hétérogènes, et le site DIAM de l'ancien chantier orienté vers la grande plaisance. Cette configuration fragmentée et cloisonnée trouve son origine dans trois séries d'événements ou d'actions : la fermeture du chantier, le traitement économique de la crise et le projet Grand Mistral. Du « traumatisme » de la fermeture ont découlé le deuil de l'industrie lourde (qui aura pris plus de dix ans), les blessures individuelles et les visions divergentes sur l'avenir du territoire. Le traitement économique de la crise pèse encore sur sa compétitivité. En recherchant l'attractivité fiscale, les acteurs locaux ont permis l'implantation d'entreprises saines, mais en contrepartie, le territoire, élargi, réunit sur les zones défiscalisées des entreprises entretenant peu de proximités, organisationnelles ou institutionnelles. Enfin, la réactivation d'une activité industrielle liée à la mer trouve son ori-

gine dans l'obstination des anciens des chantiers navals et surtout dans l'épisode « Grand Mistral » qui a fondé le vivier d'où a émergé une grande partie des entreprises du site DIAM.

Le « feuilletage » des visions stratégiques sur le territoire

Une difficulté commune qu'ont à surmonter ces deux territoires aux histoires différentes est que les chocs subis n'ont pas été vécus et interprétés de façon similaire par les différents acteurs. La même situation a fait (et fait encore) l'objet d'interprétations différentes. Les événements se sont imprimés durablement dans les représentations, marquant les relations interorganisationnelles et freinant ou empêchant suivant les cas les collaborations. L'histoire de ces tissus a fait émerger des « gagnants » et des « perdants ».

À Grasse, la construction de moyens de R&D est cruciale pour les PME qui ne disposent pas en interne des équipements nécessaires. En revanche, les grandes entreprises familiales qui ont survécu aux restructurations ont développé leurs propres moyens et les filiales de groupes peuvent s'appuyer sur les infrastructures de leur maison-mère. Le renouvellement des compétences clés du territoire doit dépasser ces divergences d'intérêts. Quant aux acteurs politiques locaux, occupés pendant plusieurs décennies par la création et le développement de Sophia Antipolis⁸, ce n'est que récemment qu'ils ont cherché à jouer un rôle dans le développement de ressources propres à accroître l'attractivité du territoire.

Les restructurations des années 80 pèsent encore lourdement sur les relations interentreprises. Certains des dirigeants qui ont créé leur entreprise à ce moment-là éprouvent de la rancœur en parlant de cette période et le syndicat professionnel, Prodarom, dont le siège est installé à Grasse cristallise une partie du ressentiment, ce qui ne favorise pas la coopération. L'examen de la liste de ses adhérents montre qu'il est très implanté parmi les grandes entreprises, les filiales de groupes multinationaux, mais qu'il reçoit une faible adhésion des PME. Plusieurs dirigeants interrogés considèrent qu'il ne représente que les intérêts des sociétés les plus importantes. Enfin, des cadres ayant contribué aux restructurations participent à l'animation de Prodarom. On retrouve là encore l'empreinte des restructurations des années 1980 sur les difficultés actuelles à faire converger des intérêts potentiellement communs.

À La Ciotat, l'éclatement du territoire productif reflète son éclatement institutionnel. Les zones d'entreprises, très hétérogènes, ont été installées hors de la ville, voire de la commune, à distance de l'ancien chantier. Ce choix s'expliquait par la nécessité de trouver des espaces adaptés à l'accueil d'un grand nombre d'entreprises. Il a sans doute exprimé aussi la volonté de ne pas s'établir trop près du conflit pour attirer les investisseurs. Les chefs d'entreprises d'Athélia et de Gémenos savent s'ils ont ou non bénéficié des exonérations fiscales associées à la création des zones, mais leur mémoire a fréquemment oublié les conditions dans lesquelles elles ont été obtenues. Sur des

8. Les deux tissus sont distants d'une quinzaine de kilomètres et ont cristallisé dans les années 1980 beaucoup de rivalités entre communes et industriels, Grasse ayant plutôt une image traditionnelle, polluante, tandis que Sophia Antipolis est la vitrine du département, attirant des industries high tech, valorisantes au niveau international.

zones créées *ex nihilo*, les entreprises sont venues se juxtaposer les unes aux autres. Leurs salariés ont été recrutés, pour l'essentiel, à l'extérieur des communes d'implantation. Jusqu'à présent, ces entreprises ne se sont pas inscrites dans un projet collectif et n'ont développé que peu de liens. Ce tissu apparaît donc fragile, l'attrait fiscal n'étant pas de nature à susciter un ancrage territorial solide ni une vision commune. À l'inverse, le site DIAM et ses entreprises sont les héritiers – malgré eux – de l'ancien chantier. Physiquement, les industriels ne peuvent ignorer l'histoire de la construction navale puisqu'ils utilisent quotidiennement les infrastructures portuaires. Professionnellement, même si les activités de la grande plaisance ont peu à voir avec celles de l'ancienne construction navale, il s'agit toujours d'une activité tournée vers la mer. Toutefois, l'héritage s'arrête bien là car si le site se situe au cœur de la ville, ces activités, venues tardivement, n'ont que faiblement permis de réembaucher d'anciens salariés du chantier et sont souvent perçues négativement par les habitants de la ville. Mais entre les 17 PME (employant 250 salariés) qui composent le site, a émergé une dynamique territoriale portée par des logiques professionnelles complémentaires et convergentes autour d'une même vision du territoire et d'intérêts communs. Même si l'histoire marque ces territoires d'une empreinte profonde, il ne s'agit pas pour autant de conclure à leur incapacité à renouveler des formes de coopération. Sur ces territoires, des acteurs sont porteurs de projets (d'une vision), et certains sont bien décidés à dépasser les clivages et les blocages hérités du passé. Le cas de Grasse est très significatif. Des entreprises, hier parmi les plus réticentes à la coopération, sont lea-

ders dans le pilotage du pôle de compétitivité « parfums, cosmétiques, arômes, senteurs et saveurs ». Ce dernier rassemble des entreprises, des organismes de formation et recherche dont certains sont extérieurs au territoire grassois. Ce dispositif plus large est moins marqué par les conflits passés et la concurrence. Quant à La Ciotat, les conflits d'usage du territoire entre activité industrielle et promotion immobilière ne sont pas totalement tranchés. Le projet des acteurs publics est d'articuler la grande plaisance avec d'autres activités de services, de loisir ou de villégiature. Les deux espaces, productif et urbain, seraient alors mieux articulés. Mais ce projet est osé dans la mesure où il pourrait déboucher sur une dynamique immobilière et touristique plutôt que sur une dynamique productive. Là également, la mise en place du pôle de compétitivité « mer, sécurité, sûreté » est de nature à infléchir la trajectoire vers des activités industrielles et à assurer le développement de nouvelles compétences-clés. Ces évolutions récentes mettent en évidence la dialectique permanente entre projet et héritage, entre capacité d'innovation des acteurs et contextes. Les acteurs et les structures dépositaires de l'histoire sont deux aspects d'une même réalité : les acteurs (individuels ou collectifs) structurent leur environnement autant que celui-ci contribue à les construire (Giddens, 1984). Les deux expériences décrites ici renforcent la pertinence d'un cadre d'analyse contextualiste qui permet de situer et d'interpréter les processus observés. Mais ce cadre autorise la prise en compte des capacités stratégiques propres aux acteurs (Child, 1997) qui sont le moteur du processus : les choix et les actes réalisés aujourd'hui construisent la trajectoire et orientent

le développement à venir. Les choix actuels faits à Grasse ou La Ciotat sont contraints par l'histoire mais ils construisent bien leur futur.

CONCLUSION

Les stratégies de localisation des entreprises mettent en concurrence les territoires et posent avec acuité la question de leur attractivité et de leur capacité à offrir en quantité et en qualité les ressources dont ces entreprises ont besoin. Dans une économie mondialisée, pays et territoires ne bénéficient pas des mêmes avantages comparatifs et les stratégies fondées sur la connaissance se multiplient. Dans ces conditions, les ressources et les compétences susceptibles de fonder les avantages concurrentiels recherchés par les entreprises orientent les choix d'implantation (et de maintien) vers des territoires capables tout à la fois de générer des externalités positives par la présence d'infrastructures et de s'inscrire dans une dynamique de construction de ressources articulées aux stratégies entrepreneuriales.

Dans cet article, nous avons cherché à mettre en évidence les conditions dans lesquelles une telle capacité stratégique pouvait se développer. Or, compte tenu de la nature de ressources à construire, cette capacité repose sur l'établissement de formes de gouvernance territoriale susceptibles de favoriser le développement de coopérations interorganisationnelles et interinstitutionnelles. Or, dans des territoires d'industrialisation ancienne, cette capacité est nécessairement influencée par la permanence d'héritages industriels, sociaux ou politiques.

Les rapports entre entreprises et territoires ont fait l'objet de nombreux travaux en économie spatiale et industrielle mais n'ont été que faiblement traités en management stratégique. En comparant la trajectoire de deux territoires très différents, nous avons pu montrer comment un cadre théorique issu du management stratégique pouvait être mobilisé et transposé au niveau territorial. L'approche fondée sur les ressources et les compétences permet d'appréhender la nature de celles qui deviennent stratégiques pour le territoire. En tant que modélisation dynamique du contenu des stratégies, elle ouvre la voie à une analyse en termes de processus (Tywoniak, 1998) : en inscrivant la constitution des ressources et des compétences dans une logique d'héritage administratif et en levant le déterminisme qui pèse sur les conceptions classiques de la stratégie. Toutefois, les deux cas exposés ont montré que ce cadre devait être complété pour appréhender la dynamique territoriale. Peut-être plus encore qu'une organisation (qu'une Hiérarchie), un territoire est un espace de conflits qui articule des logiques économiques, sociales et politiques. Or, l'approche fondée sur les ressources et les compétences tend à minimiser les aspects politiques (au sens de Cyert et March) de leur constitution. Le processus de développement des ressources et compétences présente un caractère consensuel qui reflète mal les tensions et les compromis qui s'établissent au niveau d'un territoire. La prise en compte de l'histoire, telle que nous l'avons envisagée ici, nous a permis d'incarner autrement que de manière rhétorique, l'influence d'un héritage qui, sur un territoire, n'est pas qu'administratif (organisationnel). Une dynamique territoriale susceptible d'« armer » la compétitivité des

entreprises suppose l'existence d'une vision territoriale stratégique partagée. Au sein d'une organisation, la vision est portée par un dirigeant ou un groupe de dirigeants aux représentations suffisamment convergentes. Sur un territoire, le pilotage est assurée par une multiplicité d'acteurs aux représentations nécessairement hétérogènes. L'analyse historique permet de comprendre dans quels contextes ces représentations divergentes se sont constituées. L'histoire ne doit pas être relayée au rang de

contexte anecdotique, elle est une dimension du modèle d'analyse lui-même. Nous rejoignons ici les travaux de Pettigrew (1990) sur les dimensions politiques et contextuelles du changement stratégique et organisationnel. Au-delà des situations singulières, la perspective historique rend compte du fait que sur un territoire la vision stratégique est nécessairement le résultat d'un compromis entre des représentations et des positions qui naissent de sédimentations successives.

BIBLIOGRAPHIE

- Amighini A., Rabellotti R., "The effects of globalisation on industrial districts in Italy: Evidence from the footwear sector", *43rd European Congress of the Regional Science Association*, Jyväskylä, Finland, 27-30 August 2003.
- Amit R., Schoemaker P.J.H., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, p. 33-46.
- Bailly A., Baumont C., Huriot J. M., Sallez A., *Représenter la ville*, Economica, Paris, 1995.
- Barney J. B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.
- Bartlett C., Ghosal S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, 1989.
- Boussard V., Mercier D., Tripiet P., *L'aveuglement organisationnel. Analyses sociologiques de la méconnaissance*, Éditions du CNRS, Paris, 2004.
- Braudel F., « Histoire et Sciences sociales. La longue durée », *Annales ESC*, vol. 4, 1958, p. 725-753.
- Child J., "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", *Organization Studies*, vol. 18, n° 1, 1997, p. 43-76.
- Cohen W. M., Levinthal D. A., "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1989, p. 128-152.
- Collis D. J., "A Resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 49-68.
- Cumbers A., MacKinnon D., "Introduction: Clusters in Urban and Regional Development", *Urban Studies*, vol. 41, n° 5/6, 2004, p. 959-969.
- Cyert R., March J., *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J., 1963.
- Dosi G., "Sources, Procedures and Microeconomics Effects of Innovation", *Journal of Economic Literature*, vol. 26, 1988, p. 1120-1171.

Dumoulin R., Simon E., « Stratégie de rupture et PME : la réplication impossible », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 155, 2005, p. 75-95.

Eisenhardt K. M., Martin J. A., "Dynamic Capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, 2000, p. 1105-1121.

Garnier J., Lamanthe A., Lanciano-Morandat C., Mendez A., Mercier D., Rychen F., Les modes de transition des tissus productifs régionaux en Provence Alpes Côte d'Azur, Rapport au Conseil régional et à la DRTEFP de PACA, au conseil général des Bouches du Rhône, LEST, 2004, p. 400.

Garnier J., Mercier D., « La figure du marin chef d'entreprise », *Journées de Sociologie du Travail*, Paris, 2003.

Giddens A., *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge, 1984.

Gilly J. P., Grossetti M., « Organisation, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation », *RERU*, numéro spécial « Économie de Proximités », vol. 3, 1993, p. 449-468.

Gilly J. P., Wallet F., "Forms of Proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economic Spaces: the Case of Industrial conversion Processes", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 25, n° 3, 2001, p. 553-570.

Giuliani E., "Cluster Absorptive Capacity. Why do some clusters forge ahead and others lag behind?", *European Urban and Regional Studies*, vol. 12, n° 3, 2005, p. 269-288.

Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome 2: *Les relations en public*, Éditions de Minuit, Paris, 1973.

Granovetter M., "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, p. 481-510.

Grant R., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, n° 3, 1991, p. 114-135.

Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.

Hannan M. T., Freeman J. H., "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, 1977, p. 929-964.

Lanciano E., « Mobilisation des ressources spécifiques, districts industriels et avantages comparatifs », Working paper, Séminaire du programme *Innovation*, Lest, 14 mars 2005, p. 26.

Leonard-Barton D., "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, summer 1992, p. 111-125.

Maskell P, Lorenzen M., "The Cluster as Market Organisation", *Urban Studies*, vol. 41, n° 5/6, 2004, p. 991-1009.

Maurice M., « Méthode comparative et analyse sociétale », *Sociologie du travail*, n° 2, 1989, p. 175-191.

Maurice M., Sellier F., Silvestre J. J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Essai d'analyse sociétale*, PUF, Collection Sociologie, Paris, 1982.

Métais E., *Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et Pratique*, Economica, Connaissance de la gestion, Paris, 2004.

Miles M. B., Huberman A.M., *Analyzing Qualitative Data: A source Book For New Methods*, Sage, Beverly Hills, CA, 1984.

- Nachum L., Keeble D., "MNE Linkages and Localized Clusters: Foreign and Indigenous Firms in the Media Cluster of Central London", *Journal of International Management*, vol. 9, 2003, p. 171-192.
- Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University, Cambridge, Mass, 1982.
- Pecqueur B., Zimmermann J. B., « Les fondements d'une économie de proximités », Document de travail GREQAM, n° 02A26, 2002.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1959.
- Pettigrew A. M., "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice", *Organization Science*, vol. 1, n° 3, August 1990, p. 267-292.
- Pichault F., Nizet J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Points, Seuil, 2000.
- Pichierri A., "Concertation and Local Development", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 26, n° 4, 2002, p. 689-706.
- Porter M., "Locations, Clusters and Company Strategy", *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Clark G. L., Feldman M. et Gertler M. (Eds), Oxford University Press, 2000.
- Prahalad C. K., Hamel G., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, 1990, p. 79-91.
- Rallet A., « De la globalisation à la proximité géographique: pour un programme de recherches », *Dynamiques de proximité*, Gilly J.P. et Torre A. (dir.), L'Harmattan, Coll. « Emploi, Industrie et Territoire », 2000.
- Sorenson O., Audia P. G., "The Social Structure of entrepreneurial Activity: Geographic Concentration of Footwear Production in the United States, 1940-1989", *American Journal of Sociology*, vol. 106, 2000, p. 424-462.
- Sorenson O., Baum J. A. C., "Geography and Strategy: The Strategic Management of Space and Place", *Advances in Strategic Management*, vol. 20, 2003, p. 1-19.
- Steiner M., *Clusters and Regional Specialisation*, Pion, London, 1998.
- Teece D. J., "Economic Analysis and Strategic Management", *California Management Review*, vol. 26, n° 3, 1984, p. 87-110.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533.
- Tripsas M., Gavetti G., "Capabilities, Cognition and Inertia Evidence from Digital Imaging", *Strategic Management Journal*, vol. 2, 2000, p. 1147-1161.
- Tywniak S. A., « Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique? », *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Laroche H. et Nioche J. P., Vuibert, Paris, 1998.
- Wernerfelt B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.
- Yin R. K., "Case Study Research. Design and Methods", *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Sage Publications, 2nd edition, 1994.
- Zimmermann J. B., « Des "clusters" aux "small worlds" : une approche en termes de proximités », *Géographie, Économie, Société*, vol. 4, 2002, p. 3-17.