

# « Compétences territoriales » et avantage concurrentiel d'un territoire. L'exemple de la coutellerie thiernoise<sup>1</sup>

1323

## Résumé

Notre recherche s'intéresse à la façon dont des entreprises, situées sur un même territoire géographique et appartenant à la même industrie, parviennent à construire collectivement un avantage concurrentiel capable de résister à un environnement chahuté. Nous formulons l'hypothèse que, si la proximité géographique et industrielle joue certes un rôle, c'est d'abord un portefeuille de ressources et de compétences, développé collectivement par les différents acteurs présents sur le territoire considéré et en interaction avec lui, qui est déterminant.

En s'appuyant sur le Modèle des Ressources et des Compétences (MRC), cette contribution s'intéresse à la coutellerie du bassin thiernois, mondialement réputée depuis plusieurs siècles. L'histoire et la culture locales, la concentration sur un territoire extrêmement restreint de plus des deux tiers de la production nationale de couteaux sont des éléments qui en font un terrain d'investigation très pertinent.

Les résultats présentés montrent que l'ancrage d'une activité sur un territoire donné peut permettre le développement de compétences territoriales susceptibles de constituer un avantage concurrentiel réel. Ces compétences territoriales s'inscrivent à un niveau à la fois inter- et méso-organisationnel, car tout à la fois issues du territoire et agissant sur lui.

## *Mots-clés*

*Compétences, Coutellerie, Modèle des ressources et compétences, Territoire.*

---

<sup>1</sup> Cet article constitue une version remaniée d'une communication précédemment présentée au Colloque « PME innovantes, clusters et territoires », à Tours en décembre 2010.

## INTRODUCTION

Alors que le phénomène de globalisation s'accélère, jamais les réflexions sur les approches territoriales ou les questions liées à la notion de proximité n'ont autant intéressé les chercheurs en gestion. Beaucoup de travaux concernent notamment l'analyse des *clusters*, districts ou pôles de compétitivité. Puisant initialement dans les apports de l'économie industrielle, les auteurs ont progressivement développé leurs contributions à partir d'outils des sciences de gestion, empruntant également à des disciplines voisines telles que l'économie, la géographie économique ou la sociologie. Beaucoup reste cependant à faire pour approfondir nos connaissances sur les liens entreprises-territoires et les enjeux liés à leur développement conjoint. Si les notions de réseaux et de coopération deviennent primordiales, faisant de la proximité interentreprises une dimension clé de l'innovation et de la compétitivité, le regroupement territorial n'est pas pour autant synonyme d'« Eldorado » (Loilier, 2010).

Notre recherche est orientée sur la compréhension d'un aspect spécifique de ces approches, sous forme de la question suivante : comment les acteurs d'un territoire *a priori* défavorisé, (au regard d'une analyse économique ou stratégique « classique »), peuvent faire émerger des ressources et compétences (au sens de Barney, 1991) et provoquer une dynamique réelle de développement territorial ? Il s'agit, en l'occurrence, de s'intéresser à la façon dont des entreprises, situées sur un même territoire géographique et appartenant à la même industrie, parviennent à construire collectivement un avantage concurrentiel capable de résister à un environnement difficile. En d'autres termes, nous formulons l'hypothèse que, si la proximité géographique et industrielle joue certes un rôle, c'est d'abord un portefeuille de ressources et de compétences, développé collectivement par les différents acteurs présents sur le territoire considéré, qui est déterminant, que nous appellerons « compétences territoriales ».

Dans une première partie, nous nous appuyerons sur le Modèle des Ressources et des Compétences (MRC), pour en faire une lecture par le prisme du territoire. Dans une seconde partie, nous positionnerons cette contribution dans le cadre de notre recherche et nous présenterons l'étude de l'industrie de la coutellerie du bassin thiernois, mondialement réputée depuis plusieurs siècles. L'histoire et la culture locales, la concentration sur un territoire restreint de plus des deux tiers de la production nationale de couteaux sont des éléments qui en font un terrain d'investigation très pertinent. Les résultats présentés en troisième partie montrent que l'ancrage d'une activité sur un territoire donné peut permettre le développement

de « compétences territoriales » susceptibles de constituer un avantage concurrentiel réel grâce à une logique de coopétition (Brandenburger & Nalebuff, 1997), ici très spécifique.

## **1. PENSER LE MODELE DES RESSOURCES ET COMPETENCES (MRC) SELON UN ANCRAGE TERRITORIAL**

### **1.1 DES RESSOURCES AUX COMPETENCES**

Construite sur les apports de Penrose (1959), l'approche fondée sur les ressources est théorisée à partir des années 1980 comme une alternative aux travaux incarnés notamment par Michael Porter. Les ressources sont conçues comme « tout ce qui peut être envisagé comme une force ou une faiblesse pour une forme donnée, [c'est-à-dire] les actifs (tangibles et intangibles) qui sont liés de manière semi-permanente à la firme » (Wernefelt, 1984). Selon cette logique, une entreprise peut répertorier et catégoriser les différentes formes de ressources dont elle peut disposer (matérielles/immatérielles, simples/systémiques, internes/externes, mono-usage/multi-usage), de manière à articuler la détention de ces ressources et la formation d'un avantage concurrentiel (Métais, 2002). La firme est définie « à partir de ce qu'elle est capable de faire » (Grant, 1991), de ses « *capabilities* » (Barney, 1991), autrement dit de tous les actifs lui permettant de concevoir et mettre en œuvre les stratégies visant à améliorer son efficacité et son efficience. De ce fait, l'entreprise « ne dépend [pas] seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais [une] bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon » (Durand, 2006). La firme apparaît alors comme « l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations reposant sur la mise en œuvre de ressources » (Tywoniak, 1998).

Les notions de savoirs organisationnels et de compétences viennent rapidement enrichir la théorie sur les ressources, avec, tout particulièrement, le concept de « *core competencies* » (Prahalad et Hamel, 1990), c'est-à-dire le fait qu'une combinaison spécifique de compétences rares peut créer un avantage concurrentiel. Ainsi, Amit et Schoemaker (1993) s'attachent à montrer en quoi les compétences (« *capabilities* ») débordent les simples ressources, puisque c'est à l'aide d'un processus managérial que les ressources détenues par l'entreprise se transforment en atout stratégique : « la compétence ajoute à la combinaison de ressources en s'appuyant sur l'expérience et donc sur l'histoire, en s'ancrant dans l'informel,

l'incommunicable, le tour de main, le savoir-faire subjectif des individus, et dans des contextes particuliers » (Lorino et Tarondeau, 2006). Cette idée rejoint les travaux sur les savoirs organisationnels (Grant, 1996) et sur les routines, développés notamment par les tenants de la théorie évolutionniste. En effet, les processus organisationnels peuvent être considérés comme des routines, au sens où celles-ci représentent ce que l'organisation sait faire, sous forme d'un apprentissage expérimental progressif (Teece et *al.*, 1994). De ce fait, l'entreprise « possède un ensemble de compétences individuelles, de techniques de production, de procédures organisationnelles ou de routines qu'elle coordonne en fonction des problèmes qu'elle rencontre et des opportunités qu'elle suscite » (Arena et Lazaric, 2003). La théorie évolutionniste met ainsi en évidence le rôle de l'apprentissage organisationnel pour coordonner les connaissances individuelles et les transformer en routines, véritable mémoire organisationnelle dont les répertoires sont activés en fonction des besoins, notamment ceux suscités par l'environnement (Nelson et Winter, 1982). Dans le cadre de la théorie de l'organisation apprenante (Argyris et Schön, 1996) sont distinguées les routines statiques, permettant de reproduire certaines tâches déjà effectuées tout en laissant la possibilité de les améliorer, et les routines dynamiques, orientées vers l'apprentissage et le développement de nouveaux produits et procédés (Dosi, Teece et Winter, 1990).

Ces différents courants de pensée alimentent le Modèle des Ressources et des Compétences (MRC), parfois considéré comme un nouveau paradigme dans le champ du management stratégique (Tywoniak, 1998), qui a la particularité de mettre l'accent sur les caractéristiques idiosyncratiques des firmes et de leurs ressources, reflétant par là même la complexité de la recherche d'un avantage concurrentiel.

## **1.2 LE MRC PAR LE PRISME DU TERRITOIRE**

Dans la perspective de l'approche par les ressources, le territoire apparaît comme l'un des facteurs potentiellement source d'avantage concurrentiel. En effet, les ressources localement offertes peuvent être tout à fait spécifiques, c'est-à-dire rares, difficilement imitables et transférables, si l'on considère par exemple une main d'œuvre qualifiée. Nekka et Dokou (2004) proposent, dans leur méthode d'évaluation des ressources locales, de distinguer trois niveaux : les ressources, facteurs de faible attractivité ; les potentialités, ressources spécifiques repérées comme telles par des acteurs du territoire ; les atouts, ressources spécifiques à un territoire donné, très attractifs et permettant un ancrage territorial fort, et profitant à tous ses acteurs grâce à une coordination efficace. Ces derniers, qui peuvent être

qualifiés d'« avantages compétitifs du territoire », se construisent à partir des ressources « basiques » du territoire (c'est-à-dire le premier niveau identifié), grâce à « l'accumulation de compétences et de ressources technologiques, fondée sur des coopérations, des complémentarités et des spécialisations ».

Si l'intérêt pour le territoire peut sembler relativement récent, avec notamment le lancement des pôles de compétitivité français sur le modèle des *clusters à la Porter* (1998), cette dimension n'est pourtant pas nouvelle (Marshall, 1890). Dans une époque qui voit apparaître le taylorisme puis le fordisme, les propositions de Marshall battent en brèche l'idée d'une prééminence de la division du travail et de la croissance interne, au sein de la firme. Au contraire, Marshall estime que l'efficacité peut être obtenue par ce qu'il nomme le phénomène de « localisation de l'industrie », c'est-à-dire la concentration de nombreuses petites entreprises sur un territoire donné, appartenant à la même industrie mais spécialisées dans une ou quelques phases du processus de production, couplé à un environnement propice à l'apprentissage et à l'innovation, et à un vivier de main d'œuvre qualifiée et mobile. Un « district » se caractérise ainsi par quatre éléments : la localisation, l'organisation industrielle et sociale, les aspects technologiques et d'autres dimensions « non strictement économiques », que Marshall nomme « l'atmosphère industrielle ». Redécouvert à travers l'analyse de la « Troisième Italie » par Becattini (1979), le concept marshallien permet d'unifier les différents travaux menés dans des domaines aussi variés que la sociologie, l'économie ou la géographie régionale, en faisant du district industriel « une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer. » (Daumas 2006). La dimension historique semble prépondérante, en s'intéressant à l'évolution du district considéré, permettant ainsi de l'appréhender comme « un fait social total, liant organiquement aspects techniques, économiques, sociaux, culturels et politiques » (Daumas, 2006), et d'insister sur le rôle des entrepreneurs en tant qu'individus et que groupes, ou sur le rapport entre concurrence et coopération, différent selon le district considéré et, au sein d'un même district, selon la période étudiée, ou encore la place du cadre institutionnel dans le développement ou le déclin du district.

Il apparaît donc clairement qu'un territoire, s'il constitue évidemment une ressource tangible, ne saurait déterminer à lui seul un avantage concurrentiel. En revanche, la subtile alchimie qui s'opère à travers les différents acteurs et facteurs du territoire, semble être, quant à elle, un élément déterminant de l'équation menant à l'avantage concurrentiel. Nous nous proposons donc de chercher à mieux comprendre dans quelle mesure le territoire constitue un réservoir de ressources et de compétences activables par les entreprises qui y sont installées, et à quelles conditions. Plus précisément, il s'agit de s'intéresser à la façon dont des entreprises, situées sur un même territoire géographique et appartenant à la même industrie, parviennent à construire collectivement un avantage concurrentiel capable de résister à un environnement chahuté. En d'autres termes, nous formulons l'hypothèse que, si la proximité géographique et industrielle joue certes un rôle, c'est d'abord un portefeuille de ressources et de compétences, développé collectivement par les différents acteurs présents sur le territoire considéré, qui est déterminant.

### **1.3 LE TERRITOIRE, NOTION PERTINENTE D'APPREHENSION DES COMPETENCES ?**

Si une littérature abondante s'intéresse au concept de « compétences », notamment sous l'angle de la gestion des ressources humaines, qui aborde préférentiellement le niveau des individus, d'autres niveaux sont aussi considérés. Aujourd'hui, on peut identifier une véritable hiérarchie de systèmes, qui distingue sept types de compétences sur quatre niveaux (Defélix et *al.*, 2009) :

- Au niveau de l'individu : la compétence individuelle.
- Au niveau du collectif de travail : la compétence collective.
- Au niveau de l'organisation : la compétence organisationnelle, que les auteurs distinguent de la compétence stratégique, la première traduisant la capacité de l'organisation « à exécuter une ou plusieurs activités avec succès » et la seconde se caractérisant par l'avantage concurrentiel qu'elle procure.
- Au niveau inter-organisationnel : la compétence inter-organisationnelle, définie comme « la combinaison de ressources organisationnelles et stratégiques permettant à des organisations, dans un contexte donné, de mener conjointement à bien une activité ou une opération » (Defélix et *al.*, 2009, p.212). Les auteurs ajoutent la compétence territoriale qui serait alors un cas particulier de compétence organisationnelle, caractérisé par la proximité géographique des ressources ainsi combinées.

Enfin, un niveau transversal permet d'identifier des compétences environnementales, mais situées à l'extérieur des organisations considérées.

Dans cette analyse, le territoire est donc assimilé à un niveau inter-organisationnel spécifique, pour lequel la proximité géographique apparaît comme le critère déterminant. Nous proposons ici d'enrichir cette approche, en nous basant néanmoins sur une définition de départ commune, à savoir considérer la compétence territoriale comme « une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive » (Defélix et Mazzilli, 2009, p.201). Pour cela, nous nous appuyons sur une étude exploratoire, permettant de comprendre et de tenter d'expliquer cette compétence territoriale.

## **2. LA COUTELLERIE DE THIERS**

### **2.1. CADRAGE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

La présente contribution s'inscrit dans un programme de recherche mené sur plusieurs terrains d'investigation. Nous nous intéressons particulièrement aux démarches entrepreneuriales menées dans les territoires économiquement peu attractifs, voire « vides », c'est-à-dire qui ne semblent pas disposer *a priori* de ressources ou d'atouts valorisables en termes de développement (éloignement des centres de décision, d'enseignement, de recherche, peu d'infrastructures de transport ou de logistique, etc.). Nous émettons l'hypothèse dans nos travaux que la faible attractivité d'un territoire pour les entreprises n'est pas nécessairement un frein au développement de celles-ci, bien au contraire : cela peut éventuellement conduire les organisations aborder certaines questions de façon différente, permettant éventuellement de déboucher sur de l'innovation organisationnelle ou managériale, à travailler autrement et parfois même à générer de cette façon des atouts véritablement différenciants, source d'avantages compétitifs (Asselineau et Cromarias, 2010). Un certain nombre de conditions semblent néanmoins nécessaires, au premier plan desquelles la constitution de logiques partenariales et de mises en réseau des acteurs publics et privés.

Dans ce cadre, plusieurs séries de raisons justifient le choix de nous intéresser à l'activité de coutellerie du bassin thiernois :

- Le contexte concurrentiel d'une activité fortement mondialisée, et pour laquelle la dimension prix reste prépondérante, notamment sur les produits « standards » ;
- La concentration sur un territoire restreint d'un nombre important d'acteurs du secteur, organisés à la manière des districts italiens, sans que cela ne puisse être imputé *a priori* à la présence de ressources naturelles rares, non imitables ou non substituables ;
- Le caractère *a priori* peu attractif du territoire, enclavé et éloigné des grands centres de décisions et des grandes infrastructures logistiques ou de transport ;
- Des spécificités culturelles locales fortes, soulignées de longue date par des historiens et des sociologues (voir notamment Hadjadj, 1989), susceptibles d'alimenter des réflexions sur les notions de réseaux sociaux et de coopération.

Notre étude s'inscrit dans une posture compréhensive et abductive, procédant « par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques » (Charreire-Petit et Durieux, 2007). Notre étude est exploratoire, puisque nous cherchons à comprendre en quoi et comment les compétences détenues par les acteurs de la coutellerie thiernoise constituent un atout pour le territoire. De ce fait, nous mobilisons les outils de l'étude qualitative (Eisenhardt, 1989), notamment la collecte documentaire et les entretiens semi-directifs, permettant une triangulation des données. Les acteurs rencontrés en entretien sont regroupés en deux catégories : institutionnels (pouvoirs publics locaux : Mairie ; organismes consulaires : Chambre de Commerce et d'Industrie de Thiers-Ambert et Chambre de Métiers du Puy-de-Dôme) ; entreprises (PME du secteur de la coutellerie, Fédération Française de la Coutellerie, membres de l'association « Esprit de Thiers »).

Les entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement audio, visant à permettre une exploitation thématique à la fois verticale et horizontale : l'approche verticale a permis de travailler document par document, en repérant au sein de chacun les thèmes, mots-clés et idées directrices qui lui sont spécifiques. Elle nous a permis de nous imprégner des logiques individuelles et du caractère unique de chaque personne interviewée (Bardin, 2003) ; l'approche horizontale a consisté en une déconstruction des discours individuels pour identifier des thèmes récurrents et cohérents entre les différents entretiens (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008).

## **2.2. THIERS, PREMIER PRODUCTEUR COUTELIER FRANÇAIS**

Le bassin de Thiers (30 km à l'est de Clermont-Ferrand) est mondialement connu pour sa tradition coutelière, faite d'histoire, de savoir-faire et d'innovations. Afin d'appréhender la coutellerie thiernoise de la façon la plus complète possible, nous proposons de présenter rapidement l'histoire du bassin thiernois, puis de fournir des données socio-économiques actualisées, avant de présenter les principaux enjeux auxquels est aujourd'hui confrontée cette industrie.

### **2.2.1. Rapide historique des couteaux de Thiers**

L'histoire industrielle de Thiers est intimement liée à sa rivière, la Durolle, cours d'eau au débit capricieux et au dénivelé abrupt, qui offre une force motrice pour le polissage des lames. Les eaux de la Durolle, coulant sur un sol granitique exempt de calcaire, conviennent en outre particulièrement bien à la trempe de l'acier (qui devient ainsi plus résistant), mais aussi à la papeterie ou à la tannerie, activités également développées à Thiers dans les siècles précédents.

Les premières traces d'une activité de coutellerie remontent au moins au XIV<sup>e</sup> siècle, occupant directement un quart des habitants au XV<sup>e</sup> siècle. Jusqu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, l'activité est exclusivement artisanale et présente l'originalité de s'appuyer sur des ouvriers à domicile pour les différentes étapes de fabrication, le « fabricant » se contentant de répartir les différentes phases de production entre « martinaires » (utilisant les martinets à étirer le fer), forgerons, limeurs, perceurs, émouleurs, polisseurs, cacheurs et enfin monteurs (Combe, 1922). Ce processus de production se caractérise donc par une division du travail horizontale particulièrement marquée.

Hormis la Durolle, qui ne présente cependant pas des caractéristiques tout à fait uniques, peu d'éléments semblent justifier l'essor de l'activité coutelière en ce lieu, les matières premières étant par exemple toutes importées d'autres régions (l'acier est d'abord issu du Dauphiné ou du Nord, puis du bassin stéphanois), voire d'autres pays (la corne pour les manches vient d'Amérique du Sud, ou l'ébène du Gabon).

Les années 1860 marquent le début d'une première série de mutations, du fait, d'une part, de l'apparition de la concurrence étrangère (notamment anglaise à Sheffield et allemande à Solingen) et, d'autre part, par la mécanisation rendue possible par l'arrivée de l'électricité dans la ville au tout début du XX<sup>e</sup> siècle, avec, par exemple, l'apparition des découpoirs qui suppriment la forge. C'est à cette époque qu'apparaissent les « manufactures » coutelières, qui

s'installent sur les emplacements délaissés par les usines de l'industrie papetière, alors déclinante. Pourtant, une part importante du processus de production reste le fait d'ouvriers à domicile, qui utilisent du matériel sommaire et peu encombrant, tels les polisseurs, monteurs ou façonneurs. Seuls les « fabricants », c'est-à-dire le donneur d'ordres, ont besoin de locaux plus spacieux, aussi bien pour stocker les matières premières que les produits finis, que pour procéder à certaines étapes de la production, comme la trempe ou le marquage des lames. Comptant jusqu'à 600 entreprises employant près de 12.000 personnes dans les années fastes du début du XXe siècle, Thiers a, à cette époque, bénéficié d'une prospérité certaine, comme en atteste l'architecture de la vieille ville.

Aujourd'hui, les couteaux restent essentiellement fabriqués à la main, selon un processus de production ancestral (« *A Thiers, les couteaux d'aujourd'hui sont fabriqués comme il y a cent ans* » précise le président de la Chambre syndicale).

Malgré la modernisation de plusieurs phases du processus de fabrication depuis les années 1960, la production d'un couteau requiert en effet encore plusieurs opérations manuelles de précision, *a fortiori* sur des produits de milieu ou haut de gamme. Le travail à domicile, s'il existe toujours, est de plus en plus rare et se limite à quelques opérations ponctuelles comme le polissage ou le montage. La coutellerie industrielle intègre aujourd'hui les différentes phases de production, et n'est même plus tributaire des forges de lames ; la fabrication des manches (en bois ou en plastique) est, elle aussi, le plus souvent intégrée (Henry, 2005).

C'est donc essentiellement la deuxième moitié du XXe siècle qui s'est accompagnée de profondes mutations, caractérisées notamment par une concentration de la production coutelière, qui a vu fondre le nombre d'entreprises du secteur, et une diversification des activités autour des savoir-faire liés à la coutellerie vers d'autres secteurs, comme l'automobile ou l'armement.

### **2.2.2. Caractéristiques socio-économiques de la coutellerie thiernoise.**

Aujourd'hui, si 70 % de la coutellerie nationale reste produite à Thiers, elle ne représente plus qu'une petite centaine d'entreprises pour 2.000 salariés. Le bassin thiernois représente 43% des emplois du secteur coutelier en France. Mais, entre 1993 et 2001, l'emploi dans la coutellerie a chuté plus rapidement à Thiers (-32%) qu'ailleurs (-18%), les deux autres régions de production étant essentiellement constituées de l'Aveyron (Laguiole) et de Chambéry (Opinel).

Les entreprises de la coutellerie thiernoise sont essentiellement de petite taille, seuls 30 établissements comptant plus de 20 salariés<sup>2</sup> (voir tableau 1). Les effectifs sont consacrés à plus de 80% à la production, les 20% restants se répartissant pour moitié sur les fonctions administratives et pour moitié sur les fonctions commerciales<sup>3</sup>.

Tableau 1. Les entreprises de la coutellerie sur le bassin de Thiers

	0 à 9 Salariés	10 à 19	20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 et plus	<b>TOTAL</b>
Nombre d'Entreprises	56	12	22	4	3	1	0	<b>98</b>
Nombre d'emplois	278	165	718	280	381	298	0	<b>2.120</b>

Source : CCI de Thiers

Même si les évolutions récentes marquent probablement la fin de la mono-activité du bassin, l'identité du bassin reste largement associée à la coutellerie (Chignier-Riboulon et Fournier, 2006).

Constitués en SPL (Système Productif Local) depuis 1999, les artisans et les industriels couteliers se sont donnés pour objectif de (1) favoriser l'innovation et les démarches qualité pour améliorer la compétitivité des entreprises de la filière ; (2) mettre en place des actions collectives de promotion et de prospection en France et à l'international ; (3) améliorer la notoriété de la coutellerie thiernoise pour accroître ses performances en termes de parts de marché et d'emploi.

La coutellerie thiernoise apparaît ainsi comme un très bon exemple de type district industriel italien, au sens de Perry (*in* Rousseau, 2004), c'est-à-dire « *dans lequel les entreprises entretiennent à la fois des rapports de concurrence et de coopération (portant essentiellement sur des initiatives permettant de soutenir la filière)* », ce que confirment Pommier (2002) dans sa caractérisation du SPL de Thiers, ainsi que Chignier-Riboulon et Fournier (2006), qui considèrent que « *le bassin coutelier thiernois constitue un prototype de district industriel ancré dans une tradition pluriséculaire* ». Sur le terrain également, cette analyse est très présente : « *culturellement, les couteliers de Thiers se caractérisent par leur indépendance et leur inventivité* », selon le Directeur de Production de l'une des entreprises interviewées.

<sup>2</sup> Chiffre SESSI 2001

<sup>3</sup> Chiffres CCI de Thiers 1998

### **2.2.3 Les enjeux actuels pour la coutellerie du bassin de Thiers**

Depuis 2005, le SPL est inséré dans le Contrat Territorial du Bassin de Thiers, renouvelé en 2009 pour trois ans, avec des actions explicitement dédiées à la coutellerie. Celles-ci ont notamment débouché sur la création d'une marque collective « Esprit de Thiers » permettant de mettre en place une stratégie de marque porteuse de valeurs et de cautionner la qualité des produits ainsi estampillés tout en montrant l'adéquation entre les produits et le territoire (les quatre étapes de montage d'un couteau étant réalisées dans le bassin thiernois).

Si « Esprit de Thiers » rencontre un certain succès commercial, la collaboration effective entre les industriels et artisans couteliers reste à construire et pose de nombreuses difficultés de collaboration collective, tant au niveau de la coordination qu'à celui de la coopération. Si cette dernière est organisée en amont par les acteurs institutionnels, de façon avant-gardiste (Chignier-Riboulon et Fournier, 2006), il reste aux entreprises à s'approprier les actions et les inscrire dans la durée : « *le plus dur, maintenant, c'est de travailler ensemble* », note un des chefs d'entreprise interviewés.

## **3. LES COMPETENCES TERRITORIALES, QUELS ENJEUX POUR QUELLES MODALITES ?**

### **3.1 UNE NECESSAIRE ADAPTATION A L'ENVIRONNEMENT, RENDUE POSSIBLE PAR DES SPECIFICITES PROPRES AU TERRITOIRE**

L'approche par les ressources et compétences nous semble être une grille d'analyse adaptée pour l'étude du bassin thiernois et la volonté de comprendre en quoi cette activité a pu se développer et perdurer jusqu'à nos jours. Initialement, en effet, rien ne semblait prédisposer ce territoire à accueillir une activité de type industriel d'envergure. Au contraire, un certain enclavement, un terrain très escarpé, un climat difficile et des terres relativement pauvres pour l'agriculture en faisaient un lieu *a priori* assez peu hospitalier. Comment expliquer que la coutellerie thiernoise puisse représenter 70 % de la production nationale de couteaux ? Deux éléments intéressants semblent pouvoir être mis en avant.

En premier lieu, doit être signalée la capacité entrepreneuriale des habitants qui ont su tirer profit des (rares) ressources disponibles sur le territoire pour créer puis développer une activité commerciale. Au commencement, le débit de la Durole et la force de travail des individus constituent les deux ressources principales sur lesquelles s'appuyer. Comme il n'est pas envisageable de développer une activité agricole (contrairement à la Plaine de la Limagne

proche, qui dispose de terres fertiles et d'un climat plus doux), il est nécessaire de trouver « autre chose » en tirant parti de ce qui est disponible. Mais ces deux ressources originelles ne peuvent suffire à permettre le développement à grande échelle et la pérennisation dans le temps de l'activité de coutellerie : la rivière locale, même si elle a valeur de symbole, ne manifeste pas de caractéristiques particulièrement originales et non reproductibles. Elle n'est à l'évidence pas l'atout incontournable des acteurs de ce secteur d'activité. En conséquence, le maintien d'une forte activité sur ce territoire doit s'expliquer autrement.

En second lieu, et c'est là notre hypothèse centrale, les entreprises semblent avoir réussi à tirer parti d'un portefeuille de ressources et compétences accessibles, portefeuille constitué d'un ensemble, un « mix », de plusieurs éléments :

- **l'histoire** : l'activité est vieille d'au moins six siècles et ces antécédents déposent « sur les territoires des empreintes physiques, sociales et cognitives, qui peuvent opérer soit comme des catalyseurs, soit comme des barrières » (Mendez et Mercier, 2005) ;
- **l'identité** : localement, celle-ci peut ainsi se caractériser par « d'une part, l'identification étroite de la région thiernoise à la tradition coutelière et, d'autre part, la grande endogénéité de la population, qui s'est traduite par l'importance exacerbée du caractère familial des entreprises, [conduisant] à un certain enfermement des Thiernois dans ce territoire et cette activité. » (Chignier-Riboulon et Fournier, 2006) ;
- **la culture** : Hadjadj (1989) souligne un attachement marqué des Thiernois à l'indépendance des entreprises et au rejet des grandes industries, ce que confirment plusieurs des personnes interviewées. Est également présente une forte culture industrielle, faite de culture du travail et de l'effort (Mainet, 2007) ;
- **les savoir-faire** : développés localement, ils font l'objet d'une transmission intergénérationnelle et peuvent de ce fait être considérés comme des routines organisationnelles (au sens de Nelson et Winter, 1982), véritables piliers des mémoires individuelles, agissant comme une mémoire de l'ensemble des connaissances des membres de l'organisation et de leurs compétences (Arena et Lazaric, 2003). Ils sont également synonymes de *tradition*, sur laquelle l'activité coutelière bâtit son image de marque et sa notoriété (Mainet, 2007). Cet aspect semble important : il est souvent évoqué par les acteurs interviewés.

Un rapprochement peut ici être envisagé avec la notion de terroir, habituellement plus traditionnellement dévolue aux produits agro-alimentaires, définie comme « (1) un espace

géographique délimité, (2) où une communauté humaine, (3) a construit au cours de l'histoire un savoir intellectuel collectif de production (4) fondé sur un système d'interaction entre un milieu physique et biologique, et un ensemble de facteurs humains (5) dans lequel les itinéraires socio-techniques mis en jeu (6) révèlent une originalité (7) confèrent une typicité, (8) et engendrent une réputation, pour un produit originaire de ce terroir » (Casabianca et *al.*, 2005). Or, « les caractéristiques d'un terroir ne deviennent stratégiquement importantes qu'à la suite d'un engagement collectif » (Polge, 2003).

Les compétences visiblement détenues dans les nombreuses petites entreprises de coutellerie, qui disposent ainsi d'un savoir-faire unique, difficilement imitable et difficilement transférable, semblent bien déborder le cadre des compétences inter-organisationnelles. En effet, si plusieurs entreprises du même secteur d'activité sont concernées, le territoire apparaît déterminant avec deux dimensions majeures. Il est tout à la fois un lieu géographique sur lequel les organisations développant ce type de compétences (les « savoir-faire ») sont implantées ; nous pouvons alors le qualifier, à l'instar de Veltz (2005), de territoire « réceptacle ». L'autre dimension renvoie à la réciprocité que le territoire semble avoir sur les acteurs qui le constituent, firmes notamment, sur le modèle des milieux innovateurs (Camagni et Maillat, 2006), mais davantage orienté ici sur les compétences que sur l'innovation. Nous proposons alors de considérer le territoire comme « catalyseur » des compétences inter-organisationnelles, en prenant en considération l'histoire, l'identité et la culture qui le caractérisent.

L'hypothèse initialement formulée, tendant à considérer comme le territoire comme un milieu explicatif des évolutions constatées en son sein pour une activité donnée, semble ainsi se confirmer et nécessite d'être approfondie à l'aune du MRC.

### **3.2 DU MODELE DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES AUX COMPETENCES TERRITORIALES**

Puisque le MRC pose comme principe que « la source de l'avantage concurrentiel réside dans les ressources et les compétences des firmes » (Tywoniak, 1998), il semble pertinent de s'interroger sur la façon dont des firmes concurrentes, localisées sur un même territoire, ont construit collectivement un avantage concurrentiel qui a su résister aux aléas de la conjoncture et les difficultés socio-économiques rencontrées au fil du temps. Nous pouvons ainsi considérer, à l'instar de Bel (2009), que « les territoires ne sont pas seulement des réserves de

ressources, mais aussi le résultat de jeux d'acteurs qui participent à leur construction et à leur destin. Plus largement, les dynamiques territoriales sont façonnées par l'articulation d'actions individuelles et d'actions collectives, de phénomènes micro-sociaux et de cadres, institutions et réseaux nationaux.» De ce fait, le territoire produit et mobilise des compétences, considérées comme des ressources (Pecqueur et Ternaux, 2006), qui viennent s'ajouter aux autres ressources, tangibles ou intangibles, déjà disponibles sur ce territoire. Il constitue donc un échelon « méso-organisationnel », qui traduit non seulement la dimension « inter » organisationnelle mais également la dimension de proximité et, surtout, la réciprocité entre le territoire et les acteurs (notamment les entreprises) qui le constituent. Compte tenu du *mix* de facteurs déjà évoqué, permettant d'expliquer la longévité de l'activité coutelière à Thiers, et de sa mise en regard avec la notion de terroir, il semble qu'il faille donner toute leur place aux compétences territoriales, puisque « la proximité géographique permet une meilleure transmission des connaissances et elle facilite la confiance » (Loilier, 2010), ce qui, dans le cas des entreprises coutelières de Thiers, prend tout son sens.

Nous pouvons ainsi proposer une conception des compétences territoriales légèrement différente de celle de Defélix et *al.* (2009). Si les niveaux « micro » sont inchangés (compétences individuelles, compétences collectives et compétences organisationnelles), une différenciation peut être apportée au niveau supérieur, qualifié d'inter-organisationnel. Nous considérons en effet important de distinguer le niveau « méso » de ce niveau inter-organisationnel, ce dernier désignant, selon les termes des auteurs, toute forme de réseau entre des organisations, qu'elles soient géographiquement proches ou non les unes des autres. Le niveau « méso », quant à lui, pourrait être défini comme l'articulation entre l'industrie (au sens marshallien du terme) et l'espace (Gilly et Lung, 2005). Concernant les compétences territoriales, elles nous semblent relever explicitement du niveau « méso », c'est-à-dire qu'elles sont façonnées par un ensemble d'éléments et d'acteurs qui composent le territoire. Cet ensemble crée une véritable dynamique et joue un rôle de catalyseur, qui se nourrit des compétences existantes, les développe et les diffuse à l'ensemble du territoire.

## **CONCLUSION**

Il est tout à fait intéressant de constater la dynamique entrepreneuriale telle qu'elle peut se construire « hors des sentiers battus ». Une analyse stratégique « classique » ne permet que difficilement d'envisager le maintien à long terme et le développement dans le bassin thiernois, au cœur de l'Auvergne, d'une activité coutelière capable de faire face à des enjeux dorénavant mondialisés. L'interrogation des acteurs locaux permet de constater à quel point les notions de réseaux et de partenariats inter-organisationnels d'une part, le recours à des compétences existantes sur le territoire d'autre part, continuent de légitimer pleinement la

localisation des industries coutelières sur ce territoire restreint plus que sur tout autre. La notion de compétences territoriales prend donc ici tout son sens, générant des avantages compétitifs non négligeables, de l'aveu même des industriels locaux, même s'ils mériteraient d'être plus précisément quantifiés.

Cette étude exploratoire permet d'envisager l'identification de savoirs actionnables (Avenier, 2007). Sur le plan théorique, l'analyse du cas de la coutellerie thiernoise permet de contribuer à défricher un concept en devenir, formé sur la base de deux concepts largement étudiés (les compétences et le territoire) mais en revanche très peu explorés dans leur juxtaposition. Sur le plan managérial, l'intérêt majeur de la notion de « compétences territoriales » est de permettre de mieux appréhender les entreprises d'un territoire dans leur globalité, les unes étant indissociables de l'autre, ce qui doit conduire notamment les acteurs institutionnels à s'interroger sur les moyens de pérenniser cet équilibre.

L'analyse du bassin thiernois met en avant d'autres spécificités intéressantes, pouvant faire l'objet de recherches complémentaires. Il est par exemple frappant de constater la très grande proximité des entreprises locales, non seulement au sens géographique du terme mais également dans son acception non spatiale : proximités cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle, électronique (Loilier, 2010). Or cette proximité protéiforme ne se traduit pas par des rapprochements juridiques ou financiers (de type fusions & acquisitions). Dans un contexte mondialisé appelant souvent à des logiques de taille et de volumes de productions, ce constat peut apparaître plutôt surprenant. Une lecture à l'aide d'une grille d'analyse théorique de type néo-institutionnelle pourrait s'avérer adaptée pour comprendre ce phénomène.

Par ailleurs, l'étude du bassin industriel thiernois semble pertinente pour tenter de mieux appréhender la notion de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1997), empruntant à la fois à la compétition et à la coopération, dans ces entreprises de coutellerie, par définition concurrentes. C'est tout l'enjeu de parvenir à développer une stratégie collective, qui vise à « la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations » (Astley et Van den Ven, 1983), dont l'embryon est ici la marque « Esprit de Thiers ».

Dans le cadre de notre programme de recherche, qui porte plus largement sur le lien entre innovation organisationnelle et implantation sur un territoire *a priori* peu pourvu en ressources, il s'avère maintenant intéressant d'affiner cette première approche exploratoire.

Les apports de la théorie évolutionniste, par exemple, peuvent permettre d'éclairer la notion de compétences territoriales et, surtout, de mieux comprendre leur gestation puis leur développement.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Amit R., Schoemaker P. (1993), « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, vol.14, 33-46.
- Arena R., Lazaric N. (2003), « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter. Une analyse économique rétrospective » *Revue économique*, vol. 54, n° 2, 329-354.
- Argyris C., Schön D.(1996), *Organizational learning II. Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asselineau A., Cromarias A. (2010), « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management & Avenir*, n° 36, juillet, 152-167.
- Astley W. G., Van de Ven A. H. (1983), « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 245-273.
- Avenier M.-J. (2007), « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », in Avenier M.-J., Schmitt C. (dir.), *La construction de savoirs pour l'action*, L'Harmattan, 139-169.
- Bardin L.(2003), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France.
- Barney J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, 99-120.
- Becattini G.(1979), « Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale », *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 2, 7-21.
- Bel M. (2009), « Compétences et dynamiques territoriales : quelles interactions ? », *Géographie, Economie, Société*, vol.11, 213-232.
- Brandenburger A., Nalebuff B. (1997), *Coopetition*, New-York, Currency.
- Camagni R., Maillat D. (2006), *Milieus innovateurs, théorie et politiques*, Economica Anthropolos.
- Casabianca F., Sylvander B., Noël Y., Béranger C., Coulon JB, Roncin F. (2005), « Terroir et typicité : deux concepts-clés des appellations d'origine contrôlée, Essai de définitions scientifiques et opérationnelles », *Symposium international « territoires et enjeux du développement régional »*, Lyon.
- Charrière-Petit S., Durieux F. (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Thiétart R.-A. (dir), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, 58-83.

- Chignier-Riboulon F., Fournier M. (2006), « Les locaux et la mondialisation ou des difficultés pour appréhender une réalité spatiale protéiforme », *Géographie, Economie, Société*, vol. 8 (2), 257-274.
- Combe P. (1922), « Thiers et la vallée industrielle de la Durolle », *Annales de Géographie*, t. 31, n°172, 360-365.
- DATAR (2001), « SPL de Thiers, vitrine de la coutellerie française. Les actions de la coutellerie thiernoise face à ses interrogations », *Mission d'étude des effets induits par l'appel à projets sur les systèmes productifs locaux lancé par la DATAR*, 11-16.
- Daumas J.-C. (2006), *Districts industriels : le concept et l'histoire*, XIV International Economic History Congress, Helsinki.
- Defélix C., Picq T., Retour D. (2009), « Conclusion : une typologie clarifiée et affinée », *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, 211-221.
- Defélix C., Mazzilli I. (2009), « De l'individu au territoire, la longue marche de la gestion des compétences », *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, 197-209.
- Dosi G., Teece D., Winter S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie industrielle*, n°51, 238-254.
- Durand T. (2006), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, n°160, 261-292.
- Eisenhardt K. M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, 532-550.
- Gavard-Perret M.-L., Helme-Guizon A. (2008), « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education, 247-279.
- Gilly J.-P., Lung Y. (2005), « Proximités, secteurs et territoires », in Laurent C., Du Tertre C., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'Harmattan, 161-180.
- Grant R. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations », *California Management Review*, Spring, 114-135.
- Grant R. (1996), « Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration », *Organization Science*, vol.7, n°4, 375-387.
- Hadjadj D. (dir.) (1989), *Pays de Thiers. Le regard et la mémoire*, Presses Universitaires Blaise Pascal, Parc Régional Livradois-Forez.
- Henry A. (2005), « Un site urbain façonné par l'industrie : Thiers, ville coutelière », *In Situ, revue des patrimoines* [en ligne], n°6, consulté le 27/05/10.
- Loilier T. (2010), « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue Française de Gestion*, n°200, 15-35.
- Lorino P., Tarondeau J.-C. (2006), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°160, 307-328.
- Mainet H. (2007), « L'attractivité territoriale dans les projets de développement des petites villes : approche géographique », *Colloque de l'ASRDLF*, Grenoble-Chambéry.

- Marshall A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan, [traduction française : *Principes d'économie politique*, Giard et Brière, 1906].
- Mendez A., Mercier D. (2005), « Trajectoires territoriales et « empreinte » de l'histoire : le cas de Grasse et de la Ciotat en région PACA », *Géographie, Economie, Société*, 2005/4, vol.7, 347-364.
- Métais E. (2002), « Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de polyvalence stratégique. », *Revue Française de Gestion*, vol.28, n°138, 33-48.
- Nekka H., Dokou G. (2004), « Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales » in Rousseau M. (dir) *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica, 41-61.
- Nelson R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press/Harvard University Press.
- Pecqueur B., Ternaux P. (2006), « Les dynamiques territoriales, quelles nouveautés ? Des ressources territoriales aux habitants : vers de nouvelles rencontres », *Workshop IREGEDYTEM*, Université de Savoie.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.
- Polge M. (2003), « Petite entreprise et stratégie de terroir », *Revue Française de Gestion*, n° 144, 181-193.
- Pommier P. (2002), *Les systèmes productifs locaux*, La documentation française, DATAR,.
- Porter M. (1998), « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, 77-90.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, 79-91.
- Teece D., Rumelt R., Dosi G., Winter S. (1994), « Understanding corporate coherence, theory and evidence », *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 23, 1-30.
- Tywoniak S. (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », *Conférence de l'AIMS*.
- Veltz P. (2005), *Mondialisation, villes et territoires*, PUF.
- Wernerfelt B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, 171-174.