

**Cossentino, Francesco, Frank Pike et Werner Sengenberger,**  
**dir., *Local and Regional Response to Global Pressure : The***  
***Case of Italy and its Industrial Districts***

Benoît Mario Papillon

Volume 52, numéro 2, 1997

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051178ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051178ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Papillon, B. M. (1997). Compte rendu de [Cossentino, Francesco, Frank Pike et Werner Sengenberger, dir., *Local and Regional Response to Global Pressure : The Case of Italy and its Industrial Districts*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52(2), 460–463. <https://doi.org/10.7202/051178ar>

many of the recent mergers in the countries studied. Thus Chaison notes that some labour federations, such as the AFL-CIO support mergers of unions with "communities of interests" while federation members may merge based on other grounds. For example, the Communication Workers of America accepted the 12,000 member Combined Law Enforcement Association of Texas as an affiliate because the CWA already had a strong presence in that state.

Fourthly, the author finds that union mergers are essentially voluntary. He indicates that while governments may enact legislation to encourage mergers and central labour federations may favour mergers, "the ultimate decision of when, how and with whom to merge remains within the union". Thus even in the merger of CUPW and the LCUC the unions were first invited to negotiate merger terms and when that failed the members were free to choose a single union to represent them.

Finally, Chaison concludes that in all the countries studied mergers represent adaptations to difficult times. They do not solve the fundamental problems — such as increased nonunion competition — that help spawn mergers. Mergers are merely a way to deal with "slow decline, eventual disbandment and the loss of em-

ployment for union officers and representation for members."

Chaison has proven his central theme well, "that merging has become synonymous with the evolution of unions; that at the start of the next century, the largest, most powerful and fastest growing unions will have been created and fortified by union mergers." The author's work represents an intense effort at institutional scholarship on trade unions. The comparative focus of this effort is unique and Chaison deserves much credit for forging new ground in the area of comparative industrial relations. My only concern about the volume is that not enough attention is paid to developing a conceptual framework within which to analyse the very rich data collected. However this is a pioneering effort and I hope that as additional "country" studies of union mergers become available Chaison and other comparative industrial relations scholars will be able to develop a more rigorous conceptual framework that will further explain the similarities and differences of various labour movements. This being said Chaison's volume belongs on the bookshelf of every serious scholar of trade unionism and of comparative industrial relations.

NORMAN A. SOLOMON  
University of Windsor

***Local and Regional Response to Global Pressure : The Case of Italy and its Industrial Districts***

publié sous la direction de Francesco COSENTINO, Frank PIKE et Werner SENGENBERGER, Genève : International Institute of Labour Studies, research series 103, 1996, 206 p., ISBN 92-9014-568-4.

La mondialisation est le sujet de l'heure. Comme par le passé avec la révolution industrielle et la prolifération des marchés, la croissance de l'économie internationale s'accompagne d'une littérature sur l'habileté de différentes entités à y prendre part. L'ouvrage publiée sous la direction de Cossentino, Pike et Sengenberger s'inscrit dans cette littérature. Il fait suite à un séminaire visant

à identifier les meilleurs choix politiques en matière d'adaptation des districts industriels italiens à une compétition internationale accrue.

L'intérêt renouvelé pour les districts industriels italiens tient à leur bonne performance des dernières décennies au plan de l'emploi et des conditions de travail et à une structure industrielle caractérisée

par une multitude de petites et moyennes entreprises produisant directement ou indirectement pour un même marché.

La première partie de l'ouvrage présente successivement trois régions d'Italie regroupant un grand nombre de districts industriels. L'étude d'Émilie-Romagne porte sur l'évolution de treize districts au cours de la décennie 1984-93. Une grille multicritères est utilisée pour rendre compte en autant de dimensions de cette évolution. L'implantation de grandes multinationales et la sous-traitance observée révèlent un décroisement des systèmes locaux de production. Au niveau de la structure, les très petites entreprises ont eu tendance à disparaître ou à se regrouper et les plus grosses à grossir davantage. Cette évolution, justifiée peut-être par la nécessité d'être compétitif au-delà des frontières, ne s'est pas faite au détriment des conditions de travail.

Ottati arrive à des conclusions similaires pour la Toscane. La restructuration qui y est observée témoigne d'une recherche de compétitivité basée sur l'innovation, l'amélioration de la qualité et la quête de nouvelles niches plutôt que sur des réductions de coûts découlant d'une main-d'œuvre à rabais. Une attention particulière est accordée aux relations interentreprises. On observe une tendance à la fragmentation des processus de production entre plusieurs entreprises de plus en plus spécialisées à un niveau de transformation et une montée de la sous-traitance.

Crestanello conclut aussi dans le cas de la Vénétie qu'un niveau de vie croissant pour des employés et la compétitivité des entreprises peuvent aller de pair. Au-delà de cette « ligne officielle » du bouquin, l'auteur présente des réflexions intéressantes sur les circonstances entourant cette évolution : un très faible taux de chômage et dans certains cas une pénurie de main-d'œuvre, un nombre élevé d'entreprises indépendantes qui assure un mélange approprié de coopé-

ration et de compétition, l'arrivée par acquisitions d'entreprises multinationales dont les ressources viennent supporter les stratégies de mise en marché des entreprises acquises. C'est à ce dernier niveau que résideraient les économies d'échelle de nature à désavantager les plus petites entreprises.

La deuxième partie présente les changements institutionnels qu'a connus la région d'Émilie-Romagne au cours des années 80, années marquées par la mise en place du système européen. Le premier chapitre discute de la nécessité d'un nouveau cadre réglementaire ou institutionnel à l'activité économique, et du succès partiel de la région d'Émilie-Romagne à l'instaurer. Ce cadre serait justifié par les réalités nouvelles du marché (participation féminine, immigration, etc.), les pouvoirs régionaux insuffisants et une perte de consensus. Le chapitre suivant survole les points de vue des principales associations d'employeurs et d'employés sur les changements institutionnels souhaitables. Le dernier chapitre présente en bref les activités et défis d'ERVET, une agence de développement régional en Émilie-Romagne offrant une variété de services touchant l'information en matière de technologie, le marketing en contexte international, le financement des petites et moyennes entreprises, etc.

La troisième partie tente de généraliser les stratégies de développement à partir de l'expérience des districts industriels italiens et plus particulièrement l'Émilie-Romagne. Partant d'un constat, la crise du fordisme, les deux premiers chapitres discutent la relation complexe entre activités de production et espace. Visualisant le progrès industriel comme un circuit d'échanges de connaissances entre le local et le global, la valeur des districts industriels découlerait de leur capacité d'intégration de deux types de connaissances : les connaissances codifiées et les connaissances de contexte. Le troisième chapitre élargit le concept de district industriel à celui de nouveaux districts technologiques (NTD) quand s'y

retrouve la capacité d'utiliser de façon dynamique les nouvelles technologies. Le dernier chapitre propose une classification des politiques industrielles suffisamment large pour inclure à la fois les mesures récentes de libéralisation des échanges et les initiatives de développement expérimentées en Émilie-Romagne, et suffisamment riche pour découvrir une complémentarité entre ces différentes politiques.

Défendre la thèse que les politiques poursuivies dans les districts industriels italiens sont la clé de leur succès, à partir des contributions de multiples auteurs, demeure un défi de taille que les éditeurs relèvent en partie. La principale faiblesse de l'ouvrage ne découle pas cependant de la diversité d'auteurs mis à contribution. Les politiques en question sont une cause possible de la prospérité des districts. La thèse serait plus convainquante si d'autres causes probables étaient discutées. Entre la culture de solidarité évoquée en préface et la masse d'observations rapportées, le lecteur déjà gagné à la cause cheminera en récoltant de nouvelles munitions mais il y a peu de chances que le lecteur ne disposant pas de ce préjugé favorable au départ change d'opinions.

Dans une économie de spécialisation des tâches, l'objectif des activités de production est de répondre aux besoins d'autrui et quand ces activités sont coordonnées par des marchés, l'objectif se traduit en une quête de valeurs d'échange. L'accès d'un entrepreneur aux ressources n'est jamais absolu ou définitif, mais conditionnel à sa réussite dans cette quête. L'exploitation de l'homme par l'homme est la façon simple de réussir : on vend son produit à prix d'or et on rémunère les ressources à rabais. Mais cette stratégie n'est pas une option quand il faut transiger sur des marchés concurrentiels : la quête de valeurs d'échange passe par la quête d'utilisations efficaces des ressources en réponse à des besoins humains. À cet égard, la structure concurrentielle des marchés coordonnant l'ac-

tivité des districts industriels, tant du côté des produits que du côté des facteurs, rend bien compte de leur prospérité, c'est-à-dire création d'emplois et rémunération à la hausse. Pourrait-on trouver évidence plus probante des thèses d'Adam Smith sur les bienfaits de la spécialisation des tâches et de la concurrence ?

Pour pousser la critique un peu plus loin, on pourrait même soutenir que la structure concurrentielle conduit à ces bons résultats malgré les politiques dont les auteurs se font les défenseurs. L'argument des auteurs aurait plus de poids s'ils articulaient leur réflexion à la littérature dans le domaine plutôt que de tenter de trouver appui chez des auteurs qui en traitent de façon tangentielle. Pourquoi des références à Sen et Morishima, plutôt qu'à Bain et au modèle de base en économie industrielle reconnaissant l'effet des variables de comportement des entreprises outre la structure des marchés ? Les auteurs passent alors à côté d'une belle occasion de présenter les choix politiques dans les districts industriels comme une façon créatrice d'un point de vue social d'instituer, d'opérationnaliser la concurrence en agissant sur la variable comportement. Par la même occasion, ils auraient pu tenter une caractérisation de ces politiques par rapport aux autres interventions dans le domaine, par exemple, de la législation en matière de concurrence. On passe pourtant bien près de se lancer dans cette voie, par exemple dans les courtes considérations de Cossentino sur la compétition et la coopération.

On peut sans doute attribuer à la même loupe idéologique, parfois gratuitement contestataire, le traitement de la connaissance (codifiée ou de contexte) d'un point de vue surtout technique plutôt que de façon beaucoup plus globale. Hayek (« The Use of Knowledge in Society », *American Economic Review*, septembre 1945, 519-528) demeure une référence essentielle sur la nature et le rôle de la connaissance dans les sociétés et ce n'est pas mathématique pour

un sous, pour répondre aux récriminations de Sebastiano Brusco qui, soi-disant, prétend pouvoir nous mettre sur la piste des assassins d'Olaf Palme (p. 146). C'est là que l'ouvrage décroche sa plus mauvaise note. Mais il ne faudrait pas exagérer la portée de cette critique. On parle ici d'ajustement du tir. Le contenu en informations de l'ouvrage est impressionnant. On observe, en outre, rarement un tel niveau de cohérence à l'intérieur

d'ouvrages mettant à contribution près d'une vingtaine d'auteurs, ce qui est tout à l'honneur des éditeurs. C'est un livre enrichissant à parcourir pour ceux qui s'intéressent aux districts industriels italiens, et même pour les néophytes, compte tenu de ce niveau de cohérence.

**BENOÎT MARIO PAPHILLON**

Université du Québec à Trois-Rivières

***Competitive Advantage Through People : Unleashing the Power of the Work Force***

by Jeffrey PFEFFER, Boston : Harvard Business School Press, 1994, 281 p., ISBN 0-87584-413-8.

Jeffrey Pfeffer soutient qu'il existe désormais une nouvelle source d'avantage concurrentiel à long terme, un facteur crucial de différenciation et difficile à imiter : la main-d'œuvre et la manière dont elle est gérée. Pourquoi je recommanderais la lecture de ce livre ? Parce que dans mon rôle de gestionnaire, j'ai été secoué : mes héros, mes théories, mes habitudes et même mon langage sont remis en question par les arguments et le style provocateur de l'auteur. Comme consultant, je me suis délecté : dans un langage clair et accessible, l'auteur prescrit des pratiques concrètes appuyées de nombreux exemples tirés de cas d'entreprises à succès et enrichis de citations percutantes. Comme professeur d'université, j'en ai tiré satisfaction : un ouvrage bien structuré, documenté et qui s'inscrit dans des débats actuels en relations industrielles, plus particulièrement en gestion des ressources humaines. Et... si j'étais un praticien en gestion des ressources humaines, j'offrirais certes une copie de ce livre aux dirigeants de mon organisation ainsi qu'aux officiers du syndicat.

L'ouvrage se divise en trois parties. Dans la première partie, l'auteur expose sa thèse, propose des pratiques à mettre en œuvre, illustre leur efficacité et démontre la lenteur et le faible degré de leur diffusion, presque exclusivement aux

États-Unis. La deuxième partie traite des barrières et des difficultés reliées à l'implantation de ces pratiques visant le développement d'un avantage concurrentiel par l'entremise de la main-d'œuvre. La dernière partie du livre fait état de perspectives favorables aux changements, dont la promesse du mouvement qualité et quelques principes pouvant guider les changements organisationnels requis de manière à générer des transformations durables.

La première partie du livre, dès le début, met en évidence cinq compagnies (Southwest Airlines, Wal-Mart, Tyson Foods, Circuit City et Plenum Publishing). Ces entreprises ont deux éléments en commun. D'abord, bien qu'elles aient œuvré dans des environnements concurrentiels sectoriels hostiles pendant vingt ans, elles constituent le groupe des cinq firmes américaines affichant les actions les plus performantes (associées à des retours sur investissement élevés) pour la période de 1972 à 1992. Deuxièmement, selon l'auteur, la durabilité de leur succès à long terme n'est pas attribuable aux sources conventionnelles d'avantage concurrentiel (économies d'échelle, technologie, accès au financement, etc.), qui ont évolué dans le temps, mais bien à la façon dont elles ont géré leur main-d'œuvre. D'où la thèse avancée par Pfeffer : obtenir un avantage concurrentiel par