



# Localisation ou délocalisation Quelle stratégie anti-crise sur un territoire ?

Christophe ASSENS

Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion  
Laboratoire de recherche en Management LAREQUOI  
Institut Supérieur de Management  
Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

# Le phénomène de mondialisation

- Une guerre économique entre Etats partenaires et concurrents au sein de l' économie capitaliste
- Le moteur de la croissance économique tirée par les anciens pays des blocs communistes (Brésil Russie Inde Chine)
- Une crise systémique du capitalisme (excès de spéculation / défaut de régulation mondiale)

# Les effets de la mondialisation

La mondialisation du marché provoque deux phénomènes

- Le regroupement de pays (UE, G20, FMI, OMC, Asean, Alena..) pour définir les règles communes de la compétition internationale
- La recherche d'avantage comparatif par pays, avec une spécialisation régionale (pôle de compétitivité, district, cluster,...) où les territoires sont les acteurs de la compétition

# Le territoire au centre du capitalisme

	<b>Exclusion</b>	<b>Non Exclusion</b>
<b>Rivalité</b>	<p><b>Capitalisme patrimonial</b>                      /financier                      Intérêt particulier                      Marché  <b>Bien Privé</b></p>	<p><b>Capitalisme coopératif</b>                      Effets de proximité                      Territoire  <b>Bien commun</b></p>
<b>Non Rivalité</b>	<p><b>Capitalisme relationnel</b>                      Effets de club                      Réseaux  <b>Bien de club</b></p>	<p><b>Capitalisme d'Etat</b>                      Intérêt général                      Etat  <b>Bien public</b></p>

Economie territorialisé

District - pôle de compétitivité



Micro  
 Société  
 Lien social

Attirer  
 Les investisseurs  
 Localiser l'emploi  
 Croissance du PIB

# Le territoire au centre du capitalisme

Plusieurs questions stratégiques se posent au  
niveau des territoires :

- Comment développer un avantage concurrentiel à l'intérieur d'un territoire vis-à-vis d'autres territoires ?
- Quelles sont les compétences distinctives d'un territoire ?
- Comment préserver les ressources dont dépend un territoire ?

=> concept d'écosystème d'affaire territorial (Moore, 1996)

# Qu'est ce qu'un écosystème d'affaire territorial ?

- Un réseau d'entreprises complémentaires au sein d'une même filière d'activité sur un territoire*
- Les éléments extérieurs de l'environnement (parties prenantes, autres filières co-dépendantes) pénètrent dans le réseau*
- Le réseau devient auto-suffisant : il produit collectivement des ressources nouvelles (innovation, technologie, services) qui sont consommées pour produire d'autres ressources*

# Typologie des écosystèmes d'affaires territoriaux

	Type de collaboration	Mécanismes de régulation	Type de confiance
<b>District industriel</b> Italie (la famille)	Collaboration PME au sein d'une filière	Communauté de pratiques Conventions	Confiance intuitu personae (identité locale)
<b>Cluster USA</b> (le marché)	Collaboration start-up, laboratoires multinationales	Régulation par le marché contrats	Confiance relationnelle (expérience passée)
<b>Pôle de compétitivité</b> France (l'Etat)	Partenariats Publics / privé CNRS, CEA	Régulation par les pouvoirs publics	Confiance institutionnelle (normes et règles)

# Deux caractéristiques des écosystèmes d'affaire sur un territoire

1. Les économies d'agglomération et effets de proximité (avantage compétitif lié à la co-localisation sur un même territoire)
2. Les stratégies de coopération (avantage compétitif lié à la capacité de collaborer entre concurrents)

# 1. Les effets de proximité

## Proximité géographique

Accès aux ressources locales
------------------------------

Logistique
------------

Infrastructures Transport
------------------------------

Patrimoine naturel
--------------------

## Proximité industrielle

Savoir faire local
--------------------

Synergies de filière
----------------------

Effets de taille et de spécialité
-----------------------------------

Patrimoine industriel
-----------------------

## Proximité culturelle et identitaire

Sentiment d'appartenance
--------------------------

Confiance
-----------

Coûts de transaction
----------------------

Patrimoine identitaire
------------------------

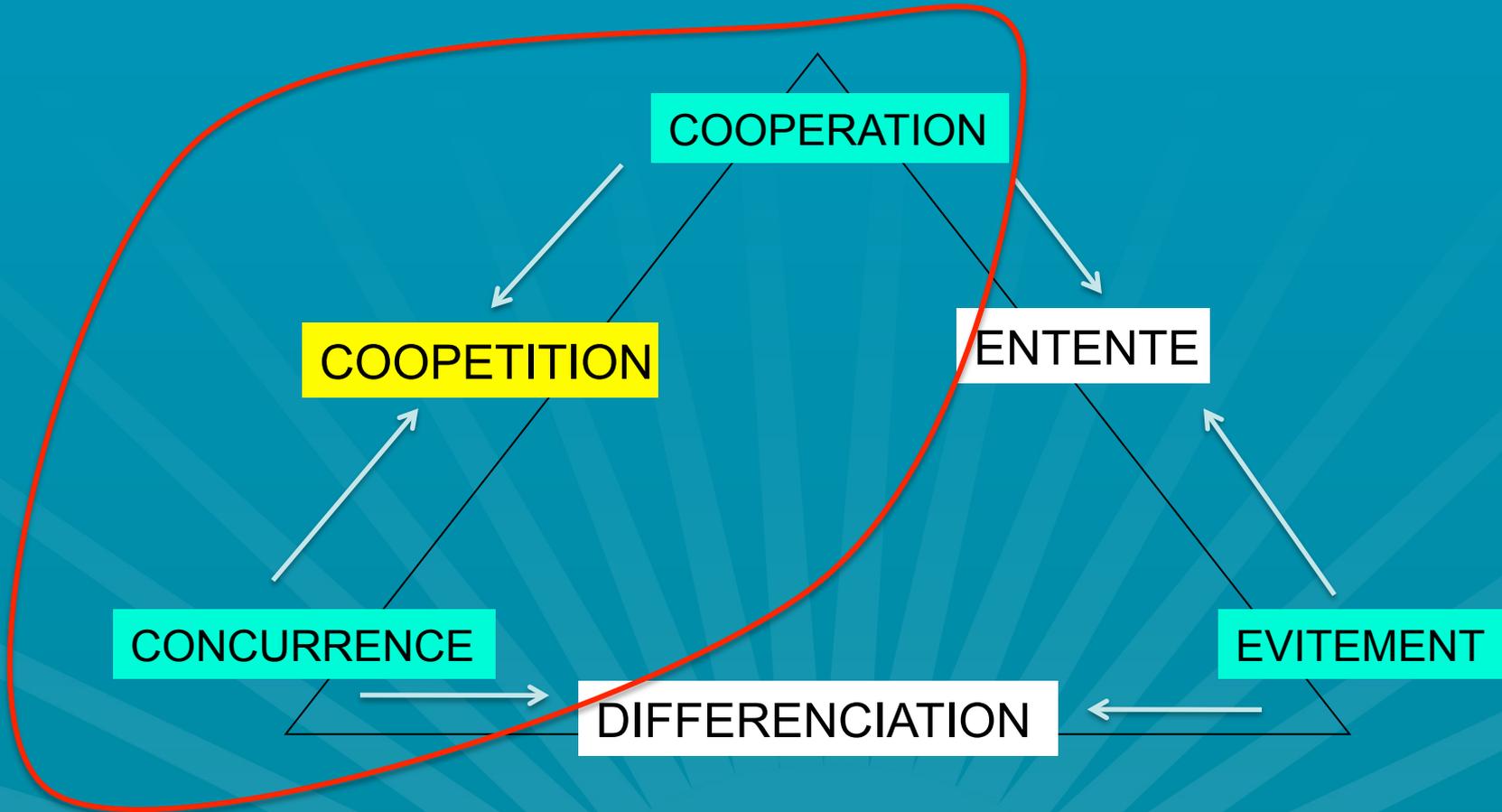
# 1. Les économies d'agglomération

*- les avantages compétitifs proviennent d'une concentration d'entreprises, pratiquant des activités similaires : cela favorise les échanges et le transfert de savoir source d'innovation*

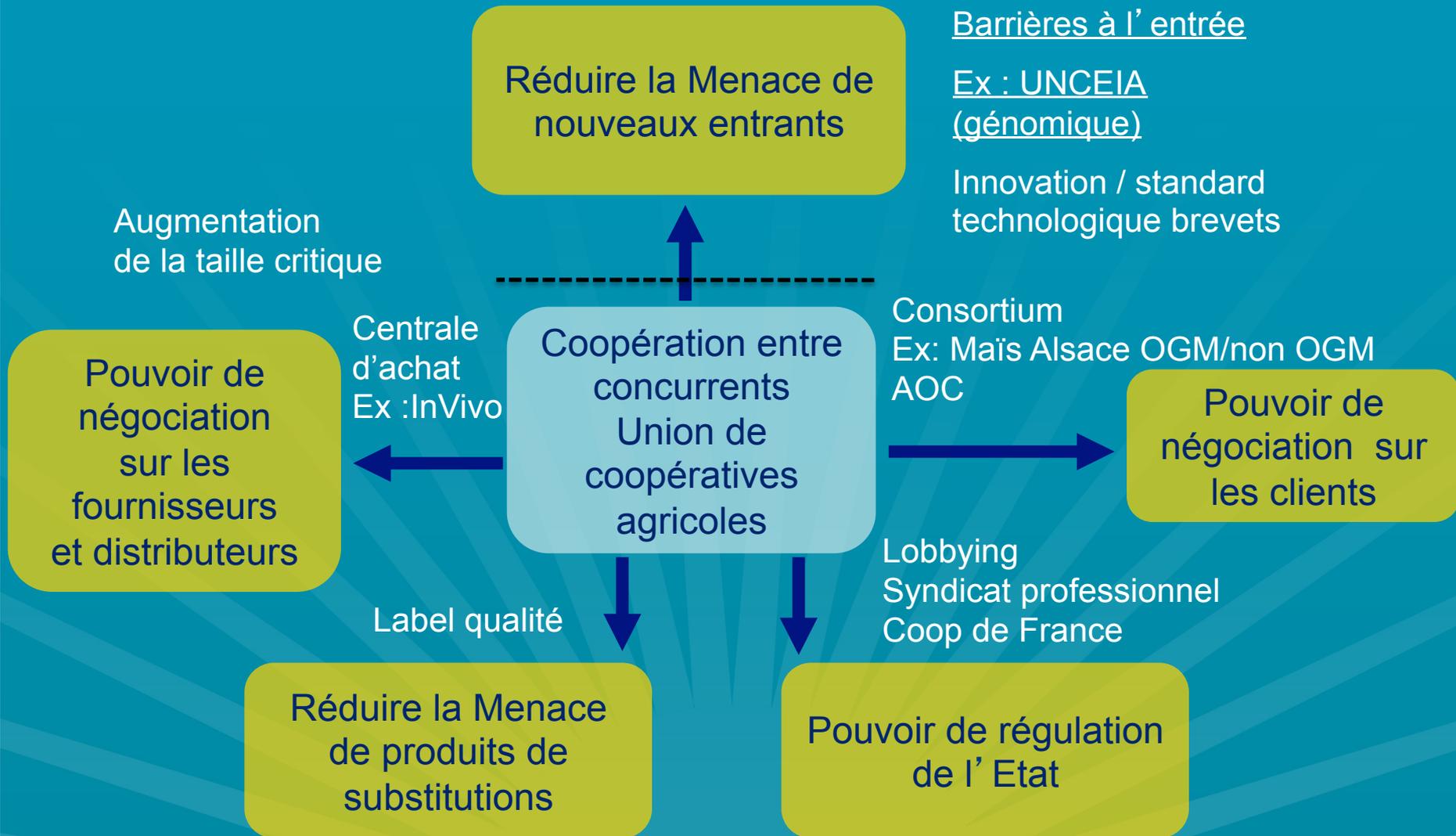
*-Les économies d'échelles ne sont pas liées à un accroissement de la taille par acquisition des droits de propriété mais à une logique de coopération*

*-MARSHALL A. (1920), *Principles of Economics*, Macmillan, Londres.*

## 2. Les stratégies de coopétition



# Les stratégies de coopétition : obtenir du pouvoir de marché



## illustration : Le district du jouet en France face à la concurrence de l'Asie du Sud-Est

=> Le taux de pénétration des jouets étrangers en France passe de 51 % en 1985 à 66 % en 1990 et à 78% en 1994, à 90% en 2004.

=> Les fabricants français résistent en exportant en Europe (25% à 60% de leur CA) à partir d'une localisation en zone rurale dans le Jura

## *Rappel théorique*

*le district industriel* : un système d'entreprises composé principalement de P.M.E. rendu compétitif sur un même territoire grâce à :

- la proximité géographique (appartenance à un même territoire) = réduit les coûts de coordination, transports...
- la proximité organisationnelle (appartenance à une même filière) = permet des effet d'expérience, de spécialisation, de taille...
- la proximité culturelle et historique (appartenance à une même communauté partageant la même identité locale, valeurs, savoir faire) = réduit les coûts de transaction

# Ecosystème d'affaire territorial

*Localisation : le district du jouet en France (Jura / Nord Est de la France)*

## Vignes

Le climat privilégié des vallées rendait possible la culture de la vigne, Vaux-Les-St-Claude était ainsi surnommé "le petit Nice". Le vin de qualité plus ou moins bonne selon les villages était consommé localement.

## Cultures maraîchage

Les villages étaient réputés pour leurs vergers. Le maraîchage trouvait des débouchés sur Saint-Claude. Dans la vallée de la Bienne on cultivait le safran pour la teinturerie, d'où le nom du ruisseau de la teinte (Jeurre).



## La Bienne

La Bienne, voie de communication, est utilisée jusque vers 1915 pour le flottage du bois, période à laquelle elle fut délaissée au profit du chemin de fer. Des ports jalonnaient la Bienne : Jeurre, Epercy, Chancia.

## Les villages

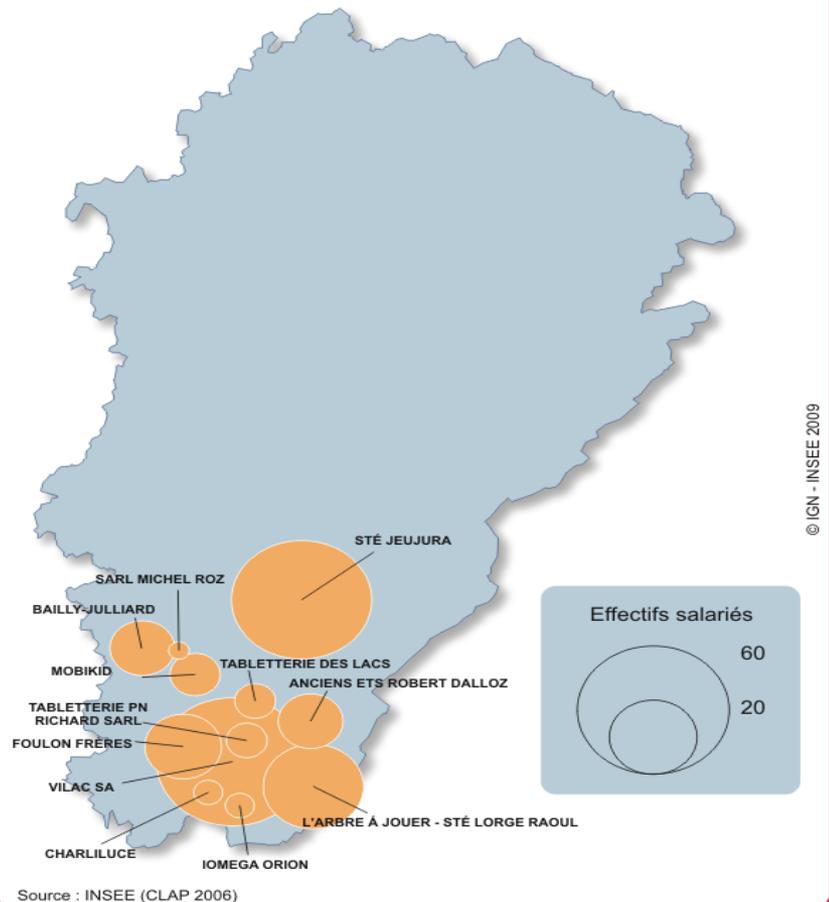
Ce sont des villages-rues situés à proximité de cours d'eau dont ils utilisaient la force pour des moulins. L'activité des villages des vallées a toujours été très liée aux voies de communication qui l'empruntent dès l'époque gallo-romaine : voie gallo-romaine d'Izernore à Villard, la Bienne, le chemin de fer à la fin du XIX<sup>ème</sup>, et bien sur la route. Hôtellerie, transports s'ajoutaient ainsi aux autres activités agricoles et de transformation du bois. La tournerie s'est développée dès le début du XIX<sup>ème</sup> en utilisant les moulins pour faire tourner les tours. A partir de 1900, la réalisation de centrales hydroélectriques à l'emplacement d'anciens moulins permettra le développement industriel : tournerie, taille de pierre, clouterie, ...

La proximité géographique et culturelle : concentration d'artisans

# Ecosystème d'affaire territorial

## Localisation : le district du jouet en France (Jura / Nord Est de la France)

Principaux établissements en Franche-Comté  
effectifs salariés au 31-12-2006



### La région du Jura

District du plastique (plastic vallée)

**District du jouet (depuis XIVE siècle)**

District de l'horloge depuis (1350)

District de la lunette depuis (1796)

La proximité industrielle  
Tradition des jouets en bois

## *le district du jouet en France : les leaders du secteur*

En 2005, 55% de la production française de jouets s'effectue dans le Jura, autour des 2 leaders français (stratégie de coopétition) :

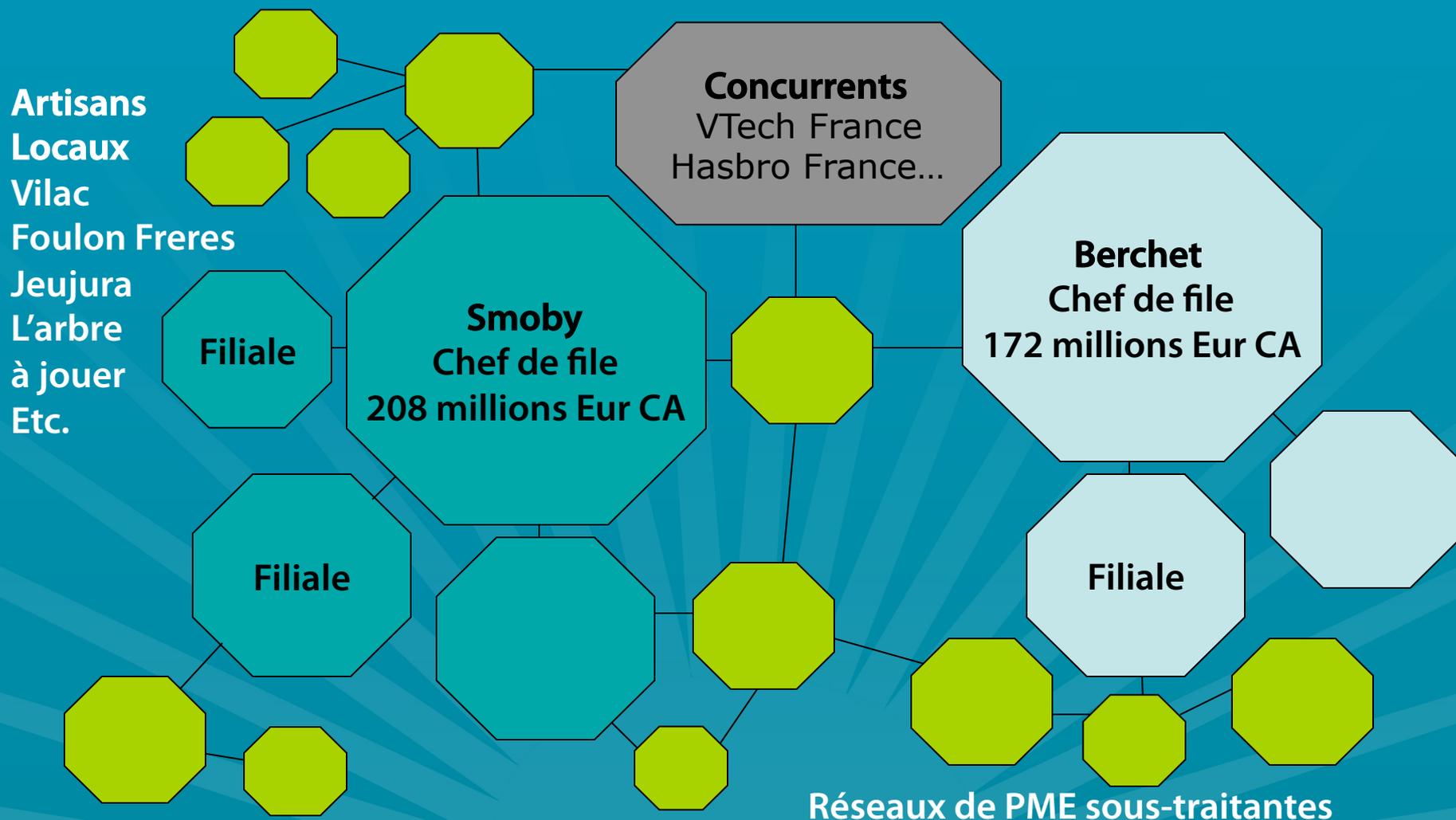
**Smoby** 1 408 salariés, et réalise un chiffre d'affaires, en 2001-2002, de 208 millions d'euros. Créée en 1924 dans le Jura, l'entreprise s'est développée par croissance interne et par croissance externe Elle a acquis les entreprises Lardy (Jura) en 1993, Ecoiffier (Ain) en 1994, et Monneret Jouets (Jura) en 1996.

**Berchet**, réunit les entreprises Berchet, Charton, Clairbois, Favre et Toys Toys. 1 000 salariés et réalise 172 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Chacun dispose de filiales et / ou d'ateliers de production des PME du Jura Sud, autour de la petite ville de Moirans-en-Montagne (2200 habitants).

# Ecosystème d'affaire territorial

*Le maillage du tissu industriel : avantages d'innovation et de flexibilité*



# Ecosystème d'affaire territorial

## Analyse internationale : carte des groupes stratégiques

+

**Producteurs  
Chinois  
V tech/ Manley  
Playmates  
1200 firmes**

25% du  
Marché  
mondial

**Mattel (Tyco, Fisher Price)  
Hasbro (Playskool-Atari...)  
Bandai  
Lego**

70%  
du marché  
mondial

**Domination  
Par les coûts**

Stratégie d'intégration  
verticale d'anciens  
sous-traitants

Stratégie  
de concentration  
(Intégration horizontale)

-

**Le district  
Français  
du jouet**

2% du marché  
mondial

Stratégie de  
différenciation

**Degré d'externalisation et de délocalisation  
de la production**

+

# Ecosystème d'affaire territorial

## Analyse concurrentielle : opportunités / menaces

Menace de nouveaux entrants et de produits de substitution +  
Industrie du jeu Vidéo (Microsoft, Nintendo, Sony...)  
Faible barrière technologique

Fournisseurs  
Japonais  
Chinois  
Forte capacité  
à intégrer le secteur

Pas de quotas  
D'importations

### Concentration de l'offre

⇒ Supériorité technologique des japonais  
⇒ Supériorité Marketing des américains  
⇒ Supériorité coût des chinois

**Le district français du jouet menacé**  
Effet de seuil 300 Millions Eur CA  
non atteint

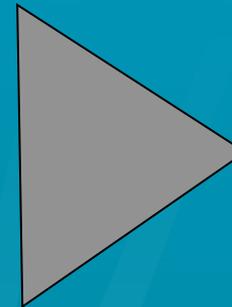
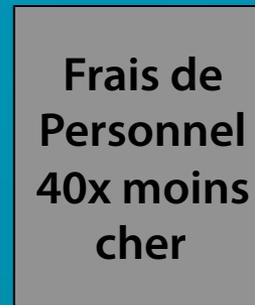
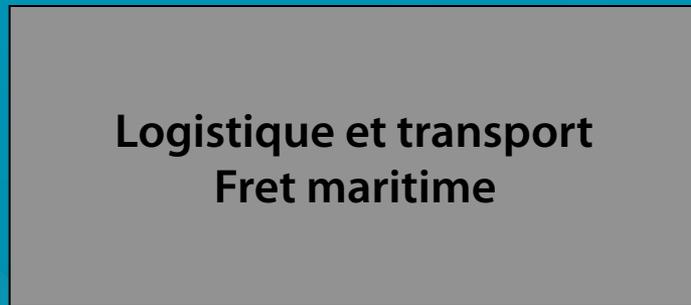
Client  
Fort pouvoir  
Concurrence  
Par les prix  
Et par l'image  
=> saisonnalité  
=> cycle court

Fort pouvoir de négociation de la grande distribution (Toys « R » Us)  
Contrôle 70% à 80% du marché  
Pression à la standardisation et aux volumes

# Ecosystème d'affaire territorial

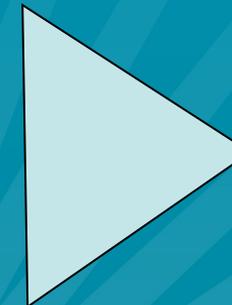
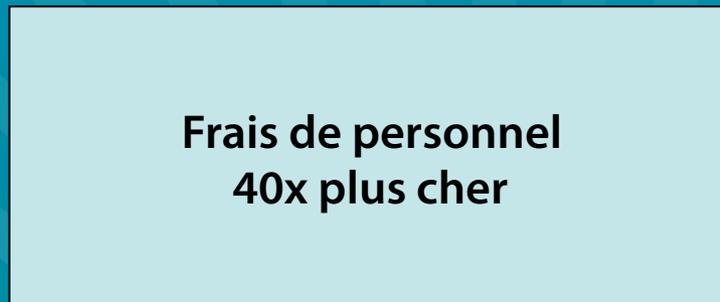
## Analyse comparative sur la création de valeur France / Chine

### Les fabricants chinois (80% des jouets français)



Stratégie sur le marché Français  
Prévoir les commandes à LT (transport par mer)  
Fabriquer des Articles de petit Format à fort taux de main d'oeuvre

### Le district français du jouet (20% des jouets français)



Stratégie sur le marché Français  
Réaliser les commandes à CT (flexibilité  $\leq 15j$ )  
Fabriquer des Articles complexes non réalisés par les chinois

10% à 20%

60% à 70% du coût final

Faible barrières à l'entrée du Marché Français

## Délocaliser le Jura en Chine ?

### District du JURA

1. Position marginale au niveau mondial

2. Menaces Concurrentielles

3. Faiblesses dans la structure des coûts



**CHINE**

Au niveau mondial

1 jouet sur 2 est fabriqué en Chine  
2 millions de personnes employés

## *Comment rester compétitif depuis la France ?*

Réponses à la délocalisation : comment préserver les emplois dans le district industriel du Jura tout en restant compétitif ?

- 1) Augmenter la productivité dans le district (compense la hausse du coût du travail) : investissement dans des capacités de production moderne - des outils automatisés de plasturgie (injection, soufflage, extrusion, moulage) = les frais de personnels ne représentent que 25% du Chiffre d'Affaires.
- 2) Produire des objets à coût de transport élevé ou à droits de douanes forts (compense l'avantage obtenu par la baisse des coûts salariaux en Chine / au district)

## *Comment rester compétitif depuis la France ?*

3) Produire la haute valeur ajoutée dans le district industriel et délocaliser la faible valeur ajoutée (délocalisation partielle) - Smoby possède une usine en Thaïlande (2/3 de la production continue de se faire dans le Jura)

En cas d'externalisation en Asie, celle-ci est rigoureusement contrôlée par les équipes nationales, et la conception et le montage sont le plus souvent réalisés en France.

4) Élever le niveau de qualité (justifie la différence de prix) savoir-faire historique avec une main d'œuvre qualifiée ; certification ISO 9001, + normes de sécurité CE + normes NF jouets (permet aussi de lutter contre la contrefaçon : 1 jouet chinois sur 10 serait dangereux !)

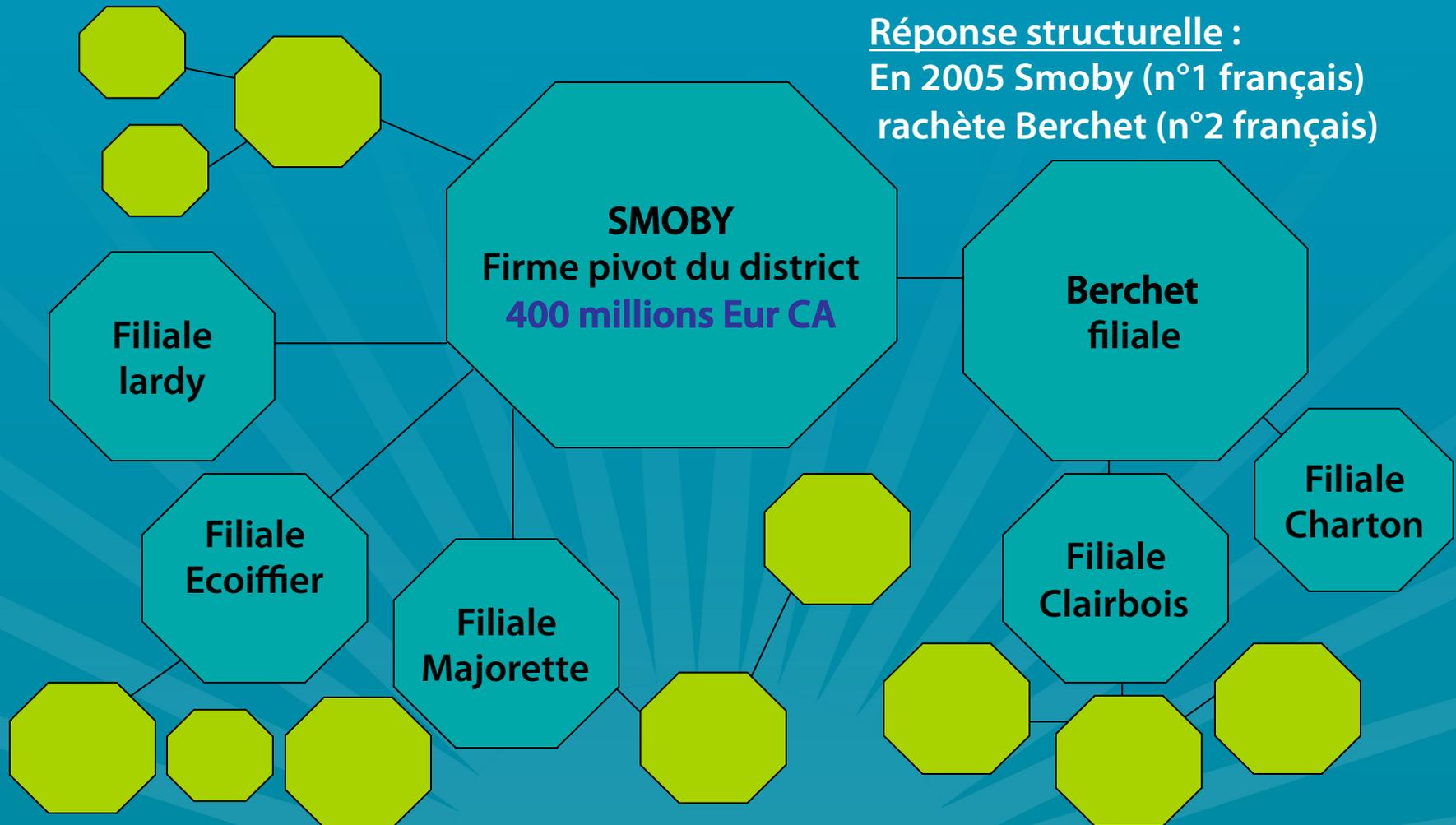
## *Comment rester compétitif depuis la France ?*

- 5) Se diversifier dans la plasturgie sous la marque Mob pour Smoby (bidons et réservoirs en plastique) pour lutter contre la saisonnalité du jouet (70% à 80% du CA sur dernier trimestre) et amortir plus vite les investissements en outils automatisés
- 6) Se différencier (publicité 10% à 15% du CA et renouvellement de 25% à 35% de la gamme de produits chaque année)
- 7) Introduire des barrières à l'entrée : en 1994 l'Union Européenne avait introduit des quotas d'importation mais conflit d'intérêt entre les espagnols et les anglais sur ce sujet = mesure inefficace ; protéger l'image de marque et l'innovation par des brevets = efficacité limitée.

# Ecosystème d'affaire territorial

*La croissance externe : avantages sur la maîtrise des coûts*

Réponse structurelle :  
En 2005 Smoby (n°1 français)  
rachète Berchet (n°2 français)



## *La croissance externe : taille critique mondiale*

Avec le rachat de Berchet, Smoby atteint une taille critique de 400 millions d'EUR et devient n°2 en Europe (60% du CA est exporté).

### SYNERGIES PRODUITS :

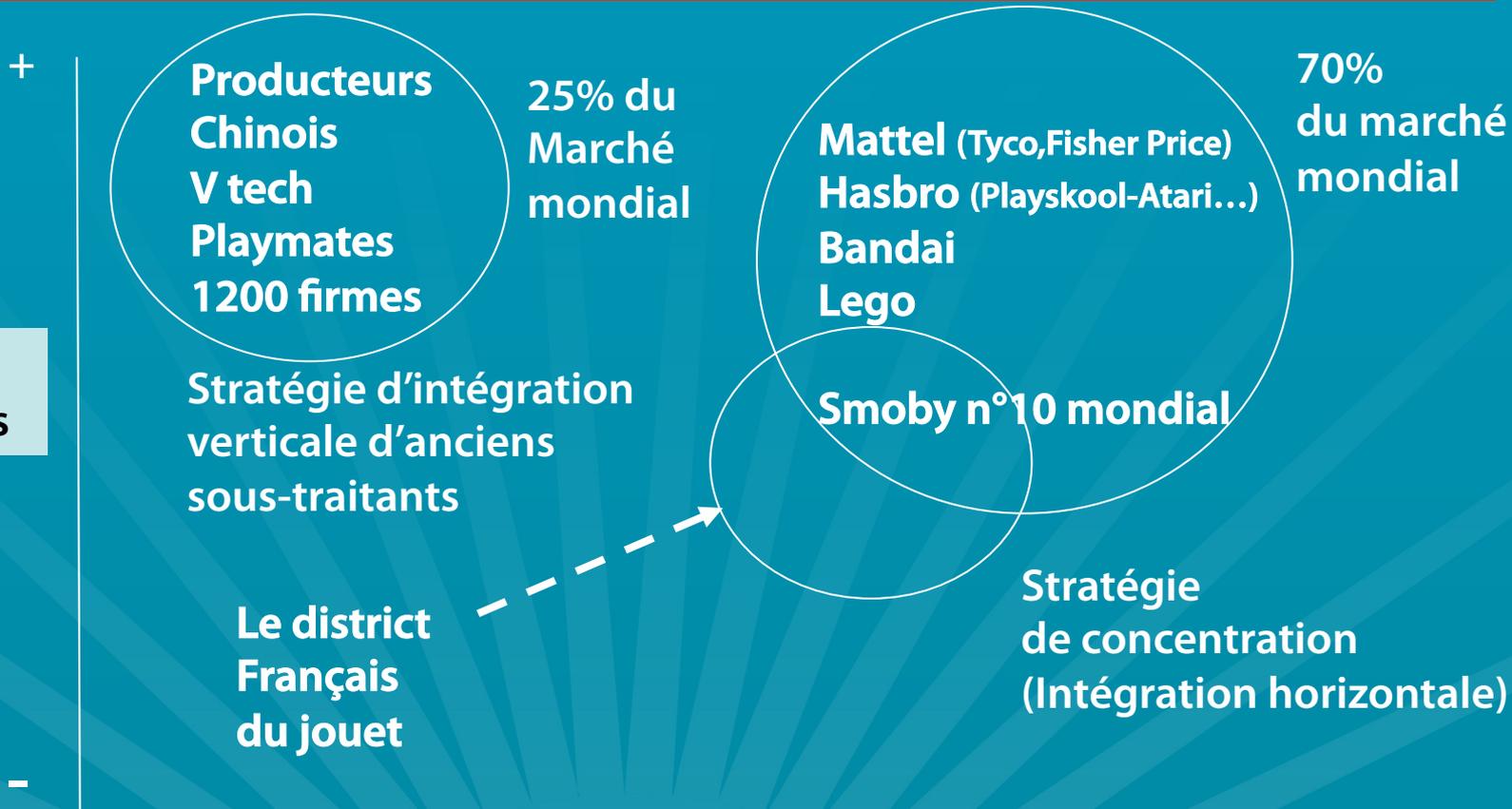
- complémentarité des marques permettant une couverture supérieure de l'offre sur les segments de marché
- accroissement des capacités de recherche et création (5% du CA en R&D)

### SYNERGIES INDUSTRIELLES :

- optimisation des sources de production et d'approvisionnements grâce à l'augmentation du volume d'activité (effet de taille)
- économies d'échelle résultant des synergies industrielles et organisationnelles facilitées par des sites géographiques de proximité.

# Ecosystème d'affaire territorial

## Evolution du positionnement stratégique



**Degré d'externalisation et de délocalisation de la production**

# Conclusion

## *le district du jouet en France*

logique d'écosystème avec une stratégie partenariale entre concurrents : coopération entre Smoby et Berchet)



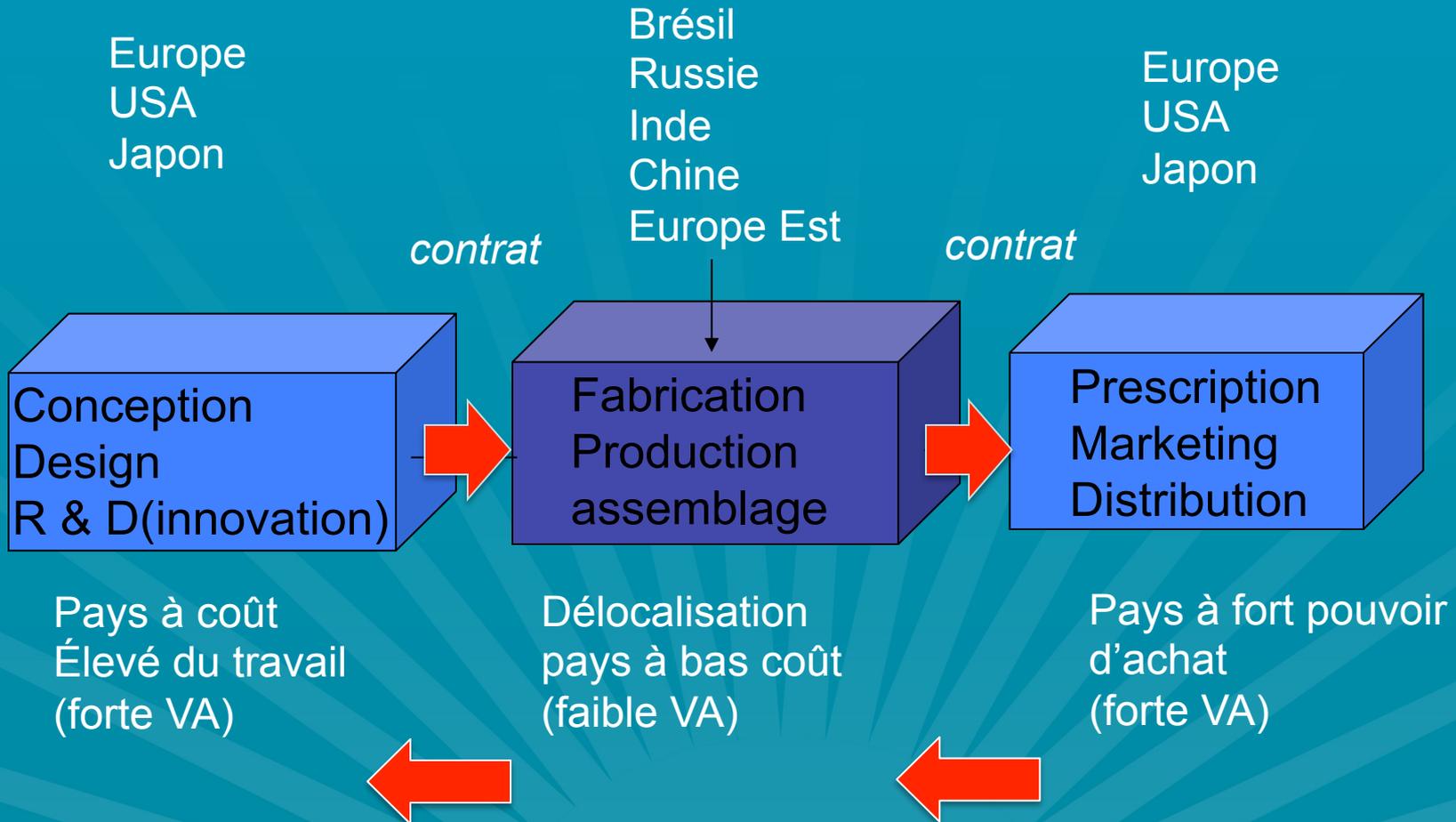
Vers une logique d'intégration financière et la fusion Smoby + Berchet (n°1 français / n°2 en Europe)



Echec de la fusion et rachat de l'entreprise par un groupe allemand (réduction 50% de la taille mais localisation reste dans le Jura)

# Conclusion

## La mondialisation : localisation Vs délocalisation



Menace du transfert de technologie : inversion des rôles ?

# Publications récentes sur le sujet

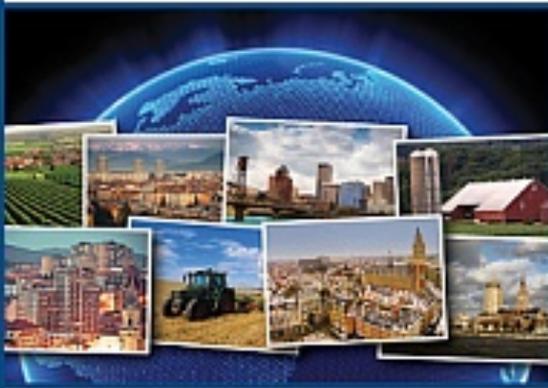
**LAREQUOI**  
Research Center of ISM  
Graduate School of Management



REVUE DE GÉOGRAPHIE  
**Géographie**  
CONTINENTALE

## Mondialisation et résilience des territoires Trajectoires, dynamiques d'acteurs et expériences

Sous la direction de  
ABDELILLAH HAMDOUCH, MARC-HUBERT DEPRET  
et CORINNE TANGUY



Presses de l'Université du Québec

**Les Echos**

16 RUE DU QUATRE SEPTEMBRE  
75112 PARIS CEDEX 02 - 01 49 53 65 65



09 OCT 12  
Quotidien Paris  
OJD : 121958

Surface approx. (cm²) : 183  
N° de page : 17

Page 1/1

## IDÉES

### Les limites des pôles de compétitivité

LE POINT DE VUE DE CHRISTOPHE ASSENS

En cette période difficile, où il s'agit de découvrir de nouveaux relais de croissance à travers l'innovation technologique, le rôle des pôles de compétitivité, comme dispositif d'aide à l'innovation en région, mérite d'être examiné. En effet, d'après un audit récent réalisé par des cabinets indépendants à la demande du ministère de l'Economie et des Finances, il semblerait qu'une partie des 71 pôles de compétitivité implantés en France soient jugés non compétitifs, avec un manque de rayonnement à l'international. Comment expliquer cette situation ?

Tout d'abord, les résultats de l'audit montrent que les pôles de compétitivité installés sur des territoires déjà dotés d'infrastructures, d'un bassin d'emploi solide, d'une tradition entrepreneuriale, connaissent du succès. A l'inverse les pôles implantés dans des zones géographiques en déséquilibre ne réussissent pas, à moins d'exceptions. Dans ces conditions, il nous semble important de souligner qu'un pôle de compétitivité ne peut pas servir de politique compensatoire à la désindustrialisation de certaines régions, en réponse au lobbying des élus locaux. Tout territoire n'a pas vocation à devenir innovant !

Cette contre-performance dans les résultats de l'action publique s'explique aussi, en raison du « millefeuille bureaucratique », avec un empilement des aides publiques destinées à l'innovation en région, qui sont souvent redondantes. Un empilement qui nuit à la lisibilité de l'action publique et favorise de surcroît l'opportunisme d'une partie des acteurs économiques, qui vont s'implanter au sein d'un pôle de

compétitivité, sans avoir nécessairement la volonté de collaborer, mais pour bénéficier des subventions publiques liées à la localisation de leurs activités.

L'innovation ne peut pas se décréter, ni par des mesures fiscales ni par des réglementations, car elle découle avant tout d'un partage de connaissances

**L'innovation ne peut pas se décréter car elle découle avant tout d'un partage de connaissances librement consenti entre partenaires publics et privés.**

librement consenti entre partenaires publics et privés, dans la confiance partagée. La démarche proposée avec les pôles de compétitivité à la française est paradoxale. Il s'agit, pour des raisons politiques, de promouvoir artificiellement la confiance entre des acteurs aux intérêts souvent contradictoires : des centres de recherche publics et des investisseurs privés qui ne partagent pas le même statut et qui ont tendance à rechercher des objectifs opposés (innovation fondamentale pour les chercheurs publics, innovation appliquée pour les entreprises privées) ; des PME spécialisées qui sont réticentes à divulguer leurs secrets industriels aux grands groupes partenaires de peur de perdre leur pouvoir de négociation dans les projets innovants ; des firmes concurrentes qui sont partenaires pour parta-

ger les investissements et les risques dans une innovation collective, mais qui ne deviennent concurrentes pour partager les bénéfices issus de la rente sur cette innovation.

Dans ces conditions, le pôle de compétitivité n'est pas toujours une organisation efficace, pour favoriser le partage

de connaissances entre des acteurs aux enjeux différents, même s'ils sont implantés « de force » à proximité les uns des autres sur le même territoire ! Il serait donc important de mettre l'accent sur la confiance, lubrifiant des relations sociales, qui apparaît selon nous comme le véritable moteur de l'innovation collective. C'est un problème majeur auquel les pouvoirs publics devraient réfléchir, pour rebancer dans l'innovation à partir des territoires, en valorisant davantage le tissu industriel des PME à vocation mondiale.

**Christophe Assens est directeur adjoint du laboratoire de recherche Larequoi-ISM de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.**

# Travaux récents :

## Annie Bartoli

### Directrice du larequoui

**LAREQUOI**  
Research Center of ISM  
Graduate School of Management



**MANAGEMENT PUBLIC  
ET POLITIQUES PUBLIQUES  
À L'ÉPREUVE DE LA CRISE  
INTERNATIONALE**

**29 JUIN - 1<sup>ER</sup> JUILLET 2011  
COLLOQUE AIRMAP - PMP  
ORGANISÉ PAR L'INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT**

---

**PROGRAMME**

---

**UNIVERSITÉ DE VERSAILLES SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES  
BÂTIMENT D'ALEMBERT, AMPHI CONDORCET, GUYANCOURT**

**Pmp** | Politiques & management public

Volume 29 - n°3 - Juillet-Septembre 2012

L'action publique en crise(s) ?  
Édité par Annie Bartoli et Cécile Wiatra

ISSN 0728-1734

*Lavoisier*

# Références

- Assens C, Abittan Y (2012), Le management d'un bien commun : le territoire - le cas des pôles de compétitivité, *Revue RIMHE - Humanisme et Entreprise*, n°1-NE - mars/avril, 19-36.
- Assens C, Abittan Y (2010), "Pôles de compétitivité et réseautage : le cas du Technopark de Casablanca", *Innovations - Cahiers d'Economie de l'Innovation*, De Boeck Editions, n°31, 157-180.
- Abittan Y, Assens C (2012), "Résilience territoriale et diasporas, benchmark de trois systèmes d'innovation : Silicon Valley, Israël, Maroc", in Hamdouch A, Depret M-H, Tanguy C (Eds.), *Mondialisation et résilience des territoires*, Presses de l'Université du Québec, Collection géographie contemporaine.
- Courlet C., Pecqueur B. (1992), *Les systèmes industriels localisés en France: un nouveau modèle de développement*, in Benko G., Lipietz A. (Ed.), *Les régions qui gagnent*, Ed. PUF.

# Références

- Inzerilli, G. (1990), *The Italian Alternative: Flexible Organization and Social Management*, International Studies of Management & Organization, vol. 20, no 4, Winter 1990–91, pp. 6–21.
- Moore J.F. (1996), *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York.
- Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., (1997), *Coopetition : competitive and cooperative business strategies for the digital economy*, Strategy and Leadership, novembre-décembre , p. 28-35.
- Rallet A., Torre A. (2001), *Proximité géographique ou proximité organisationnelle ? Une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation*, Economie Appliquée, Tome LIV, n° 1, pp. 147-171.
- Saxenian A.L. (2006), *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*, Harvard University Press, Cambridge.