

Christophe Assens

Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines
France

La performance des districts français
L'industrie du jouet dans le Jura

Bologne 7 Novembre 2005

La compétitivité d'un district industriel

- ***le district industriel*** : un système d'entreprises composé principalement de P.M.E. rendu compétitif grâce à la conjonction :
 - d'une proximité géographique (appartenance à un même territoire) = **réduit les coûts de coordination, transports...**
 - d'une proximité organisationnelle (appartenance à une même filière) = **permet des effet d'expérience, de spécialisation, de taille...**
 - d'une proximité culturelle et historique (appartenance à une même communauté partageant la même identité locale, valeurs, savoir faire) = **réduit les coûts de transaction**

Question : comment rester compétitif ?

- Le district industriel change et évolue, il peut :

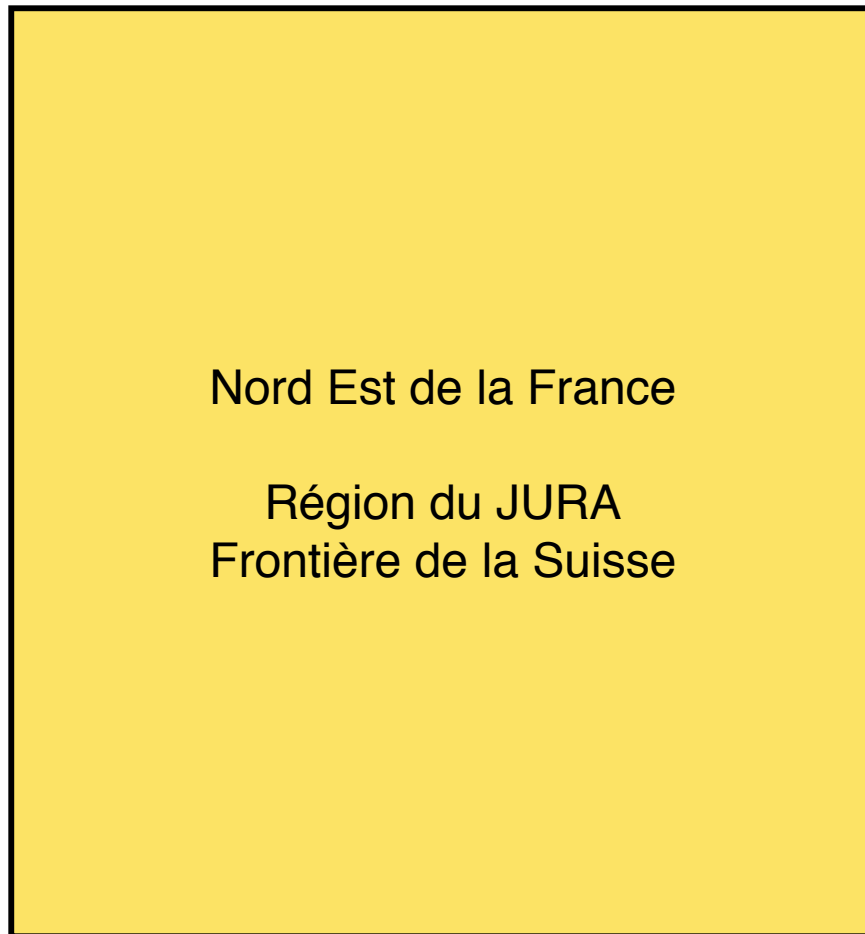
- Se développer : par une intensification de la coopération locale dans la filière (**croissance et compétitivité**)

- Disparaître : par la réduction du nombre d'entreprises impliquées dans la filière, du fait de regroupements, de délocalisations ou de fermetures ; (**déclin**)

- Se transformer : se renouveler en opérant un changement du métier principal de la filière ; (**diversification ou rupture**)

Exemple du district du jouet en France

LE JURA : région de districts industriels



La région du Jura

District du plastique (plastic vallée)

District du jouet

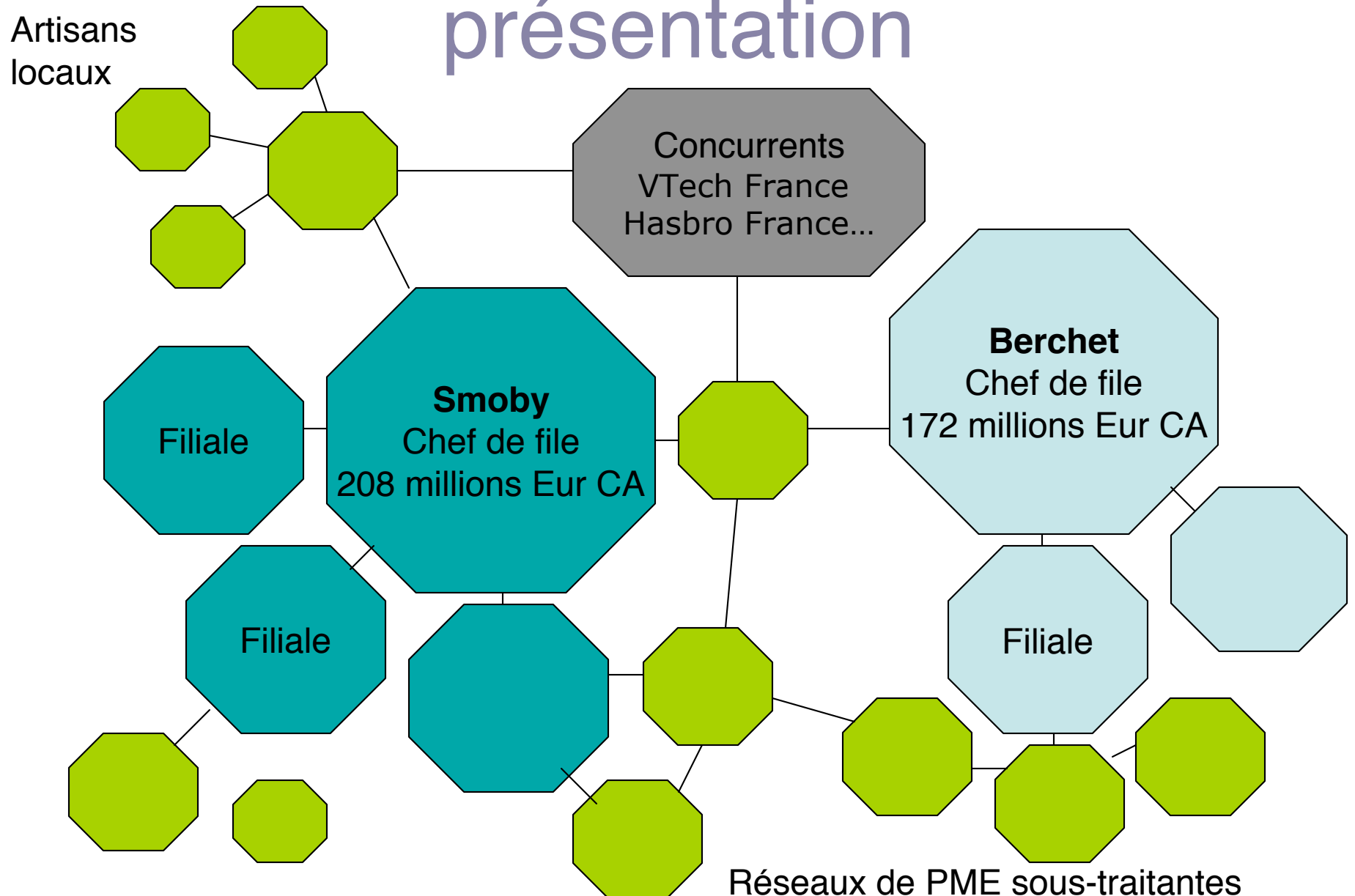
District de l'horloge depuis (1350)

District de la lunette depuis (1796)

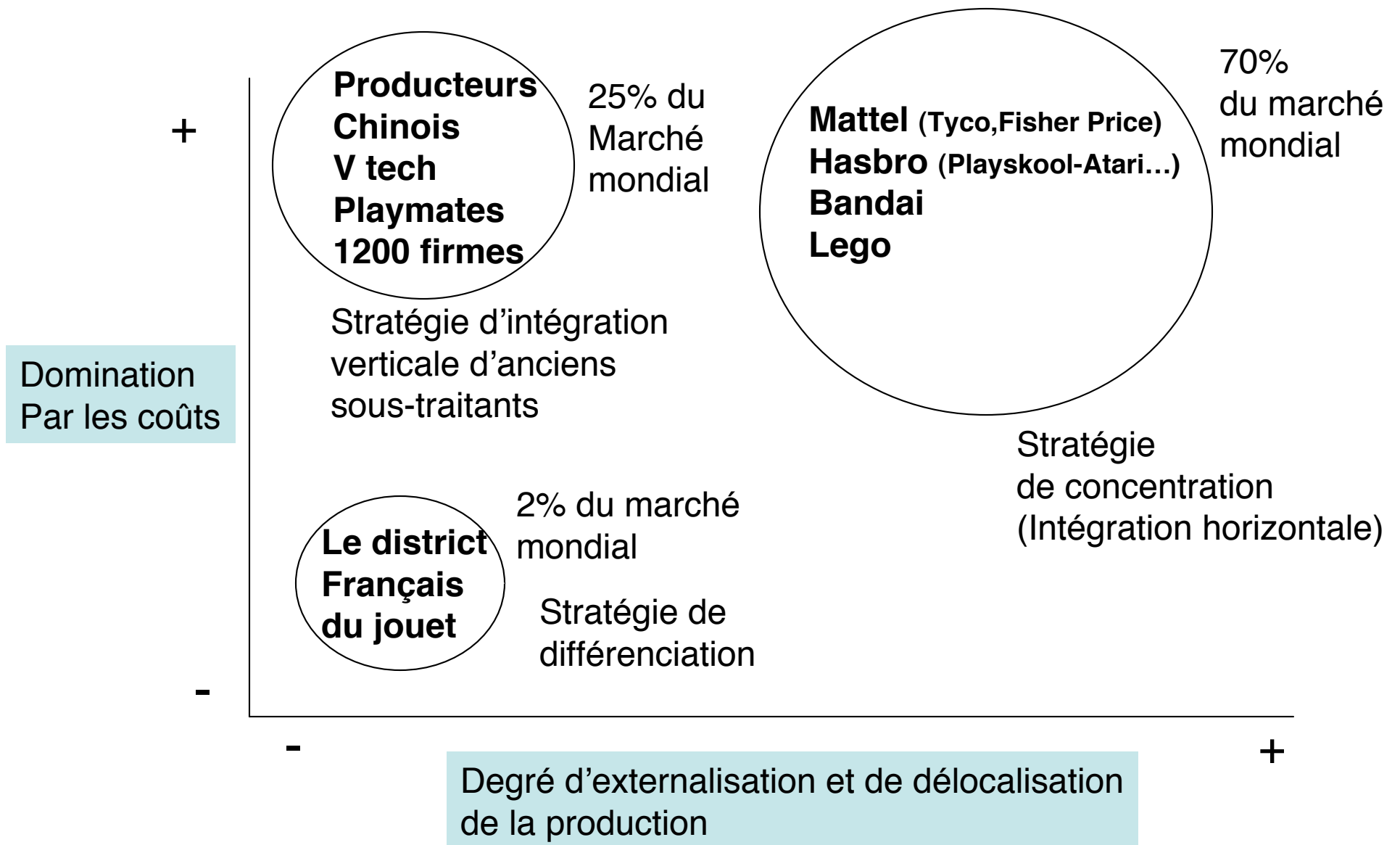
Le district du jouet : présentation

- 55% de la production française de jouets s'effectue dans le Jura, autour des 2 leaders français :
- **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).

Le district du jouet : présentation



Le district du jouet: positionnement

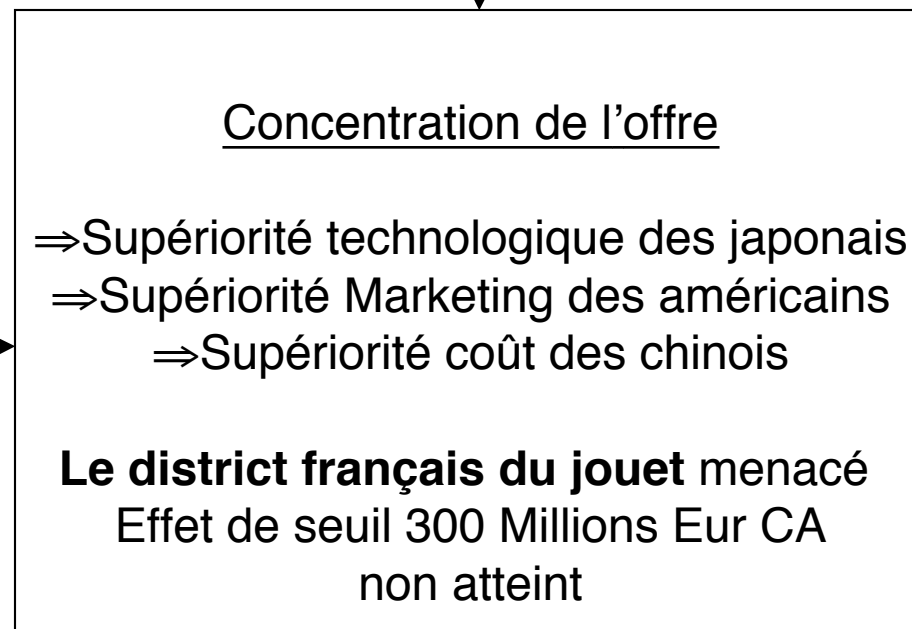


intensité de la concurrence

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

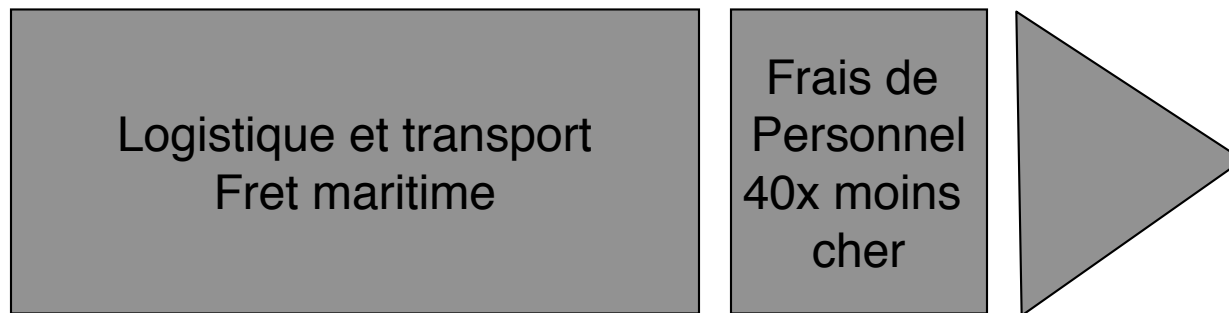


Client
Fort pouvoir
Concurrence
Par les prix
Et par l'image
=> saisonnalité
=> cycle court

Fort pouvoir de négociation de la grande distribution
Contrôle 70% à 80% du marché
Pression à la standardisation et aux volumes

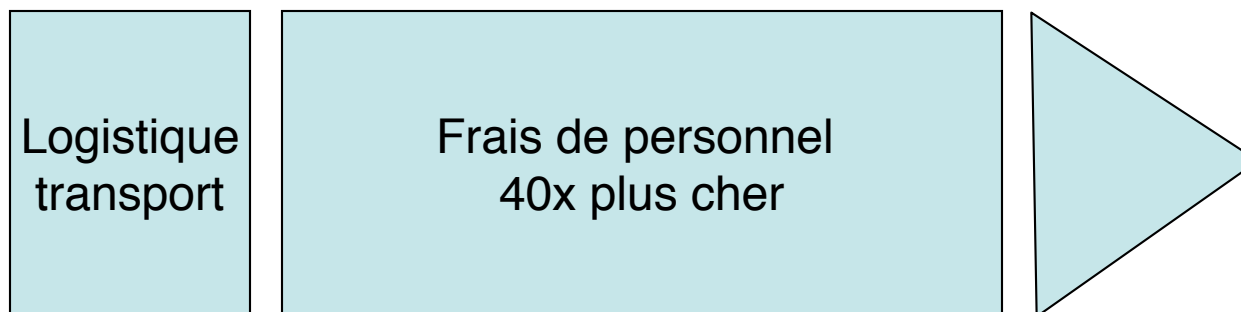
L'industrie du jouet : la structure des coûts

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)



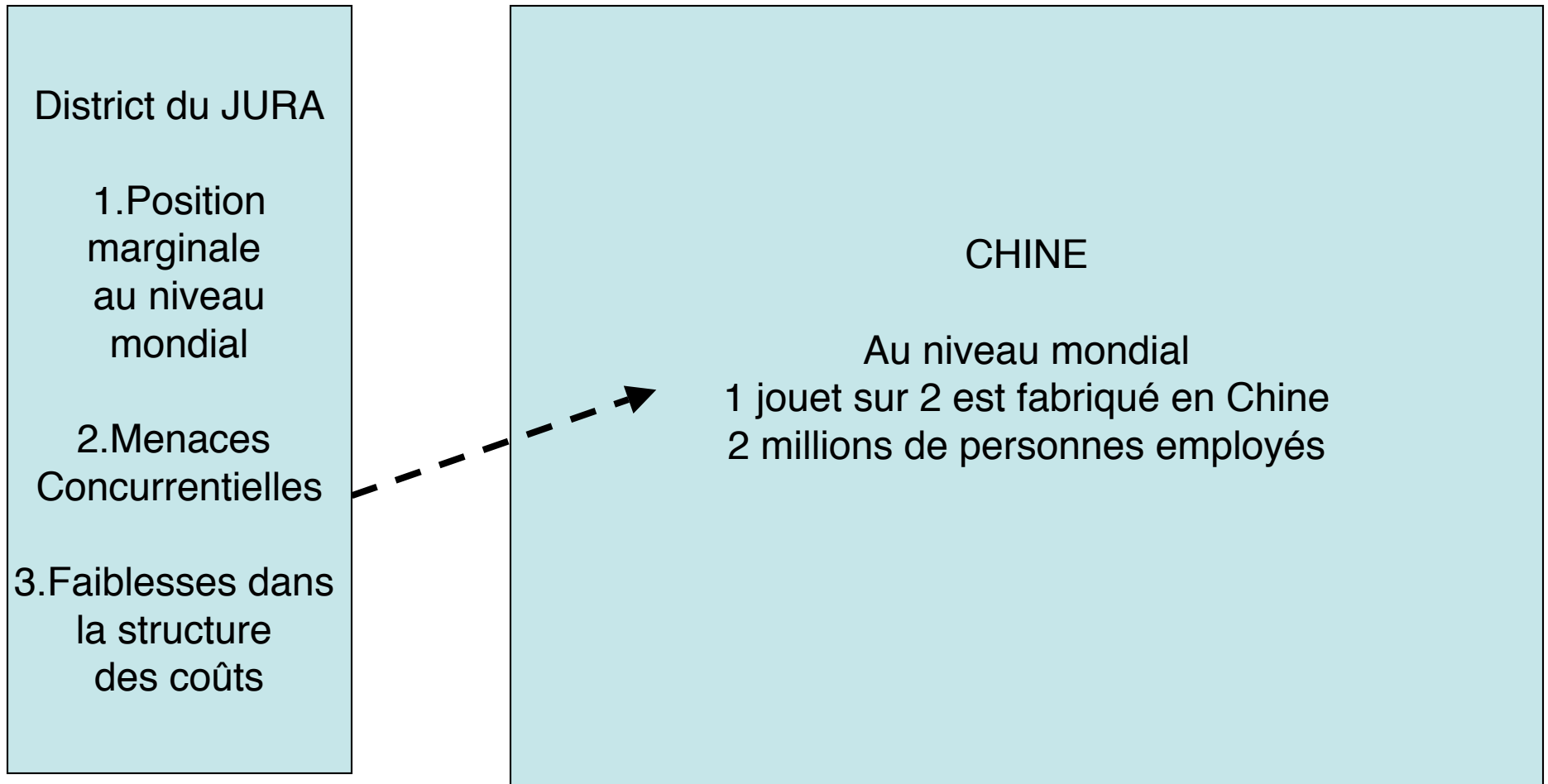
10% à 20%

60% à 70% du coût final

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

Faible barrières à l'entrée

La tentation : délocaliser le Jura en Chine ?



La stratégie du district du jouet

- 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)

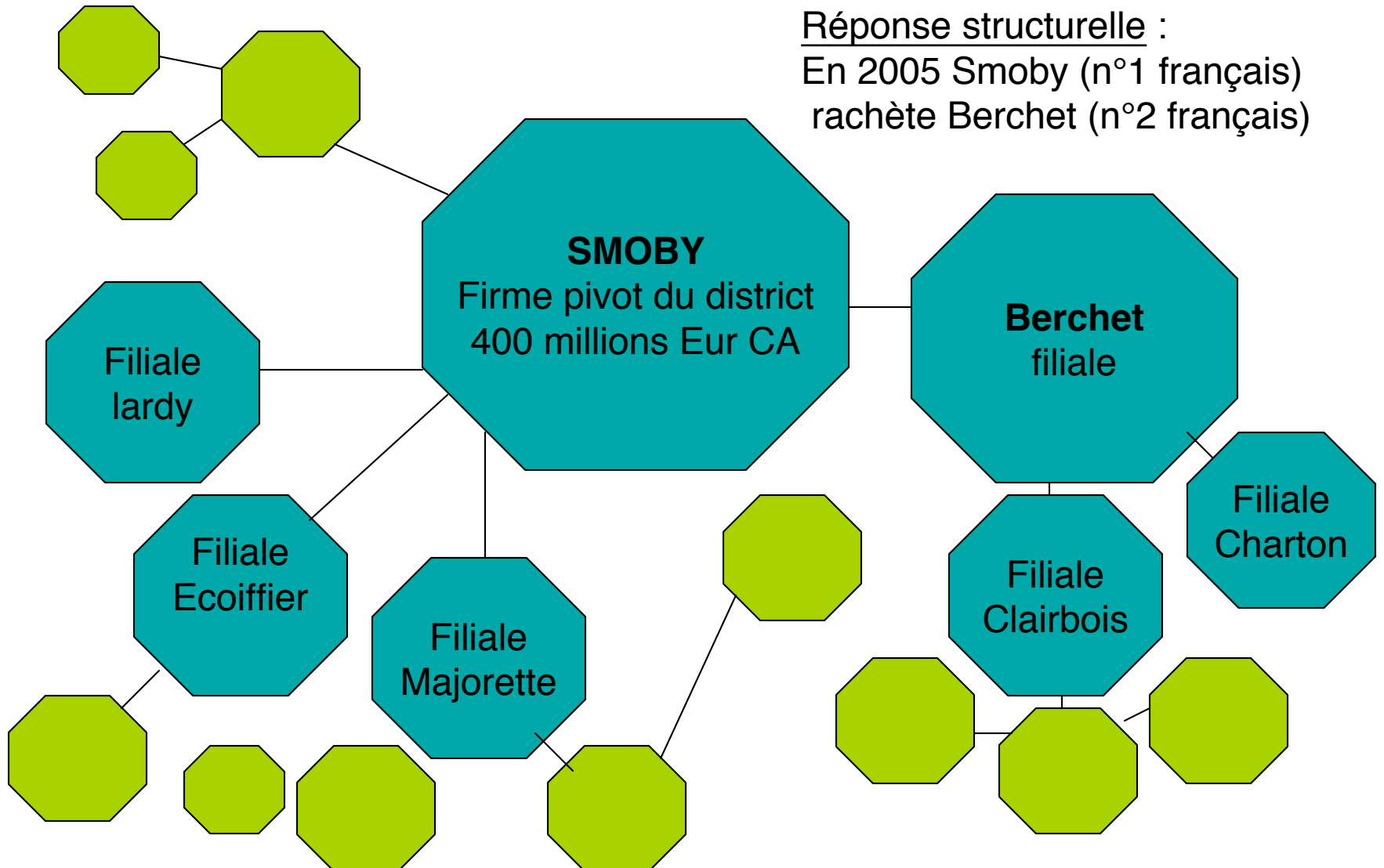
La stratégie du district du jouet

- 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)

La stratégie du district du jouet

- 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.

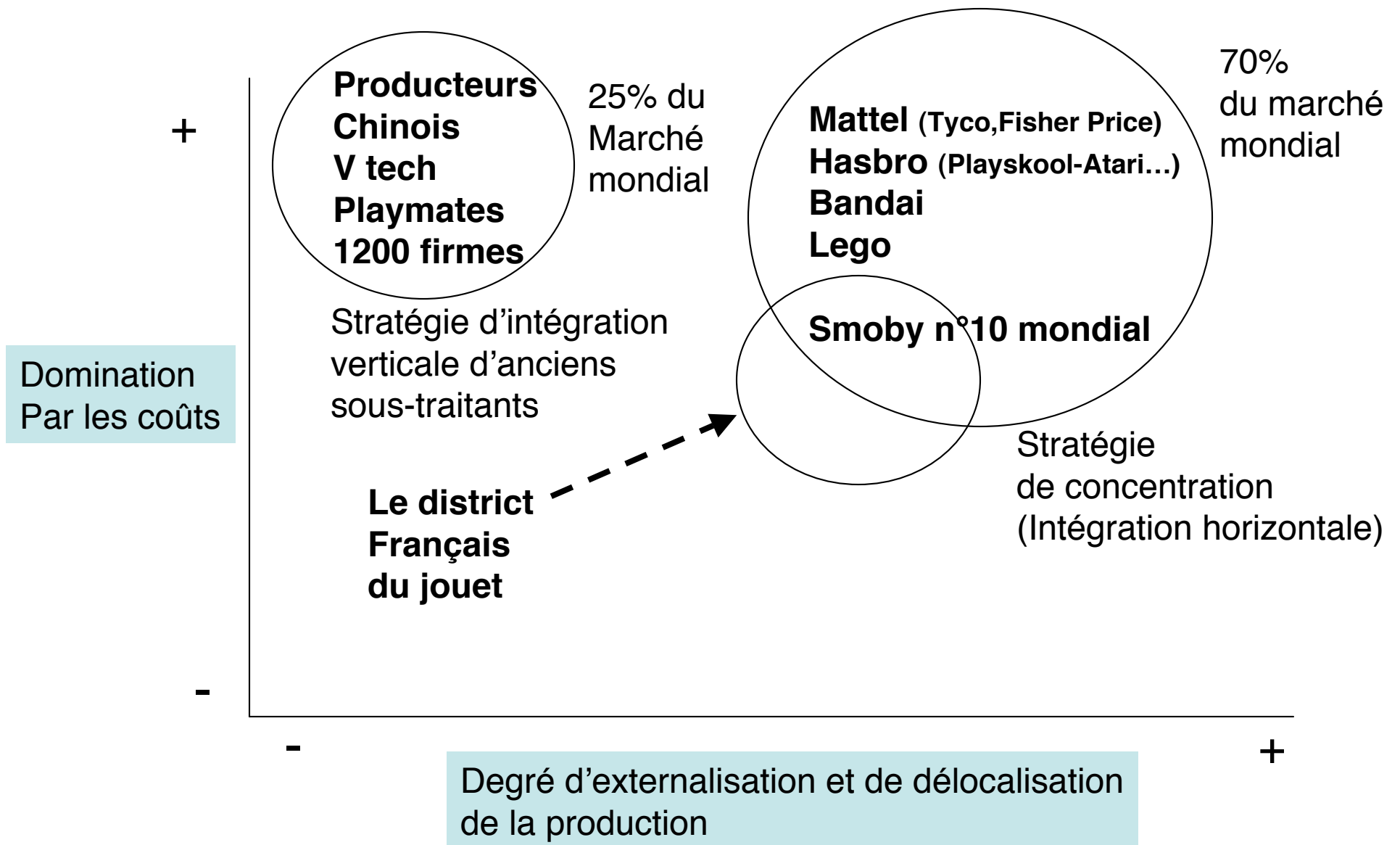
La stratégie du district du jouet



La stratégie du district du jouet

- 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.

Le district du jouet: positionnement



La compétitivité du district l'enchevêtrement

- La hiérarchie

Tournée vers l'extérieur du district, la firme pivot est contrainte d'élargir son périmètre d'action par croissance externe (USA, Europe de l'Est, Asie, etc.) afin de rendre viable la poursuite des activités dans le district.

- Le marché

Le phénomène des produits sous licence atteint près de 20% du marché total jouets. Smoby a signé 37 contrats de licence hors du district industriel dont un contrat avec Ferrari.

- Le réseau

La majorité des firmes du district, essentiellement de taille réduite, sont fortement dépendantes d'une "redistribution" de commande locale, en provenance de la firme pivot. Elles tendent à se spécialiser et à perdre leur polyvalence.

Conclusion

"La force d'un système local, ce n'est donc pas sa structure à un moment donné, c'est plutôt sa capacité à déployer les stratégies collective qui en gérant ses tensions internes, lui permettent de s'adapter et de se transformer".

SAGLIO J., (1991), "Echange social et identité collective dans les systèmes industriels", Sociologie du travail, N°4, pp. 529-543