

Thème 4

Les nouveaux territoires de l'entreprise

1. La problématique de la localisation des activités

Géographie fordienne modifiée

- ❑ Le modèle taylorien avec séparation conception-décision/exécution et spécialisation marquée des tâches s'est inscrit dans la géographie : organisation et géographie se sont mutuellement renforcés
- ❑ Au cours des 30 glorieuses : développement industriel avec centres de commandement en Ile de France et emploi ouvrier en province principalement dans le nord, l'est et le long de la vallée du Rhône.

- Au cours des années 50-60 mouvements de relocalisation notamment dans l'ouest liés à
 - Des volontés politiques locales
 - La possibilité pour les entreprises d'accéder à des populations (rurales notamment) peu familiarisées avec la condition ouvrière et donc plus « dociles ».
- Malgré ces recompositions, la dichotomie Ile de France / Province persiste. En 1980 70% des ingénieurs étaient encore présents en Ile de France quand 89% des ouvriers étaient en province

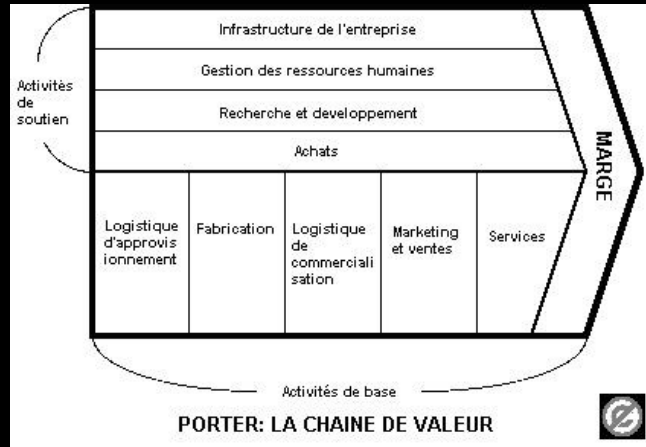

 Certaine persistance de la géographie fordienne en tout cas pour ce qui est de la concentration des centres de décision et du capital

Une nouvelle géographie

- 3 évolutions :
 - Développement de services à valeur ajoutée
 - Mutualisation de fonctions supports (SAV, maintenance informatique, comptabilité).
 - Recours aux TIC (technologies de l'information et de la communication)
- Elevation et standardisation de la main d'œuvre, homogénéisation des cadres institutionnels et réglementaires (en Europe)
- Libéralisation des échanges et des mouvements de capitaux au niveau mondial. Elle favorise la dispersion des activités de productions. Certains territoires (pays ou régions) se trouvent cependant exclus de ces flux d'échange

- Les mutations précédentes contribuent à une fragmentation de la chaîne de valeur* (entre entreprises ou entre fonctions)
 - Ces évolutions ont aussi une influence sur les choix de localisation des entreprises
- EX : Assemblage/ finition au plus près du consommateur final pour s'adapter au marché

- *Chaîne de valeur :
- Mise au point par Michael Porter (1986), la chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique permettant d'identifier, au sein d'une entreprise, les différentes activités créatrices de valeur pour le client et génératrices de marge pour l'entreprise.
- La chaîne de valeur représente l'enchaînement, la succession d'activités, jusqu'au produit ou au service final, chaque étape permettant d'ajouter de la valeur et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'organisation (=ce qui permet à une entreprise se positionner plus favorablement que ses concurrents, en ayant des coûts de production plus bas ou en proposant un produit différencié)



- **Les facteurs de localisation** des fonctions de l'entreprise :
 - L'accès au marché
 - L'accès à des ressources rares : des ressources humaines, un centre de recherche, des technologies, une matière première.
 - La capacité d'un territoire à accompagner un projet industriel (aides, présence de partenaires)
 - Les coûts des facteurs (coûts de production) et coûts logistiques

La prise en compte de ces facteurs peut être à l'origine d'une décision de « délocalisation »

Externalisation (ou outsourcing) :

il s'agit pour une entreprise de déléguer l'exécution d'une tâche ou d'une activité jugée non stratégique à un tiers. La principale motivation repose généralement sur le recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier (*core competencies*) et/ou sur la recherche d'économies ou de gains de productivité dans une optique de réduction des coûts de revient;

La délocalisation (*offshoring*)

La délocalisation désigne le fait pour une entreprise de transférer une partie de ses activités, de ses capitaux ou de ses employés vers un pays autre que celui dans lequel ils étaient précédemment présents.

Elle ne se traduit pas automatiquement par une externalisation. Lorsque la distance avec la maison mère (Europe de l'Est, ...) sera réduite, on parlera alors de *near-shore*.

On constate néanmoins un enchaînement fréquent entre l'*outsourcing* d'une activité puis sa délocalisation,

La délocalisation intervient souvent pour des raisons de coûts (salaires plus bas, meilleur accès aux ressources naturelles...). Mais elle peut aussi intervenir pour des raisons stratégiques (accès à une main-d'œuvre plus qualifiée, proximité avec un marché difficile d'accès, meilleure qualité d'infrastructures...).

	Domestique	Etranger
Interne	« Insourcing »	In-house (or « captive » offshoring)
Externe	Outsourcing	Offshore outsourcing (ou « offshoring »)

(Source : d'après Fontagné et Lorenzi, 2005)

■ **Relativisation des délocalisations**

- Il faut relativiser le rôle des pays à bas salaire dans les destructions d'emploi (13% des emplois industriels perdus).
- Sur la période 1995-2001, un emploi sur 2 délocalisé, l'est vers un pays à haut salaire.

■ **Relocalisations**

On assiste à des relocalisations (rapatriement d'activités) aux Etats-Unis mais aussi en France, liées à la hausse du coût des facteurs de production dans pays émergent, coût du transport mais aussi : problèmes de contrôle de la qualité et nécessités de produire près du client.

- **Certaines localisations profitent au territoire national** : chaque année, la France est dans les 3 à 5 premiers pays destinataires d'investissements étrangers

2. La problématique du territoire de l'entreprise ne se limite pas à celle de la simple localisation de ses activités

La notion de territoire ne peut être limitée à celle du ou des lieux où s'organise l'activité économique mais il faut plutôt le considérer comme une construction dynamique résultant des interactions entre les différents acteurs parties prenantes d'un territoire.

Ces agglomérats d'entreprise portent des noms différents selon les périodes et les zones géographiques : districts industriels, systèmes productifs locaux, pôles de compétitivités, clusters.

Le terme de cluster est sans doute celui qui a la signification la plus générale.

Cluster (Porter 1980)

concentration géographique d'acteurs interconnectés : industriels, scientifiques et acteurs locaux qui sont en compétition, mais également coopèrent. La concentration, sur un même territoire, d'acteurs d'un même domaine ou secteur d'activité apporte à ces acteurs un avantage compétitif.

Selon les cas, l'émergence de ces réseaux a pu être spontanée ou bien simulée par des circonstances extérieures (pouvoirs publics en particulier). De même, la présence d'acteurs académiques ou scientifiques n'est pas systématiquement requise pour parler de clusters;

- Marshall identifie déjà fin 19ème l'existence de « **districts industriels** » et soulignent leurs avantages pour les entreprises :
 - ils facilitent les transferts de main d'œuvre, d'information et de savoir-faire pour les entreprises qui y sont installées
 - Ils permettent aux entreprises du district de bénéficier de la spécialisation sur leur activité (économies d'échelle) et de la mutualisation de certaines fonctions (logistique, support...).

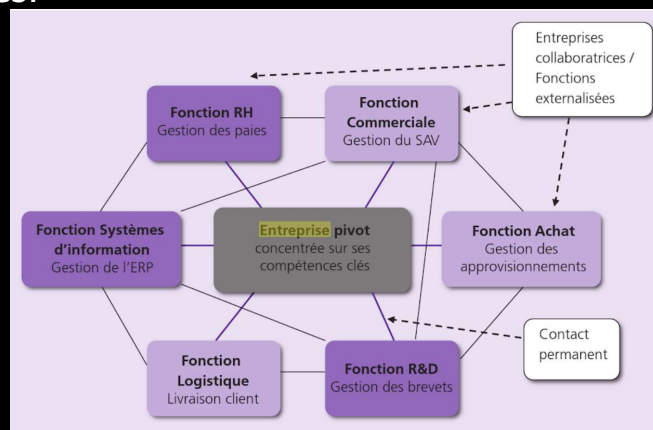
- Du fait des avantages identifiés, les pouvoirs publics peuvent chercher à favoriser ces agglomérats (aides à l'installation, aides au développement de coopérations entre entreprises pour la formation, la prospection de marchés étrangers...)
- Ainsi en France, à la fin des années 90 les pouvoirs publics favorisent la mise en place de « **systèmes productifs locaux** »
- En 2005 sont définis 71 « **pôles de compétitivité** » qui ne sont plus de simples agglomérats d'entreprises mais regroupent également en leur sein, des établissements de recherche, d'enseignement supérieur

- Ces agglomérats ou « réseaux » d'entreprises constituent in fine un mode de coopération et de régulation entre entreprise et marché.
Cependant, si par ses travaux dans les années 80, Porter souligne que l'appartenance à un « cluster » renforce la compétitivité des entreprises, d'autres ont nuancé ces gains. En effet on peut **souligner des limites** aux clusters :
- Une plus forte concurrence entre entreprises pour l'accès à certaines ressources (humaines notamment)
- Une plus forte concurrence sur les débouchés (si les marchés sont locaux)
- Le risque de voir ses innovations copiées
- Les problèmes de partage de valeur ajoutée entre les membres du réseau (souvent favorable à la grande entreprise lorsqu'elle existe).

Remarque : lorsqu'une grande entreprise domine un réseau d'entreprise on parle parfois d' « entreprise en réseau » pour qualifier le mode d'organisation de cette grande entreprise

- L'organisation **en réseau** est alors un mode d'organisation de l'entreprise mis en œuvre dans le cadre d'une **stratégie compétitive**.
- **L'entreprise en réseau** se caractérise par une entreprise-pivot qui opte pour une stratégie de croissance par coopération externe sur un mode contractuel (sous-traitance, partenariat, etc.). Cette entreprise-pivot coordonne les compétences des partenaires divers
- On parlera d' « entreprise virtuelle » lorsque l'entreprise pivot conservera très peu d'activités en interne (compétences clés).
- Ex : Nike, Benetton

Attention dans le cas de l'entreprise « en réseau », les membres du réseau peuvent tout à fait se situer sur d'autres territoires, on est donc au-delà du réseau d'entreprise constitué par un agglomérat local d'entreprises.



Source : Brulhart, Favoreu

- « **Benetton**, mais aussi Nike ou Amazon... Ces trois entreprises très connues sont à l'image des deux structures organisationnelles que nous venons d'évoquer.
 - Benetton Group, fondée en 1965, fabrique et commercialise des vêtements dans le monde entier, se charge du design et de la gestion de la marque qui sont ses compétences clés. Tous les autres aspects sont gérés par des entreprises intégrées dans le réseau Benetton mais juridiquement indépendantes. La commercialisation est notamment assurée par un réseau de 5000 franchisés et distributeurs, ce qui permet au groupe de ne pas supporter les coûts relatifs aux points de vente et à leur gestion.
- **Nike**, célèbre multinationale de sportswear est, elle aussi, une entreprise réseau : la firme pivot s'occupe de la marque, du design et de la gestion des gammes alors que la fabrication et la vente sont externalisées. »

Source : Brulhart, Favoreu

Avantages :

accroître la performance des firmes tout en maintenant et/ou augmentant leur flexibilité car elles présentent les avantages suivants :

- *un bénéfice tiré des compétences extérieures (partenaires)*
- *une activité concentrée sur un cœur de métier (spécialisation)*
- *une diminution des coûts et des frais généraux (emploi d'un minimum d'employés par exemple)*
- *une amélioration de la réactivité, et de l'adaptabilité*

Tous ces avantages ne peuvent être atteints que si l'entreprise pivot réunit :

trois conditions ou compétences clés :

- *Une marque forte qui garantit une certaine sécurité au sein du réseau (les partenaires ne peuvent devenir concurrents)*
- *Un système d'information qui doit être très intégré (permet aux entreprises du réseau de partager des informations clés)*
- *Intégration culturelle forte : les partenaires doivent partager la même culture*

- Enfin, il ne faut pas limiter le **territoire au réseau**. Le **territoire va au-delà du réseau**. Il incorpore ses membres de manière durable et dense. Il traduit une volonté de **créer des solidarités** et des affinités, là où elles n'existent pas encore, et ce, dans le long terme.

■ Synthèse

- Quand on aborde la relation entre l'entreprise et son ou ses territoire(s), il s'agit d'expliciter les facteurs qui influencent son **implantation** à un endroit plutôt qu'un autre.
- Il faut notamment identifier les ressources qu'une entreprise recherche au moment de son implantation dans un territoire donné pour déterminer la **localisation** optimale de l'entreprise à un instant t.
- Traiter cette question nous amène à nous interroger sur son contraire, la **délocalisation**.
- Si les entreprises sont bien inscrites dans un espace géographique, cette inscription n'est pas figée et certaines vont pouvoir se **délocaliser** dans d'autres régions ou pays qui seront plus à même de leur offrir les ressources dont elles ont besoin ou d'améliorer leur profit.

- Si une entreprise peut se délocaliser, s'enfuir de son territoire aura un coût et freinera bien souvent les ardeurs des entreprises ayant tissé des liens avec ce même territoire.
- On assiste aujourd'hui à des phénomènes de **relocalisation**
- Le choix de la localisation est fait pour les activités internalisées comme pour les activités externalisées. Il ne faut en effet pas confondre les notions de **délocalisation** et d'**externalisation** (cette dernière consistant en la sous-traitance ou le report contractuel de tâches auparavant effectuées au sein de la firme).
- Cependant, la notion de territoire ne peut être limitée à celle du ou des lieux où s'organise l'activité économique mais il faut plutôt le considérer comme une construction dynamique résultant des interactions entre les différents acteurs parties prenantes d'un territoire.

- C'est notamment ce que permet de souligner l'analyse des « effets d'agglomération ». Quels que soient les noms qu'on leur donne (districts industriels, pôles de compétitivité, systèmes productifs locaux, clusters) et qui peuvent recouvrir des réalités légèrement différentes, l'analyse de ces regroupements géographiques d'entreprise en montre les gains potentiels en termes d'avantage concurrentiel (mais aussi de les nuancer).

Ces effets d'agglomération d'entreprise placent l'entreprise au cœur d'un réseau, on parle de « réseaux d'entreprise » (à ne pas confondre avec la notion d' « entreprise en réseau » qui qualifie un mode d'organisation d'une entreprise à la tête d'un réseau qui n'est pas forcément organisé localement).

Enfin, il ne faut pas limiter **le territoire au réseau. Le territoire va au-delà du réseau.** Il incorpore ses membres de manière durable et dense. Il traduit une volonté de **créer des solidarités** et des affinités, là où elles n'existent pas encore, et ce, dans le long terme.