

**CHANGEMENTS ET ADAPTATION.
DES TERRITOIRES EUROPÉENS CONFRONTÉS À
L'INTERNATIONALISATION:
IMPACTS, RÉPONSES, STRATEGIES DANS DES
CONTEXTES PRODUCTIFS DIFFÉRENTS**

**CHANGE AND ADAPTATION.
EUROPEAN REGIONS FACING
INTERNATIONALISATION: THE IMPACT, RESPONSES
AND STRATEGIES IN VARIOUS PRODUCTIVE
CONTEXTS**



VERSION FRANÇAISE ET ANGLAISE



DELOC project
**« Des territoires confrontés aux délocalisations : Quelles
réponses pour les régions européennes »**

Cofinancé par le Fonds Social
Européen

Fiche technique

Titre:

« Changements et adaptation. Des territoires européens confrontés à l'internationalisation : impacts, réponses, stratégies dans des contextes productifs différents »

Dans le cadre du projet :

« Des territoires confrontés aux délocalisations : Quelles réponses pour les régions européennes » (DELOC)
(CONVENTION DE SUBVENTION N° VS/2005/0305)

Coordination éditoriale

Francisca Bonet (ACTO)

Thomas Regazzola

Entités / Equipe technique

Entités partenaires :

ACTO- Acções e Território (Portugal)

CBE Lyon (France)

European BIC Network –EBN (Belgique)

NERSANT AE (Portugal)

Veneto Lavoro (Italie)

Experts :

Guillermo Martin (ACTER Conseil)

Thomas Regazzola

Data

Novembre 2007

Com o apoio de :

Fonds Social Européen

Article 6 – Actions Innovatrices

SOMMAIRE / SUMMARY



VERSION FRANÇAISE

PREFACE	6
PARTIE 1- UN FIL ROUGE À TRAVERS DES TERRITOIRES DIFFÉRENTS	8
PARTIE 2.- Les différentes représentations du phénomène d'internationalisation et les pratiques des territoires pour prévenir et réguler les mutations	23
2.1.INTRODUCTION	23
2.2.LA VÉNÉTIE À L'ÈRE DE LA MONDIALISATION : ANALYSE DES IMPACTS ET DES POLITIQUES.....	25
2.2.1. Préambule	25
2.2.2. La Vénétie mise à l'épreuve. Le tournant des années 90.....	26
2.2.3. Le nouveau contexte macroéconomique : élargissement des marchés et stabilité monétaire	29
2.2.4. Nouveaux risques et nouvelles opportunités. La délocalisation n'est pas une maladie mais le signal d'un changement.....	30
2.2.5. L'analyse de la récente évolution de l'économie de Vénétie : solde risques/opportunités ?	31
2.2.6 Quelles politiques industrielles adopter pour favoriser une évolution du système productif régional lui permettant, avant tout, d'utiliser les opportunités liées à l'internationalisation ?.....	33
2.2.7 Quelles politiques de travail pour gérer les conséquences de la destruction des emplois et le reclassement des travailleurs expulsés ?	37
2.2.8 Remarques finales	40
2.3LE TERRITOIRE DU CBE LYON SUD FACE À LA MONDIALISATION	43
2.3.1. Les grands groupes industriels : l'étiollement de la plateforme productive européenne	43
2.3.2. La capacité de résistance et de stratégie des PME-PMI du bassin Lyon-sud	51

2.4.LE SECTEUR TEXTILE ET HABILLEMENT ET LA RÉGION NORD DU PORTUGAL : REGARDS CROISÉS SUR LA SITUATION ACTUELLE À L'HEURE DE LA GLOBALISATION.....	59
2.4.1. Le textile et habillement dans la Région Nord du Portugal : un secteur qui s'est fait à partir de vagues de développement venues de l'extérieur.....	61
2.4.2. Le textile et habillement de la Région Nord du Portugal à l'heure de la grande ouverture européenne et mondiale.....	67
2.4.3. Quelles réponses pour une réalité sectorielle en profonde mutation ?.....	71
2.5.L'INNOVATION COMME SOLUTION AUX DELOCALISATIONS ET DE RECONVERSION EN EUROPE ? LES RÉPONSES DES CENTRES EUROPÉENS D'ENTREPRISE ET D'INNOVATION	78
2.5.1 CEEI CORK, IRLANDE : FORMATION SUR L'ENTREPRENARIAT DANS UNE GRANDE ENTREPRISE EN RESTRUCTURATION	79
2.5.2. CEEI INNOTEK, FLANDRES : CREER DES START-UPS A PARTIR D'ENTREPRISES EXISTANTES.....	86
2.5.3. CEEI Coventry University Entreprises Ltd, West Midlands: lancer un nouveau secteur industriel au sein de l'Université	90
2.5.4. CEEI Synergia, Caen : redonner vie à un site métallurgique désaffecté.....	95
2.5.5. Conclusion des réponses des CEEI	102
2.6.CONCLUSION.....	102
2.6.1. Les perceptions du phénomène d'internationalisation.....	103
2.6.2. Les pratiques visant à anticiper et maîtriser les mutations liées à l'internationalisation.....	105
2.6.3. Vers une doctrine européenne en matière d'anticipation et de gestion des restructurations à l'échelle locale?	109



ENGLISH VERSION

PREFACE	112
PART 1. A LEITMOTIF RUNNING THROUGH THE VARIOUS STUDIES	114
1. SOCIOCULTURAL SUBSTRATA	117
2. INDUSTRIAL LANDSCAPE	118
3. OWNERSHIP - CONTROL - COMMAND	119
4. SKILLS BASE	120
5. GEOGRAPHICAL POSITION.....	120
6. CONTROLLING TERRITORY	121
7. MAKING OPTIMUM USE OF AVAILABLE RESOURCES.....	122
CONCLUSIONS	125
PART 2.....	127
THE DIFFERENT WAYS INTERNATIONALISATION HAS BEEN REPRESENTED AND HOW VARIOUS REGIONS REACT TO PREVENT AND MANAGE CHANGE	127
2.1.INTRODUCTION	127
2.2.VENETIA IN THE ERA OF GLOBALISATION: ANALYSIS OF ITS IMPACT AND OF POLICIES.....	129
2.2.1. Introduction.....	129
2.2.2. Venetia put to the test. Turning point of the 90s.....	130
2.2.3. The new macro-economic context: expanding markets and monetary stability.....	132
2	
2.2.4. New risks and fresh opportunities. DELOCation is not an illness but a signal for change	133
2.2.5. An analysis of recent developments in the Venetian economy: weighing up the risks and opportunities.....	135
2.2.6 What industrial policies should be adopted to encourage development of the regional production system enabling it, above all, to grasp those opportunities arising from internationalisation?.....	136

2.2.7. What are the most appropriate labour policies for managing the consequences of job losses and finding alternative employment for redundant workers?.....	140
2.2.8 Concluding remarks	142
2.3.THE AREA OF CBE SOUTH LYONS AS IT FACES GLOBALISATION.....	144
2.3.1. Large industrial groups and the decline of Europe's production platform.....	145
2.3.2. SME-SMIs' capacity to resist and pursue their own strategy in South Lyons.....	151
2.4.THE TEXTILE AND CLOTHING SECTOR IN THE NORTHERN PORTUGAL: ALL EYES FIXED ON THE SITUATION AS GLOBALISATION TAKES ITS TOLL.....	159
2.4.1. Textile and clothing in the region of Northern Portugal: a sector built upon waves of development from the outside.	160
2.4.2. Textiles and clothing in the region of Northern Portugal at a time of huge opening up at European and global level.	165
2.4.3. What kind of response can be found to a sector changing so profoundly?.....	168
2.5.INNOVATION AS A SOLUTION TO DELOCATION AND REDEPLOYMENT IN EUROPE? RESPONSE OF THE EUROPEAN BUSINESS AND INNOVATION CENTRES	174
2.5.1. BIC Cork, Ireland: entrepreneurial skill development within a large company in the process of restructuring.....	175
2.5.2. Innotek BIC Flanders: creating start-ups from existing businesses.....	180
2.5.3. BIC Coventry University Enterprises Ltd, West Midlands: launching a... new sector from within the university.....	184
2.5.4. Synergia BIC, Caen : bringing a disused metallurgical plant back to life.	189
2.6.CONCLUSION.....	196
2.6.1. Perceptions of the phenomenon of internationalisation.....	196
2.6.2. Measures to predict and master change resulting from internationalisation.....	198
2.6.3. Working out a European strategy for anticipating and managing local restructuring.....	201
ANNEX	204

**CHANGEMENTS ET ADAPTATION.
DES TERRITOIRES EUROPÉENS CONFRONTÉS À L'INTERNATIONALISATION :
IMPACTS, RÉPONSES, STRATEGIES DANS DES CONTEXTES PRODUCTIFS
DIFFÉRENTS**

DELOC project
**« Des territoires confrontés aux délocalisations : Quelles réponses pour les
régions européennes »**

VERSION FRANÇAISE

PREFACE

« Changements et adaptation. Des territoires européens confrontés à l'internationalisation : impacts, réponses, stratégies dans des contextes productifs différents » est le résultat d'un travail de deux ans développé dans le cadre du projet DELOC (Des territoires confrontés aux délocalisations : Quelles réponses pour les régions européennes ?), cofinancé par l'article 6 du FSE et par ses actions innovatrices. Cette recherche est le résultat de l'intervention menée au niveau européen par 5 entités partenaires, à partir d'horizons suffisamment différents pour représenter l'hétérogénéité des situations européennes :

- Veneto Lavoro : pour la région Veneto, avec sa micro industrialisation territorialisée et ses Districts Industriels ;
- le Comité Bassin d'Emploi du Lyon Sud (CBE) pour le territoire industriel au Sud de l'agglomération de Lyon, où le tissu d'entreprises est fortement contrôlé par des groupes mondialisés ;
- Acções e Território (ACTO) pour la région Nord de Portugal, avec son secteur textile et habil ement
- NERSANT AE (promoteur) pour le territoire de la région de Santarém, avec la fermeture d'une grande unité d'assemblage automobile

- The European BIC Network (EBN) pour le réseau européen des CEEI (Centres Européens d'Entreprise et d'Innovation) ou BIC en anglais (Business and Innovation Centres).

Suivant une approche comparatiste différentielle, chacune des équipes a commencé par mener à bien un travail de diagnostic territorial confrontant constamment ses propres éléments à ceux des autres, grâce à des réunions transnationales et des visites d'échange.

Ainsi les réalités et les pratiques des territoires de la recherche ont été mises en perspectives les unes par rapport aux autres, stimulant une réflexion sur chaque territoire et une interrogation sur ce que les différences "veulent dire".

D'autre part, la confrontation a permis d'identifier les réponses que les différents systèmes productifs ont élaboré, pour anticiper ou s'adapter aux conséquences des délocalisations et de l'internationalisation productive.

Autorisant une lecture simultanée des réponses élaborées par différents types d'acteurs (entreprises, représentants d'entrepreneurs, syndicats, pouvoirs publics), dans des contextes différents, cette approche territoriale transnationale a permis de mettre en évidence les points communs et les différences, d'éclairer les écarts entre perception et réalité et de mieux définir les causes et contours des délocalisations.

La recherche a montré :

que ce phénomène doit être replacé dans le cadre plus vaste de l'internationalisation productive;

que ses répercussions sont étroitement liées à la nature du contexte productif où elle se matérialise;

que le niveau local ne dispose pas nécessairement de marges de manœuvre nécessaires pour y répondre.

PARTIE 1

UN FIL ROUGE À TRAVERS DES TERRITOIRES DIFFÉRENTS

Thomas Regazzola (Novembre 2007)¹

Les études sur la délocalisation qui procèdent d'une définition rigoureuse et formalisée, aboutissent toujours à des conclusions sans commune mesure avec l'émotion suscitée dans l'opinion publique, dans les media et les discours politiques, par ce thème qui donne lieu à un débat confus, riche en malentendus et nourri d'angoisses vis à vis de l'avenir.

Ce décalage entre perception et réalité est du à la nature de ce mot-valise où se mélangent :

- des épisodes bien individualisés qui ont défrayé la chronique, où des entreprises –généralement petites ou moyennes– ont transféré en bloc leurs activités vers un pays low cost.
- la constitution par les grandes entreprises multinationales, de chaînes productives de centaines d'unités de fabrication, disséminées dans le monde et gérées par une structure dégagée de toute attache territoriale, qui peut déplacer chaque phase de fabrication de n'importe quel pays, à n'importe quel autre, dans un agencement infiniment flexible, en fonction d'avantages liés aux coûts, aux compétences, aux disponibilités.
- les formes moins directes qui prédominent dans l'univers des PME/PMI, où l'on observe un mélange différencié entre rapports commerciaux classiques et délocalisations de fragments singuliers de la chaîne productive qui n'en reste pas moins solidement ancrées au territoire particulier d'où s'exerce le contrôle sur tout le cycle.
- sans parler des phénomènes moins visibles, mais absolument généralisés, tels que les innombrables arbitrages pris, quotidiennement, dans chaque entreprises, dans un sens défavorable à l'activité locale (ne fût-ce qu'en achetant moins cher, à l'étranger, des éléments, autrefois, produits sur place).

En réalité, c'est toute l'activité productive qui est entraînée, avec une grande variété de formes, dans la globalisation des marchés (notamment, vers les pays émergents) et

¹Cette synthèse a été écrite sans avoir pu prendre connaissance des contributions de NERSANT et d'EBN.

rien ne permet d'isoler et de quantifier ce qui relèverait de la délocalisation "proprement dite" (?), des différentes facettes de ce mouvement bien plus profond et plus vaste.

Théoriquement, l'internationalisation productive est un processus qui permet de "libérer des ressources de travail et de capital qui seront reconverties dans des activités à plus haute qualification et productivité, dans des biens et des services à plus haut contenu de connaissance". Dans la réalité, les instances qui capitalisent les ressources dégagées par la délocalisation les reconvertissent en fonction de leur propre stratégie, si bien que chacun des pays et des acteurs qui participe à la chaîne productive peut être intéressé d'une façon très inégale par les avantages et les inconvénients du processus; dès lors, la question de la nature des retombées de l'internationalisation ne peut pas être séparée des formes d'organisation productive qui dominent sur un territoire déterminé.

Les territoires sur lesquels porte cette recherche sont la Région Nord de Portugal avec ses sous-traitants textile-habillement, la Région Veneto (Italie), berceau des districts industriels et le Bassin d'Emploi de Lyon Sud, faisant partie de la métropole lyonnaise (France), où une grande partie de l'activité industrielle est contrôlée par des groupes mondialisés, dont les unités de production sont disséminées sur la planète.

Aussi différents et incommensurables qu'ils puissent être, ces trois contextes n'en partagent pas moins la même caractéristique : d'être, également, soumis à la pression de la globalisation productive, tandis que leurs entreprises sont également incorporées dans des chaînes internationalisées.

Au Nord-Portugal, la base industrielle du secteur textile-vêtement est constituée de très nombreuses entreprises, concentrées, en grande majorité, sur les mêmes paliers de la chaîne productive (celui des sous-traitants de capacité, sans spécialisation particulière), dépendant, très largement, de donneurs d'ordres étrangers. Ce territoire est presque entièrement dépourvu de marges de manœuvre dans la gestion des contraintes de la mondialisation, alors même que son homogénéité et l'absence de distinction le rendent facilement interchangeable. Prenant la forme d'un reflux massif des donneurs d'ordre étrangers, la globalisation est vécue, dans l'immédiat, comme une crise qui entraîne de nombreuses fermetures et faillites d'entreprises. Certains signes suggèrent, toutefois, que la sévère sélection qu'elle impose, pourrait annoncer une renaissance du système local sous des formes moins désarticulées, moins dépendantes et plus riches en valeur ajoutée.

En Vénétie, aussi, la base productive est constituée, en très grande majorité, par des PME/PMI; celles-ci occupent, toutefois, tous les paliers de chaînes de production

spécialisées dans les biens de consommation du *Made in Italy*. Bien qu'elles se déploient à travers des pays étrangers, ces-ci restent solidement rattachées à ces mêmes territoires où résident les instances de décision. Sur ce type de territoire productif, la pression exercée par la globalisation fait l'objet d'une gestion locale; captées localement, les ressources libérées par les délocalisations productives deviennent une source d'énergie : les internationalisations constituent des réponses compétitives qui –en passant par des réductions des coûts– débouchent sur une complète restructuration-internationalisation des processus de production.

Sur le territoire lyonnais, où l'industrie fabrique, surtout, des produits de base, des biens intermédiaires et d'équipement, la grande majorité des entreprises et des emplois est contrôlée par des firmes nationales ou internationales, parmi lesquelles émergent quelques grands groupes chimiques et automobiles. Dans ce contexte, des instances de direction étrangères au territoire, ayant le pouvoir de déplacer ou de maintenir les unités de production, captent une partie substantielle des ressources libérées par la globalisation productive, décidant de leur affectation en fonction de stratégies planétaires qui n'ont plus grand chose à voir avec le développement des forces productives locales. Tout en conditionnant fortement la réactivité et le dynamisme de la base productive, le poids des grands groupes ne laisse aux instances locales (entrepreneurs et institutions) qu'une faible maîtrise sur le devenir du contexte, si ce n'est d'améliorer son attractivité (mode de vie, logistique, infrastructures, accessibilité) et d'intervenir pour palier les dégâts produits par les mutations économiques dans le corps social.

Le travail commun et les rencontres périodiques ont déjà permis une certaine convergence dans les catégories mises en œuvre et dans les caractéristiques retenues dans l'analyse des différentes situations; cependant, le cadre transnational de cette recherche exige que, au delà des descriptions isolées de plusieurs réalités différentes, on réfléchisse sur les points communs et sur les différences des trois territoires, suivant une méthodologie dictée, à la fois, par l'objet de la recherche et par son cadre transnational : le rôle joué par les contextes appelle, naturellement, une approche territoriale, alors que l'observation simultanée de formes différentes d'organisation productive, exige une méthode d'analyse se rapprochant du comparatisme².

Il peut paraître abusif d'établir des correspondances entre systèmes aussi éloignés... toutefois, il ne s'agit pas de réaliser une comparaison formalisée, en confrontant entre eux des indicateurs standard décontextualisés (taux d'activités, de chômage, poids relatif des secteurs, pyramide des âges, etc...), selon une méthodologie conçue a priori, mais de soumettre les différents territoires à un questionnement réciproque, faisant émerger progressivement, les catégories d'analyse d'une problématique commune, ainsi que les caractéristiques les plus aptes à les rapprocher les uns des

² Marc Maurice : Méthode comparative et analyse sociétale. Sociologie du travail. 2-89.

autres. Dès lors, si on essaie de classer certaines caractéristiques des différents contextes, en nombre suffisant pour obtenir une certaine redondance, on constate qu'elles forment un système de couples binaires, antagonistes ou concordants, qui n'est pas dépourvu de signification, qui permet de mesurer l'importance des réponses que les acteurs locaux peuvent ou savent élaborer, face à la pression de la mondialisation, nous offrant certains enseignements sur les modes et les nœuds où ils peuvent avoir prise sur les dynamiques du territoire.

Toutefois, cette manipulation ne doit pas faire oublier que les caractéristiques économique-productives de chaque territoire sont englobées dans des systèmes complexes de relations symboliques, qu'elles font toujours partie de structures culturelles profondément liées au contexte et, de ce fait, très difficilement délocalisables.

1. Substrat socioculturel

Aux antipodes de ce qui se passe en Lyonnais, la prolifération de la manufacture légère s'est faite, en Vénétie, comme au Nord Portugal, en prenant appui sur le tissu social des communautés territoriales.

Toutefois, en **Vénétie**, la composante masculine de la communauté n'a pas hésité à s'investir dans la micro industrie, renonçant à l'émigration (permanente et provisoire) et tarissant, très rapidement, les puissants courants d'exode qui saignaient le territoire. Sans sacrifier son rapport à la terre et aux productions agricoles de subsistance, la famille toute entière fait basculer son centre de gravité vers l'activité manufacturière et se ressource autour du challenge collectif d'intégrer l'outil industriel dans les modes de vie préexistants. Ainsi, le maintien du mode de vie rural (possession du logement, cultures vivrières d'appoint), des solidarités familiales et des relations sociales communautaires ont été une ressource extraordinaire pour le passage au statut de petit entrepreneur, pour l'accumulation des compétences et des outils de production, (les taux de croissance des investissements sont restés longtemps supérieurs à celui des revenus) et pour permettre l'élaboration des systèmes manufacturiers intégrés des districts industriels et leur affirmation sur les marchés internationaux.

Rien de tel au **Nord Portugal**, par contre, où les communautés locales, loin d'identifier dans les nouvelles activités la possibilité d'une transformation radicale, ne remettent aucunement en cause la distribution des rôles sociaux qui cantonne les femmes aux ateliers de couture (fut-el e mécanique) et dirige les hommes vers le B.T.P, les transports et les pousse à l'émigration. Pendant plus de vingt ans, les avantages compétitifs offerts par le Nord Portugal ont pu être captés en très grande partie, par des entrepreneurs extérieurs au territoire, sans que les communautés locales ne profitent de cette industrialisation embryonnaire pour élaborer un tissu entrepreneurial doté d'autonomie, sans qu'elles en tirent d'autres avantages qu'une élévation –toute relative- du niveau des revenus de la main d'œuvre locale (insuffisante, toutefois, à alimenter des investissements productifs).

Bien évidemment, en **Lyonnais** la situation est tout à fait différente : les attaches communautaires et territoriales ont été dissoutes depuis longtemps³, la plus grande partie de la paysannerie à déjà été urbanisée, laissant l'espace rural à des producteurs professionnels de denrées alimentaires; les systèmes industriels locaux, organisés sur une base territoriale, ont été laminés par le modèle dominant de production de masse (P. Veltz). Les savoirs implicites ont été traduits, depuis longtemps, dans des connaissances codifiées; la grande majorité des responsabilités, des fonctions et des transactions passent par des instances et des canaux spécialisés, objectivés et ne transitent plus à travers les relations sociales et les rapports interpersonnels. La confiance ne surgit pas de l'appartenance à une communauté, mais de la reconnaissance de la légitimité d'une classe dirigeante.

2. Paysage industriel.

En **Vénétie**, un processus largement spontané d'industrialisation, aussi éloigné des initiatives proposées, à l'époque, par les pouvoirs publics (les pôles industriels), que des stratégies des grandes entreprises fordistes a abouti, dans de nombreux territoires, à la constitution d'un ou de plusieurs clusters, prenant en charge le cycle complet de fabrication d'un type particulier de biens de consommation finale (consommation personnelle et "*sistema-casa*"), depuis la conception, jusqu'à la

³ "L'identité nationale française repose sur un contrat où l'Etat confère à l'individu une souveraineté citoyenne, ouvrant protection et promotion sociale, dans la mesure où ils rompt toute autre allégeance communautaire et il accepte un ensemble de valeurs culturelles, ordonnées autour de deux notions indissociables, l'égalité révolutionnaire et l'élitisme républicain" (R. Muchembled : *La société policée*. Le Seuil. 1999)

commercialisation du produit. Dans ces ensembles productifs, nombre d'entreprises autonomes jouant des rôles variés, dans des secteurs technologiques différents, forment des constellations à géométrie variable, autour de quelques entreprises leader (qui ne disposent pas de la totalité du pouvoir de décision), donnant vie à un système de production qui intensifie les liens fonctionnels inter-entreprises, ainsi que les rapports avec le territoire et avec «le marché», tout en étant le bénéficiaire ultime des ressources dégagées par l'internationalisation.

Au **Nord Portugal**, aussi, le paysage industriel est constitué –essentiellement– par un grand nombre d'entreprises, dont la formation a été favorisée par les initiatives externes ayant investi la région, dans le domaine du textile confection. Concentrées, en grande majorité, dans la filière vêtement, remplissant très souvent des tâches d'exécution, en tant que sous-traitants de capacité, ces entreprises subordonnées à la stratégie de leurs donneurs d'ordres respectifs, entretiennent trop peu de relations fonctionnelles réciproques pour constituer des réseaux, ni de véritable tissu industriel. N'ayant aucun contrôle sur la conception-commercialisation de leurs productions, elles dépendent des commandes de groupes étrangers au territoire qui prélèvent la valeur produite, tout en étant maîtres de maintenir ou du déplacer les activités, en fonction de la conjoncture. Il existe aussi un petit groupe d'entreprises, spécialisées dans le linge de maison et la production de tissus : dans cette conjoncture défavorable, elles souffrent aussi de diminution des effectifs et de réduction d'activités, toutefois, ce sous-secteur jouit d'une notoriété certaine et d'une image qui le rend moins fragile (notamment dans les textiles maison).

Dans **le cas lyonnais** le paysage industriel est fait d'industrie lourde, de produits de base, des biens intermédiaires et des biens d'équipement, dans les secteurs les plus divers. Les productions lyonnaises s'adressent rarement aux marchés finaux, mais sont destinées à des donneurs d'ordre externes qui contrôlent les phases de la conception et de la commercialisation, n'entretenant d'autres relations avec le territoire que d'en utiliser les ressources.

3. Propriété – Contrôle – Maîtrise.

En **Vénétie**, la grande majorité des entreprises, notamment celles du système des districts industriels, appartient, encore aujourd'hui, aux mêmes groupes d'acteurs locaux qui les ont créées et ne paraît échapper ni à leur contrôle, ni à l'influence des institutions du territoire.

Bien que, depuis presque vingt ans, une grande partie des entreprises des systèmes productifs locaux ait délocalisé les tâches à forte composante travail (*labour intensives*) vers des pays low cost, les systèmes productifs locaux continuent à exercer leur maîtrise sur les chaînes de production et à s'approprier d'une partie importante des ressources dégagées dans l'internationalisation. Si le mouvement était justifié, à ses débuts, par la simple recherche de main d'oeuvre à bas prix, il n'a pas tardé à mettre en place des mécanismes propres à favoriser l'intégration des acteurs industriels et institutionnels des pays de destination, reconstituant –parfois– les mêmes réseaux fonctionnels à intégration horizontale qui sont la marque du territoire d'origine.

Au **Nord Portugal**, aussi, la grande majorité des entreprises relève toujours (dans la mesure où elles subsistent) des acteurs qui les ont créées. Il ne s'agit, toutefois, que de segments isolés, entièrement dépendants de commandes externes et impuissants à stimuler la croissance d'un véritable entrepreneuriat local: leur rôle consiste à transférer l'avantage compétitif du coût de la main d'oeuvre vers les instances qui contrôlent, de l'extérieur, les chaînes productives.

Dans le cas du territoire du **CBE Lyon-Sud**, depuis les années 80-90, une grande majorité des entreprises (quelle que soit la dimension, le secteur, l'intensité de capital) relève de grands groupes nationaux ou mondiaux, dont les sièges sont, presque toujours, extérieurs au territoire et qui s'approprient une grande partie de la valeur produite, aussi bien localement, que dans l'internationalisation. Les acteurs locaux (entrepreneurs et institutions) n'ont pas beaucoup de prise sur la régulation des activités, ni sur la conduite des chaînes productives, dans la mesure où la décision de maintenir ou déplacer la plus grande partie des installations industrielles appartient à des décideurs extérieurs au territoire, voire étrangers.

4. Gisements des compétences.

Le **Lyonnais**, et la **Vénétie** possèdent un patrimoine de compétences étendu et différencié, couvrant des nombreux secteurs technologiques. En Lyonnais, où le poids des grands groupes entrave la réactivité et le dynamisme de la base productive, il est probablement plus orientées vers la fabrication et l'assemblage; en Vénétie, par contre, il semble plus riches en initiative entrepreneuriale et marchande, car la compétition internationale sur des marchés de biens de consommation impose le recyclage permanent des connaissances, la contamination des pratiques, des savoirs et des innovations, dans une économie de la différenciation et de la vitesse.

Au **Nord Portugal**, seules les entreprises de la branche textiles-maison et production de tissus qui disposent, sur place, de cycles de production (presque) complets, ont favorisé l'accumulation locale d'un patrimoine significatif de compétences, permettant au territoire (malgré leur nombre tout à fait minoritaire), de bénéficier d'une notoriété et d'une image certaines. Par contre, dans le secteur fortement majoritaire du vêtement, où dominent des entreprises organisées autour d'une opération singulière, l'éventail des compétences se limite à l'exécution de quelques tâches particulières.

5. Position géostratégique

L'adhésion à des blocs d'intégration économique (1960 : EFTA. 1986 : CEE) a contrebalancé, dans un premier temps, l'isolement géographique du Portugal, lui offrant l'avantage d'être un pays du Sud, au milieu de pays développés. La Région **Nord Portugal** a exploité cet avantage compétitif, dans le domaine du vêtement, en misant uniquement sur le facteur coût du travail et en mettant en oeuvre une stratégie qui a été mise en pièces par l'ouverture des frontières et par les accords OMC, ramenant la Région à son statut originaire de "périphérie lointaine", aggravé, ultérieurement, par l'élargissement de l'Europe à l'Est.

Le **Lyonnais** et la **Vénétie**, déjà favorisés par leur position géographique, ont tiré profit des modifications successives des périmètres européens : l'entrée de l'Espagne et du Portugal dans la CEE conforte la position de Lyon, alors que l'élargissement à l'Est conforte le rôle de carrefour du Nord Est italien.

6. Maîtrise de l'espace.

En **Vénétie**, le territoire a autoproduit ses propres formes, hors de toute idée de zonage fonctionnel, dans un foisonnement anarchique et individualiste qui finit par faire obstacle aux liaisons internes et externes, pénalisant, notamment, la performance logistique qui n'obéit à aucune forme de coordination globale.

En **Lyonnais**, par contre, la région urbaine a fait l'objet d'interventions lourdes de la part de l'État qui, dès les années 60 (OREAM), a imposé les aménagements nécessaires à la fluidité des circulations, les intégrant –par la suite– aux grandes liaisons nationales qui ont accompagné l'entrée de l'Espagne et du Portugal dans la CEE (années 80 : tunnel du Fréjus, TGV Paris-Lyon, navigabilité grand gabarit du Rhône; années 90 : tunnel sous la Manche, TGV méditerranéen), et qui se poursuivent actuellement, avec la construction de la liaison grande vitesse, vers Turin et la plaine du Pô. À partir des années 90, confrontées à l'explosion des circulations et à la multiplication sauvage de plateformes de stockage et de transport, au risque de congestion, les collectivités locales (associées aux grands acteurs du secteur et l'État) prennent la relève dans la mise à niveau des réseaux NTIC et dans l'aménagement des infrastructures locales (Rocade Est, Périphérique Nord, Boulevard Urbain Sud), tandis que toute une série de "Groupe de Travail", "Comité d'orientation", "Forum" et "Observatoire logistique" élaborent le "Schéma de cohérence logistique" qui coordonne la distribution des fonctions entre différentes Zones d'Activité Industrielle et Logistique (ZAIL) de la Région Urbaine, devenue entre-temps– la première région française d'entreposage.

Au **Nord Portugal**, aussi, l'expansion territoriale de l'industrie textile-habillement s'est faite en l'absence de toute normative d'aménagement, suivant une logique spontanée et opportuniste, qui renvoie aux ressources existantes (rivières, routes, poches de main d'œuvre, proximité d'autres entreprises). La construction d'un axe routier Nord-Sud et d'un réseau routier régional, grâce aux fonds structurels, n'a pas suffi à désenclaver la région Nord qui souffre d'un déficit chronique en termes d'infrastructures basiques et d'accessibilité. D'autre part, l'absence de liaisons transversales avec l'Europe continentale (via l'Espagne), contrarie la vocation portuaire atlantique qui pourrait permettre à la Région de devenir une porte non congestionnée de l'Europe.

7. Valorisation des ressources disponibles.

Les contextes productifs du Lyonnais et de Vénétie possèdent une efficacité comparable quant à la production de valeur, bien supérieure aux performances du Nord Portugal.

En **Vénétie**, le système industriel fonctionne depuis plusieurs décennies avec un taux de chômage proche des seuils physiologiques et, malgré l'intensité des délocalisations des chaînes productives, les tensions sur le marché du travail sont très localisées dans le temps et dans l'espace, se résorbant rapidement. On n'observe pas d'accroissement du nombre de demandeurs d'emplois, comme si la maîtrise des chaînes productives (y compris dans l'internationalisation), assurait l'énergie nécessaire à recycler la main d'œuvre, à faire évoluer le système industriel et à valoriser la (presque) totalité de la force de travail disponible.

En **Lyonnais**, deuxième pôle français de production de richesses, l'économie locale reste alourdie, depuis une bonne trentaine d'années, par des pourcentages importants de demandeurs d'emploi dont elle semble incapable de se défaire, alors même que les retombées négatives de l'internationalisation s'accumulent dans quelques zones de la région urbaine, notamment sur le territoire du CBE Lyon-Sud, en raison d'une très forte spécialisation des espaces qui caractérise l'urbanisme local. Tout se passe comme si la captation d'une partie consistante des retombées positives de la globalisation par des décideurs éloignés empêchait une entière valorisation des ressources disponibles, dont l'utilisation serait modulée par les besoins des grands groupes, qui les mobilisent en fonction des ressources planétaires dont ils disposent.

Au **Nord Portugal**, l'internationalisation productive génère une vive tension sur le marché du travail qui reste, à ce jour, sans réponse visible, nous renvoyant à la nature des compétences de sa main-d'œuvre d'exécution, concentrées essentiellement dans un seul secteur, dont la valorisation dépend entièrement des besoins d'opérateurs externes qui la valorisent en fonction de la conjoncture.

Une façon de synthétiser ces différences est d'utiliser un indicateur qui intéresse au premier chef l'expérience concrète des populations intéressées : l'évolution des taux de chômage locaux et nationaux dans les trois régions d'enquête.

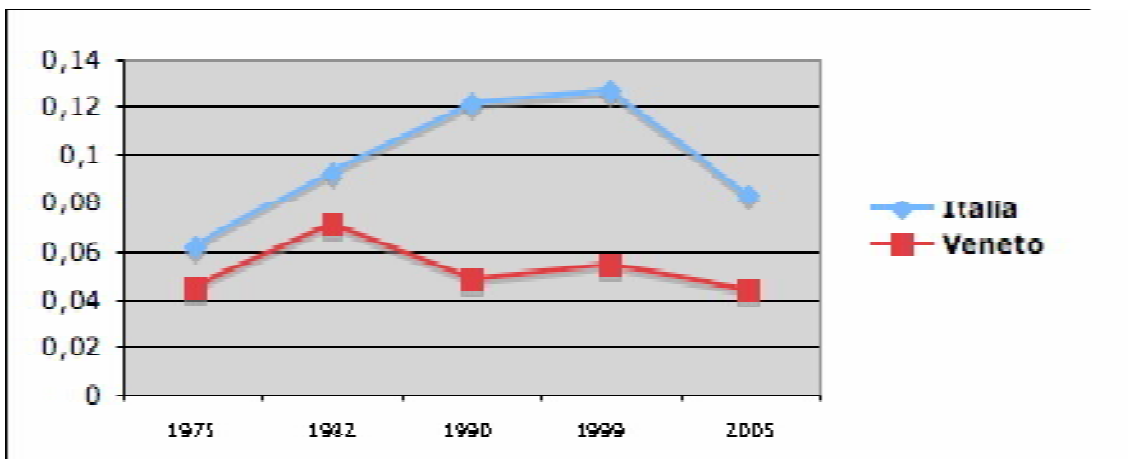
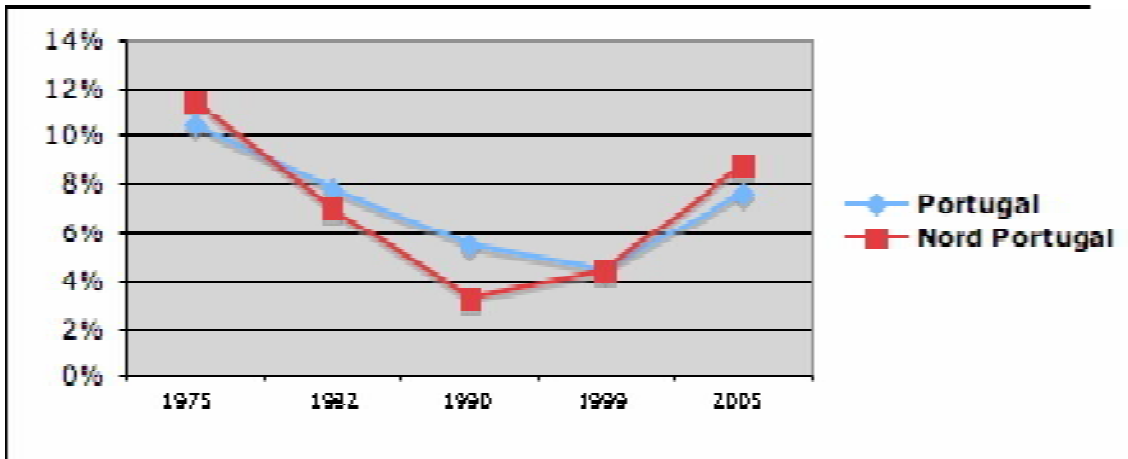
Au Portugal, après le traumatisme de la perte des colonies qui a entraîné l'effondrement du système industrialo-commercial, poussant le taux de chômage bien au delà des 10 %, c'est l'accueil des commandes provenant d'abord d'Europe du Nord et, par la suite, de l'orbite communautaire qui permet de résorber le chômage, plus énergiquement encore dans la Région Norte, que sur le plan national. D'ailleurs, la courbe montre clairement le caractère éphémère d'une embellie que la concurrence mondiale commence à dissoudre à partir de la moitié des années 1990."

En Vénétie, après avoir atteint 6-7 %, en 1985, en suivant la courbe nationale⁴, le taux de chômage régional redescend rapidement, jusqu'à 5 % en 90, restant proche, depuis lors, des seuils physiologiques du 4-5 %.

Par contre, dans l'agglomération lyonnaise, le taux de chômage qui était de 4,5, dans les années 75, dépasse les 8 % dès le début des années 80, atteint 10 %, au début des années 90 et approche de 13 %, à la fin de la décennie.

⁴ Il s'agit, dans cette période comprise entre la moitié des années 70 et les premières années 80, de la conjonction entre les turbulences provoquées par les deux chocs pétroliers et le boom démographique de la fin des années 50 -60 qui déverse sur le marché un grand nombre de jeunes.

Taux de chômage. Évolution Local/National



Mais ce qui frappe le plus est que, en Vénétie, région où l'internationalisation productive particulièrement intense, est gérée par des acteurs locaux, cette courbe possède un profil parfaitement autonome et se détache très nettement de la moyenne nationale⁵, comme si les ressources dégagées, localement, par l'internationalisation permettaient une bonne valorisation de la force de travail disponible, alors que la courbe lyonnaise et celle du Nord Portugal évoluent parallèlement à la moyenne nationale.

L'ensemble de ces éléments conditionne la maîtrise que les acteurs locaux peuvent exercer sur le devenir de leurs contextes; ils peuvent être rangés dans une sorte de matrice qui permet de les appréhender simultanément, étant entendu que leur liste n'a qu'une valeur heuristique :

Facteurs de maîtrise sur le devenir du territoire	C.B.E. Lyon Sud	Nord Portugal	Vénétie
Maîtrise locale sur les phases stratégiques de la chaîne de production de la valeur	non	non	oui
Captation locale des bénéfices	non	non	oui
Co-présence de plusieurs secteurs productifs	oui	non	oui
Co-présence de tous les étages hiérarchiques	non	non	oui
La décision de maintenir ou de déplacer les activités productives appartient à des opérateurs locaux	non	non	oui
Le système productif local est outillé pour réaliser toutes les phases du cycle de production	non	non	oui
Le pouvoir de décision appartient à plusieurs acteurs locaux	non	non	oui
Production de biens de consommation finale	non	non	oui
Production de biens intermédiaires et de biens d'équipement	oui	non	non
Sédimentation d'un patrimoine de compétences riche, complexe et varié	oui	non	oui
Maîtrise sur les politiques d'offre territoriale et d'attractivité	oui	non	non
Valorisation de l'ensemble des ressources travail disponibles	non	non	oui

⁵ Sans doute, une part de cette différence (qu'il n'a pas encore été possible de mesurer) revient à des facteurs démographiques.

Conclusions

L'observation des processus en cours dans les trois territoires de la recherche montre qu'il est impossible de séparer ce qui relève des délocalisations, du mouvement plus vaste et profond de l'internationalisation productive qui affecte la plateforme productive européenne dans son ensemble, qui entraîne les productions standard de masse vers les marchés émergents, tout en poussant les activités productives vers les hautes valeurs ajoutées, les innovations et que les tentatives de quantifier les différents aspects du phénomène ne font que produire des malentendus et de la confusion.

L'analyse des trois contextes montre que l'internationalisation productive n'est pas un phénomène homogène, qu'elle entraîne des effets profondément variables selon les contextes productifs, que ses avantages et ses inconvénients ne se distribuent pas de façon homogène et symétrique, qu'elle peut être appréhendée d'une façon globale seulement par l'approche simultanée de contextes différentiels.

Les résultats obtenus confirment l'existence d'un lien très étroit entre la nature (plus ou moins favorable) des retombées de l'internationalisation productive et les caractéristiques des contextes productifs locaux, des acteurs qui les animent et des stratégies qu'ils mettent en œuvre.

L'observation comparée de l'agilité adaptative de la **Vénétie**, de la pesanteur du contexte productif **lyonnais** et de l'accablement du petit entrepreneuriat au **Nord Portugal** suggère que le facteur décisif de la valorisation des ressources disponibles réside, plus que dans la dimension des entreprises et dans les formes d'organisation de la production⁶, dans l'autonomie du territoire, à savoir dans la structure et la localisation des instances de contrôle et de décision (même si on peut penser que l'un ne va pas sans l'autre).

Et, plus précisément, dans la maîtrise que les acteurs locaux (entrepreneur et institutions) peuvent ou ne peuvent pas exercer sur les décisions qui concernent l'économie locale et sur l'affectation des ressources dégagées par la globalisation-délocalisation.

⁶ À savoir, au delà des éléments sur lesquels s'est concentrée la littérature dédiée au "districts industriels".

En tout cas, la présence des centres de décision paraît immédiatement corrélée avec la possibilité, pour le territoire, de tirer bénéfice de la globalisation, non seulement parce qu'elle est indispensable au recyclage des initiatives sans lequel les énergies et les compétences ne peuvent que se dégrader, mais surtout parce qu'elle constitue la seule garantie que les ressources récupérées grâce à l'internationalisation productive puissent être reconverties sur place.

PARTIE 2

Les différentes représentations du phénomène d'internationalisation et les pratiques des territoires pour prévenir et réguler les mutations

INTRODUCTION

Depuis une quinzaine d'années, de nombreuses études ont porté sur les phénomènes d'internationalisation et de délocalisation des productions de l'Europe occidentale vers les pays émergents. Les restructurations des secteurs menacés par cette concurrence croissante ont alimenté une littérature abondante, qui porte surtout sur la définition (complexe) de ce qu'est ou de ce que n'est pas une « délocalisation », ainsi que sur la mesure de l'intensité du phénomène. On compte en revanche peu de travaux sur la manière dont les territoires se saisissent concrètement de la question. Quelles sont les réactions des acteurs du territoire (chefs d'entreprise, pouvoirs publics, syndicats, opinion publique...) au transfert total ou partiel d'une activité vers l'étranger ? Sentent-ils en capacité de maîtriser ces mouvements transnationaux ou bien sentent-ils dépassés ? Quelles initiatives prennent-ils alors pour anticiper, réguler ou gérer les conséquences de ces mutations ?

Le projet DELOC vise à faire un état des lieux des pratiques des territoires face à l'accélération de la division internationale du travail et à l'évolution de ses modalités. En ce sens, il s'éloigne des études économiques traditionnelles pour privilégier une approche empirique et pluridisciplinaire ancrée dans la réalité des situations vécues par les acteurs locaux. Il s'appuie sur une approche comparative fondée sur trois terrains d'étude (la région Vénétie, la région Nord du Portugal, Lyon Sud). L'enquête menée par le réseau *European Business Network* auprès des *Business Innovation Centres* permet de compléter l'approche et de donner un éclairage sur la manière dont d'autres territoires européens perçoivent le phénomène.

Avant d'analyser les pratiques, il convenait de procéder au préalable à un diagnostic socioéconomique des différents territoires concernés par DELOC. La première partie du rapport final a montré qu'à bien des égards, les situations de la Vénétie, du Nord Portugal et de Lyon Sud face à l'internationalisation sont tout à fait différentes.

La Vénétie peut être considérée comme un territoire qui cherche à prendre appui sur le processus d'internationalisation et à utiliser les délocalisations pour maintenir, voire pour améliorer sa position dans l'économie mondialisée. Terre de la PME familiale, des districts industriels, de l'export et des « patrons voyageurs », elle conserve une maîtrise importante de la chaîne de valeur, dans la mesure où les fonctions de conception et distribution des produits, ainsi que les centres de décisions, ont été maintenues sur place, même si la production et l'assemblage se font de manière croissante à l'extérieur. Les restructurations ont par ailleurs été opérées dans un contexte de plein emploi, lié principalement à la performance du tissu économique mais aussi à des facteurs démographiques (la population active arrivant chaque année sur le marché du travail étant relativement peu nombreuse au regard d'autres territoires européens). Comme nous le verrons ultérieurement, ces caractéristiques spécifiques de la Vénétie déterminent une vision « optimiste » de l'internationalisation.

Lyon Sud se situe dans une situation bien différente, marquée par le faible niveau de maîtrise de la chaîne de valeur. Rappelons que le territoire n'est pas, contrairement à la Vénétie, une entité politico-administrative à part entière, mais un secteur de l'agglomération lyonnaise, caractérisé par la présence d'activités industrielles en restructuration (chimie-pétrochimie et automobile). Qui plus est, les centres de décision sont situés à l'extérieur du territoire. Dans ces conditions, les acteurs locaux ne disposent pas des leviers nécessaires pour élaborer une stratégie économique autonome, ce qui induit des représentations beaucoup moins favorables du processus d'internationalisation.

Enfin, le Nord Portugal se trouve dans la situation sans doute la moins favorable, confronté au déclin accéléré d'une mono-industrie textile subordonnée à des donneurs d'ordre extérieurs. Le territoire est ainsi passé en quelques années du statut de « bénéficiaire » de l'internationalisation (la région a bénéficié de son faible coût du travail depuis la création du marché unique européen) au statut de « perdant », avec une montée en puissance de ses concurrents, tant européens (élargissement vers l'Est) que mondiaux (fin des accords multifibres et croissance des importations chinoises). Pendant la période faste, il n'y a pas eu d'investissements significatifs dans l'amélioration du niveau de qualification (et donc de productivité) des salariés, et la compétitivité du secteur est aujourd'hui fortement dégradée. La question posée est donc celle de la capacité des acteurs du territoire à réagir à une restructuration

massive dont les conséquences sociales deviennent alarmantes (forte croissance du chômage officiel et « masqué »).

Les chapitres 2.2, 2.3 et 2.4 reviennent sur chacune de ces situations et mettent en lumière les représentations du phénomène d'internationalisation et les pratiques qui en découlent. Le chapitre 2.5 est consacré à l'enquête du réseau EBN. Le chapitre 2.6 tire les enseignements de l'approche comparative, notamment dans la perspective de la mise en place d'une politique européenne de prévention et de régulation des mutations liées à l'internationalisation.

2.2. LA VÉNÉTIE À L'ÈRE DE LA MONDIALISATION : ANALYSE DES IMPACTS ET DES POLITIQUES

Veneto Lavoro (Venise-Mestre, 8 octobre 2007)

2.2.1. Préambule

Réfléchir sur l'impact des processus de délocalisation qui ont intéressé la Vénétie, à partir des années 90, n'est pertinent qu'en les appréhendant comme partie intégrante de l'évolution plus générale du système de production régional.

Depuis le début de son développement (la phase de «néo industrialisation» des années 60), ce système, centré sur des petites-moyennes entreprises, fortement enraciné dans des territoires spécifiques et largement ouvert au marché international, a su alimenter l'innovation et le développement technologique dans les spécialisations productives de secteurs traditionnels et matures (comme celui la chaussure, du textile-habil ement et de l'ameublement).

Dans ces contextes, les délocalisation sont lues par les observateurs et vécues par les acteurs locaux plus comme une opportunité de dépassement d'un modèle encore (et même trop, selon certains) centré sur les activités de transformation manufacturière⁷, que comme un appauvrissement pour le système économique, ou comme une menace pour sa résistance et sa croissance. En effet, le transfert total ou partiel de la

⁷ On constate que les risques de la mondialisation et les dégâts des délocalisation sont soulignés plus fortement en période de basse conjoncture, où l'alarme social devient plus perceptible. C'est pourquoi,

production à l'étranger est accompagné du déplacement du centre de gravité de l'emploi vers des activités à plus haute valeur ajoutée (conception, design, contrôle de qualité, prototypage, etc.), traduisant l'effort du système d'entreprise de Vénétie et, plus généralement, de l'économie régionale, de sauvegarder son ancrage au sein des réseaux de la compétition mondiale, au même titre que d'autres formes d'internationalisation (investissements directs, développement de partenariats, etc.)

Nous présenterons ici une lecture synthétique et contextualisée de ces processus, à la lumière des orientations, des représentations, des problèmes, des lignes d'action mises en œuvre par les acteurs locaux (institutions, entreprises et représentations des parties sociales).

2.2.2. La Vénétie mise à l'épreuve. Le tournant des années 90

Dans les années '90, la Vénétie rentre –à son tour- dans une nouvelle ère politique et économique. Durant les décennies précédentes, le système de production régional avait connu une croissance exceptionnelle; à partir des années '60, de nombreuses concentrations d'activités manufacturières (districts⁸) liés au système mode (habillement, lunettes, chaussures, accessoires) et au système maison (ameublement, meubles, électroménager) s'étaient multipliées sur le territoire (en particulier dans la région rurale des piémonts), résorbant totalement d'importants flux migratoires préexistants et diffusant à tout le territoire un développement, auparavant limité aux zones urbaines de l'axe Vérone-Venise⁹.

Simultanément, certaines zones périphériques, marginalement intéressées par l'industrialisation (les Alpes, la côte Adriatique, le lac de Garde...) ont élargi la palette de ressources de la région (villes d'art, mer, montagne, stations thermales), faisant de la Vénétie la première région italienne en termes de chiffre d'affaires touristique.

Les traits essentiels du système de production régional et de sa constitution, entre les années '60 et le début des années '90, peuvent être définies comme suit :

dans la dernière période de reprise (2006-2007), les médias locaux ont accordé à ce thème un intérêt bien plus faible que pendant les cinq années précédentes.

⁸ La forme "district industriel" a été présentée, souvent, comme particulièrement adaptée aux défis compétitifs du post-fordisme. En tant que "système à intelligence partagée", capable de mettre en œuvre des processus complexes de production, sélection et diffusion des connaissances, en l'absence de tout centre hiérarchique ordonnateur, cette structure confère une importance particulière au territoire, comme lieu d'intégration de l'activité économique.

⁹ En Vénétie, plus de deux tiers de la population réside dans des communes faisant partie d'un des nombreux districts industriels existants, dont les entreprises fournissent les trois quarts des emplois industriels de la région.

- Un grand nombre de fils d'agriculteurs, de métayers, d'employés, poussée par une propension généralisée à «se mettre à son compte», ont pris des initiatives économiques, se sont improvisés petits entrepreneurs, exploitant, si nécessaire, des ressources familiales d'emploi (éventuellement non salarié), d'épargne, de protection du risque, ou faisant recours au crédit local¹⁰.
- Une myriade de petites unités de production ont fait tache d'huile sur le territoire. Se spécialisant rapidement dans une ou dans quelques phases de la filière productive, elles mettent en oeuvre des formes d'*autorganisation* et *adaptation spontanée, instinctive*, faisant naître un système auto-régulé, dépourvu d'un centre de direction qui fixerait les rôles et organiserait les rapports.
- Dans chaque districts se consolide, ainsi, une division des phases de travail, de type horizontal, très poussée, non seulement dans l'industrie principale, mais aussi dans les activités de support et les services. La fragmentation de la chaîne de production est d'autant plus poussée que la contiguïté spatiale permet la recombinaison de filières intégrées dans chaque territoire-district; ainsi, chaque phase de production, à savoir, chaque entreprise est complémentaire aux autres, dans une interdépendance structurale constituant des "network a legami deboli" flexibles et réversibles entre les entreprises.
- Le succès qui a permis à cette forme d'organisation productive de devenir l'une des structures portantes de l'économie italienne, tient à la nature de contextes où les relations interpersonnelles, portées par la confiance intra-communautaire, fonctionnent, en même temps, comme *medium* du lien social et comme *medium* des rapports productifs. Dans cet milieu à haute densité de relations, où l'information voyage très rapidement, chaque opérateur profite immédiatement d'un vaste patrimoine de connaissances, d'innovations, d'optimisations, tout en pouvant évaluer en temps réel les performances compétitives de chacun. Bien que la coopération constitue, objectivement, un point de force du système, elle est toujours accompagnée de tensions concurrentielles, qui poussent à améliorer la compétitivité et à optimiser le patrimoine immatériel du district, mais qui, souvent, prennent la forme d'une conflictualité entre les entrepreneurs : en somme on est en présence d'un système où les synergies des intégrations verticales (très souvent provisoires),

¹⁰ En dehors de toute intervention spécifique de l'État central qui a toujours privilégié le développement industriel lié aux grandes entreprises, se désintéressant des performances compétitives des petites-moyennes entreprises. Par contre, les structures locales ont toujours favorisé et accompagné cette dynamique.

se doublent d'aussi puissantes conflictualités et concurrences horizontales.

- Certaines de ces petites entreprises ont émergé (Benetton, Luxottica, De Longhi) jusqu'à devenir des acteurs de premier plan sur la scène mondiale, aux côtés d'un groupe d'entreprises historiques de dimensions plus importantes, solidement implantées depuis la fin du XIX siècle (Marzotto) ou, du moins, déjà confirmées dans les années '50 (Zanussi, devenue ensuite Electrolux);
- La croissance de l'appareil manufacturier régional s'est appuyée sur de fortes performances exportatrices, vers les marchés européens (en particulier, le marché allemand), dont la demande de biens de consommation finale pour les personnes et la maison a été forte;
- La production d'une grande variété de ces biens de consommation a suscité le développement d'un secteur mécanique puissant et diversifié qui, dans certains cas, est devenu, plus encore que les productions aval¹¹, le point de force distinctif de la Vénétie.

Dès les années '90, trois groupes d'événements ont jeté les bases pour des changements décisifs du contexte socio-économique, marquant la fin d'une époque :

1. la fin des régimes communistes et l'ouverture des pays de l'Est, caractérisés par une grande disponibilité de main-d'œuvre, par de systèmes de production à renouveler de fond en comble et par une forte demande (au moins potentiel e) de biens de consommation et d'équipement, a déplacé vers l'est le centre de gravité européen; la Vénétie, géographiquement proche, en a acquis une nouvelle centralité géopolitique qui lui a permis de bénéficier d'importants flux de marchandises et de personnes, avec toutes les opportunités et problématiques que cela comporte.
2. la crise économique-politique de l'Italie, où la classe politique délégitimée par le gonflement démesuré de la dette publique et par les scandales financiers («tangentopoli») a du mal à assurer la gestion et à réaliser des réformes dont les tentatives plus ou moins confuse s'accumulent et se chevauchent (système de santé, lutte contre la corruption, renouvellement de la classe dirigeante).
3. l'attaque contre la lire (septembre 1992) qui contraint celle-ci à sortir du Sme provoquant l'énième –et dernière :1993-1995– «grande dévaluation»

¹¹ Par exemple, la région d'Arzignano-Schio, produit 7,7% des exportations mondiales de cuir, mais également 12,7% des exportations mondiales de machines pour l'industrie de la chaussure, de la peau et du cuir (selon l'Institut national pour le commerce extérieur, *Observatoire sur l'internationalisation des districts industriels*, n.1, juillet 2006, page 16).

(notamment par rapport au marc), facilitant la dernière phase de grande croissance des exportations régionales.

2.2.3. Le nouveau contexte macroéconomique : élargissement des marchés et stabilité monétaire

Les conséquences de ces événements ont été considérables :

- a. malgré des événements parfois dramatiques (conflit de l'ex-Yougoslavie), les rapports avec les pays Est-européens, se sont renforcés, sur le plan commercial, ainsi qu'en ce qui concerne les flux de personnes, marchandises, connaissance;
- b. à partir de '96, malgré son incontestable fragilité, le scénario politique italien est devenu plus stable : pour la première fois, depuis les années '60, les deux dernières législatures se sont terminées à l'échéance prévue;
- c. recherchant un «point d'ancrage» susceptible de modérer ses errements internes, l'Italie accomplit un gros effort pour entrer dans la zone euro, avant même la monnaie unique (2002), renonçant, dès 1998 (institution de la parité des devises), à la souveraineté monétaire et s'interdisant les habituelles politiques de dévaluation compétitives. Cela contraint le système national à une maîtrise rigoureuse du différentiel d'inflation, par rapport aux autres pays européens, tout en poussant les entreprises à sauvegarder leurs performances et leur compétitivité par d'autres moyens que le recours périodique à la dévaluation.

Par ailleurs, l'arrivée sur la scène internationale, depuis une dizaine d'années, des grands pays asiatiques (Chine, Inde) intensifie ultérieurement les pressions en vue d'une redéfinition de la division internationale du travail existante, ruinant le schéma consolidé des blocs aisément identifiables et hiérarchisés (occident capitaliste, bloc communiste, tiers monde).

C'est dire que la Vénétie, avec ses fortes spécialisations dans des secteurs productifs «traditionnels», ne pouvait échapper à une confrontation sérieuse avec les nouveaux compétiteurs, notamment dans le système mode, surtout après la fin de l'accord Multifibre (1^{er} janvier 2005).

2.2.4. Nouveaux risques et nouvelles opportunités. La délocalisation n'est pas une maladie mais le signal d'un changement

Inévitablement, une économie relativement ouverte et tournée vers l'export, comme celle de la Vénétie, a été fortement affectée par ces nouveautés qui l'ont obligée à revoir son propre rôle dans la division internationale du travail : la région ne pouvait plus se « contenter » d'être la plateforme privilégiée de production des biens de consommation pour les marchés allemands et français, dans un scénario comportant des problèmes et des contradictions, ainsi que des opportunités.

Examinons tout d'abord ces dernières :

- la production et la concurrence des nouveaux pays ont contribué de façon décisive à **contenir les prix**, en « déflationnant » des dynamiques qui, autrement, auraient été bien plus incisives et, sans doute, déstabilisantes.
- de **nouveaux réservoirs de main-d'œuvre** ont libéré des flux d'immigrés qui ont permis de reconstituer (conserver) le nombre de travailleurs amoindri par une démographie défavorable (baisse de la natalité);
- d'**immenses marchés**, se sont ouverts et non seulement pour de produits à bas coût, car les nouvelles bourgeoisies (indienne et chinoise, notamment) comptent plusieurs millions de personnes, disposant largement des moyens d'une consommation évoluée.

Par ailleurs, de nouveaux risques ont fait leur apparition.

- **l'impossibilité de recourir à la dévaluation** et le contexte international plus concurrentiel ont intensifié la sélection des entreprises, expulsant du marché celles ne pouvant pas se repositionner.
- la "**fuite**" des **entreprises** attirés par des régions où la main-d'œuvre est abondante, le coût du travail réduit, la réglementation faible;
- la **concurrence de nouveaux territoires et de nouvelles entreprises** dans la conquête de nouveaux marchés finaux, ainsi que dans l'appropriation des commandes, avec tous les risques de déstabilisation des sous-traitants « indigènes »;
- la **concurrence** que les **nouveaux immigrés** font, en Vénétie, aux travailleurs locaux, moins qualifiés;

L'existence même de cette balance avantages-inconvénients (risques-opportunités) nous engage à considérer la délocalisation comme l'une des manifestations (conséquences) du mouvement de mondialisation : on ne saurait l'appréhender comme une «maladie» qu'il s'agirait d'éviter ou de soigner mais comme un des aspects d'un processus d'évolution, de redéfinition de la division internationale du travail, que la disparition ou l'effacement de nombreuses frontières (dont on ne saurait se plaindre) ont rendu inévitable.

Il est vrai que, à l'orée du siècle nouveau, la basse conjoncture de l'économie européenne a poussé l'opinion publique à percevoir bien plus les risques, que les opportunités de la mondialisation.

C'est que, généralement, les risques pèsent sur des entreprises «fordistes» ayant engagé d'importantes et rapides externalisations, dont les travailleurs subissant également la concurrence des immigrés. Il s'agit de conséquences d'autant plus visibles qu'elles sont concentrées au niveau territorial en fonction du rayon de recrutement de la main d'œuvre.

En revanche, bien qu'elles soient importantes, les opportunités, sont plus difficiles à percevoir car elles se manifestent de façon indirecte, comme dans le cas (souvent documenté par des recherches), d'entreprises qui ont résisté à la concurrence des pays émergents et sauvé une partie, au moins, de l'emploi local, grâce à des choix d'internationalisation (notamment, en délocalisant des productions à faible valeur ajoutée) allégeant les coûts globaux et qui ont récupéré une certaine rentabilité grâce au développement de fonctions d'entreprise supérieures.

2.2.5. L'analyse de la récente évolution de l'économie de Vénétie : solde risques/opportunités ?

La dynamique de l'économie de Vénétie des dix dernières années peut être appréhendée comme le solde des risques et opportunités de la mondialisation.

On constate :

- **une croissance significative de la population**, entraînée par des flux migratoires toujours importants : actuellement, le taux d'étrangers résidant en Vénétie est d'environ 8%;
- malgré la faible dynamique économique de la période 2001-2005, le **nombre des occupés**¹² ainsi que le **taux d'occupation** ont augmenté (le taux d'emploi de la décennie, calculé sur la population en âge de travailler, a été d'environ 65%), grâce à la diffusion du travail à temps partiel, aux réformes favorisant les contrats à durée déterminée, à l'inclusion dans le marché du travail d'activités domestiques et au développement des services aux entreprises (tertiaire);
- le **taux de chômage** se maintient à des niveaux assez bas¹³ (actuellement, il est même au dessous de 3%). Par ailleurs, (même si on manque de mesures fiables des *postes vacants*), il est vrai que l'on observe également d'importants **défauts de qualification**, qu'il n'est pas aisée de résoudre, y compris en faisant recours à l'immigration;
- dans les **secteurs manufacturiers**, le taux d'emploi global est resté stable. La manufacture fournit toujours bien plus que 600 000 unités. Toutefois, le poids relatif des secteurs a changé : système mode en baisse, système alimentaire en expansion; la composition de la main d'oeuvre aussi : davantage d'étrangers, davantage de personnel de bureau et technique, apparition de métiers nouveaux exigeant une grande disponibilité pour l'étranger et beaucoup de flexibilité de poste et d'horaires; enfin, les modalités d'entrée dans l'emploi imposent des périodes de précarité de plus en plus longues.
- en ce qui concerne les **exportations**, après la croissance du milieu des années '90, la Vénétie a connu une longue phase de stagnation avec des exportations longtemps immobiles, autour de 40 milliards d'euros; durant ces trois dernières années, les exportations se sont revitalisées (atteignant 44 milliards en 2006), signe incontestable de la restructuration et du repositionnement des entreprises, confirmé implicitement –entre autres– par de meilleures performances en termes de valeur par rapport aux quantités. La reprise des exportations s'accompagne de changements importants dans leur composition : on constate en particulier le

¹² Augmentation de plus de 100 000 unités entre 2000 et 2006.

¹³ Le taux de chômage ne constitue pas une bonne mesure de l'élasticité effective de l'offre d'emploi car l'ensemble des personnes considérées, officiellement, comme ne «faisant pas partie de la force de travail» cache un nombre important de personnes effectivement disponibles à travailler (sous certaines conditions).

poids accru des débouchés d'Europe de l'Est et asiatiques¹⁴ et la croissance de la part du secteur des produits mécaniques.

- les nombre d'**entreprises manufacturières** a diminué ces dernières années, en raison de la disparition des petites entreprises de sous-traitance de différents segments du système mode, ainsi que par des processus plus généraux de sélection et d'association;
- le **recours aux amortisseurs sociaux** (instruments de soutien aux revenus des travailleurs), a été en augmentation constante après 2000, en relation à une multitude de crises d'entreprise¹⁵. Le recours à l'indemnité compensatoire extraordinaire a constamment augmenté jusqu'en 2005. À partir de 2000, plus de 100 000 travailleurs¹⁶ ont été licenciés (presque la moitié à la suite de licenciements collectifs) et placés en «mobilité». Environ 70% d'entre eux ont retrouvé un emploi, dans la moitié des cas à l'intérieur du même secteur.

2.2.6 Quelles politiques industrielles adopter pour favoriser une évolution du système productif régional lui permettant, avant tout, d'utiliser les opportunités liées à l'internationalisation ?

De quelle façon les politiques économiques, notamment industrielles, peuvent-elles favoriser l'évolution du système économique régional pour qu'il exploite au mieux les opportunités de l'internationalisation ? Comment permettre que la reconversion des emplois des productions irrémédiablement vouées à la délocalisation, se fasse à un coût acceptable ?

Globalement, tout le monde s'accorde sur des mots d'ordre de politique industrielle tels que:

- incitation au regroupement et à la croissance dimensionnelle et qualitative des entreprises;

¹⁴ En 2006, pour la première fois, la part de l'Ue-15 sur le total des exportations et des importations de Vénétie a été inférieur à 50% : l'Allemagne, qui absorbait 25% des exportations de Vénétie en 1991, n'atteint pas 13% aujourd'hui. Le poids des pays Peco après la chute du mur de Berlin (entre 1991 et 2006) a doublé en ce qui concerne les importations (passant de 8,3 à 16,8%) et triplé en ce qui concerne les exportations (passant de 5,1 à 17,4%) : les exportations vers la Roumanie, insignifiantes au début des années 90, occupent aujourd'hui 3,5% des exportations régionales (en rapport avec les habitants de Roumanie, le chiffre est supérieur aux exportations vers l'Allemagne...). La Chine et l'Inde absorbaient 0,6% des exportations régionales en 1991, aujourd'hui 2,2% ; de là provenait 1,6% des importations, 9% aujourd'hui.

¹⁵ En six ans, entre 2000 et 2006, seulement dans une quarantaine de cas la crise s'est traduite dans l'expulsion de plus de 100 emplois.

- innovation de produit, de process, d'organisation, recherche-développement, transferts technologiques;
- priorité au capital humain, à l'économie de la connaissance, à la formation;
- renforcement de l'attractivité du territoire par les infrastructures (réseaux énergétiques, de communication, logistique, etc.) et par les externalités qualitatives.

Toutefois, en Italie, depuis les années '90, ce domaine est de compétence régionale, obligeant la Vénétie à tenir compte de la spécificité des contextes productifs locaux. La grande difficulté, politique et culturelle consistait dans l'aversion des entrepreneurs envers tout ce qui pouvait ressembler à une collaboration, coopération, synergie avec des sujets qui ne seraient pas concrètement et immédiatement impliqués dans le même network productif... Dès lors, il faut élaborer des outils susceptibles d'entraîner l'adhésion des entreprises à des stratégies de partenariat, en dépassant cette conflictualité, latente ou manifeste, sans ignorer qu'elle n'en était pas moins fonctionnelle au système.

Loin de vouloir instituer une "master mind" qui régirait les districts, la Région a mis en oeuvre des outils susceptibles d'accompagner son évolution spontanée vers des solutions optimales, tout en préservant ces systèmes de *liaisons faibles* entre entreprises qui ont été à la base de leur compétitivité.

Ainsi, elle a opté pour une ligne de politique industrielle qui s'adresse non pas à l'entreprise singulière, mais au district industriel dans sa totalité, au –tout au moins- à des ensembles consistants d'entreprises, reliées par des rapports fonctionnels :

- soutien aux districts industriels, en favorisant l'auto-définition, ainsi que l'auto-association autour de projets stratégiques spécifiques¹⁷;
- soutien à la recherche et à l'innovation¹⁸, avec une attention particulière aux petites et moyennes entreprises, grâce à d'importantes ressources dérivant de la programmation des fonds européens¹⁹;

¹⁶ Dont 30 000 dans le secteur textile-habillement, 40 000 dans les autres entreprises manufacturières et 25 000 dans le tertiaire.

¹⁷ Avec les Leggi regionali n° 8/2003 et n° 5/2006, la Vénétie s'efforce de réduire la fragmentation des entreprises, en réservant le soutien des contributions régionales aux projets élaborés et présentés conjointement par un nombre congruent d'entreprises.

¹⁸ La loi n° 9, 18 mai 2007 « Normes pour la promotion et la coordination de la recherche scientifique, du développement économique et de l'innovation du système de production régional » a été récemment approuvée.

- soutien aux initiatives de transfert technologique par l'intermédiaire de plusieurs institutions publiques (Veneto Innovazione, Parchi tecnologici, etc.);
- soutien aux initiatives novatrices dans le secteur des nanotechnologies et constitution d'un district spécifique : les principaux acteurs sont pour le moment Veneto Nanotech, Civen, Nanofab, Vega Park, ECSIN ; d'autres sont en train de s'y ajouter à ou en cours d'examen de faisabilité (LaNN, Nanocomp, il Campus del e Nanotecnologie, Nanomedicina) ;
- soutien aux initiatives associées d'internationalisation, quasiment dans l'intention de reproduire, y compris dans des contextes extranationaux, des liens la vertueux entre les entreprises (filiales) du territoire qui ont entraîné le succès des districts de Vénétie, dans le passé (encadré n°1).

Il n'en reste pas moins que, au-delà des déclarations d'intentions, la mise en place effective de ces mots d'ordre, l'identification des pratiques véritablement efficaces²⁰ et leur traduction dans des choix opérationnels est loin d'être une tâche aisée.

Le « bon sens » qui prévaut, y compris parmi les opérateurs participant directement à la construction de ces politiques, est que les effets de ces-ci sont encore marginales par rapport à l'évolution de la structure de production locale, parfois engluée dans des mécanismes de gouvernance désordonnés ou éparpillés dans une fragmentation extrême des interventions, trahissant l'accoutumance à la dispersion distributive, plus que l'authentique encouragement d'initiatives novatrices. Par ailleurs, il est certain que l'opérateur public n'est pas le seul à définir la politique industrielle.

Finalement, ce sont les initiatives prises par les associations d'entreprise en soutien à l'internationalisation, qui ont eu l'impact le plus important, tant en sensibilisant le vaste public régional des chefs d'entreprise au sujet des mutations et des nouveautés actuelles, qu'en accompagnant, par des informations et des services, plusieurs initiatives coordonnées et collectives d'internationalisation.

¹⁹ Mesures 1.5, 1.7 et 2.5 du Docup Ob. 2 2000-2006; lr 3/2001.

²⁰ Le récent *Libro Verde. Forum sulla competitività. Ricerca e sviluppo, innovazione e trasferimento tecnologico*, (*Livre vert. Forum sur la compétitivité. Recherche et développement, innovation et transfert technologique*) proposé en 2007 par la Région Vénétie à tous les sujets de la société et des institutions, examine plus particulièrement les lacunes de la gouvernance régionale en matière de recherche et d'innovation.

L'encadré n° 1 (ci dessous), rend compte des cas de Samorin (Slovaquie), Brcko (Bosnie), Uberlandia (Brésil), ainsi que de l'association entre entreprises de Vénétie opérant à Timisoara (Roumanie)²¹.

N° 1.

INITIATIVES DES ASSOCIATIONS D'ENTREPRISES POUR SOUTENIR LES DÉLOCALISATIONS

Les initiatives lancées par les associations d'entreprise, en vue du soutien des délocalisations, répondent aux requêtes et aux exigences de la base associative intéressée (distribution de services et activité de soutien à l'internationalisation) et assurent, en premier lieu, des fonctions de représentation. Simultanément, elles s'efforcent d'améliorer l'impact des investissements dans les contextes de destination, tentant de diffuser le modèle d'entreprise des districts de production locaux, au-delà des frontières nationales.

Le district industriel de Samorin (Slovaquie)

Le projet, lancé en 2003, prévoit la réalisation d'un district industriel électromécanique à Samorin, petite ville de Slovaquie, au sud de Bratislava. Cette expérience opérationnelle d'internationalisation lancée et guidée par l'Association des Industriels de Vicence, s'adresse à sa propre base associative;

L'objectif est de répondre aux exigences des entreprises de contrôler un marché stratégique comme celui d'Europe de l'Est avec la mise en œuvre d'une initiative coordonnée, pouvant simultanément réduire les risques et les inefficacités des initiatives isolées, en facilitant la formation d'un contexte de localisation offrant aux entreprises un environnement similaire à leur district d'origine et en améliorant et en contrôlant les effets au niveau local des initiatives de délocalisation. Actuellement en phase avancée de réalisation, cette initiative intéresse une surface de 5 hectares et environ 20 nouveaux sites de production, pour un total à plein régime de 500 emplois, avec un investissement global de 12 millions d'euros.

Le district industriel de Brcko (Bosnie)

Le projet de réalisation d'un district industriel multisectoriel à Brcko a été lancé par l'Union des Industriels de Venise, en 2002, afin d'encourager la coopération entre les PMI du Nord-est et la région des Balkans. Après une période d'incertitude, due à l'instabilité politique de la Bosnie, durant la première moitié de cette décennie, le projet est entré en phase de réalisation, avec la rédaction d'un plan directeur, la stipulation d'un accord entre les autorités locales et une société créée pour l'occasion par Unindustria, le début de l'urbanisation de l'une des deux zones industrielles prévues (70 hectares). L'ouverture des premiers sites de production est déjà prévue pour 2007, tandis que tous les investissements programmés devront être effectués avant 2011.

Unimpresa Italia Romania

²¹ Cette association a été créée spontanément, par les entreprises elles-mêmes et n'a reçu le soutien des institutions que dans un deuxième temps, grâce à la constitution, auprès de la Chambre de Commerce Italienne pour la Roumanie, de l'«Antenna Veneto Romania».

En 2000, Unindustria de Trévise constitue une association pour soutenir les nombreuses entreprises de Vénétie qui avaient démarré des délocalisations vers la Roumanie, dès les années '90. D'autres associations d'entreprise, y compris celles provenant d'autres régions (Beluno, Vicence, Padoue, Mantoue, Reggio Emilia, Prato, Pordenone) sont venues se joindre à l'initiative, constituant une société qui suit les entreprises italiennes (15 000 environ) opérant dans ce pays. Elle fournit son assistance aux entreprises associées et soutient des formes de collaboration avec les autorités roumaines et communautaires dans le secteur de la formation professionnelle, pour l'instauration de rapports commerciaux entre les opérateurs des deux pays, en vue du développement de projets de soutien à l'économie roumaine.

Un district du meuble : Uberlandia (Brésil)

Il s'agit d'un cas de coopération internationale entre des entreprises italiennes et brésiliennes du secteur du meuble pour la réalisation d'une coentreprise et la réalisation d'un pôle du meuble dans l'État de Minas Gerais). Née en 1998, après des rencontres bilatérales entre la municipalité brésilienne de Uberlandia et Federlegno-Arredo du Triveneto, le projet a pour objectif l'expérimentation de solutions alternatives à une simple délocalisation des phases de production, permettant de mieux garantir le contrôle de marchés considérés comme stratégiques.

Le projet prévoit la production de meubles de style moderne et de composants d'ameublement, avec un investissement de 11 millions d'euros et l'occupation à plein régime d'environ 140 unités; la structure, équipée de technologies automatisées, compte pour le moment, une soixantaine d'employés.

2.2.7 Quelles politiques de travail pour gérer les conséquences de la destruction des emplois et le reclassement des travailleurs expulsés ?

Sur le front du marché du travail, les ressources utilisées pour lutter contre les crises de l'emploi (qu'on ne saurait imputer entièrement à la mondialisation) ont été considérables et de nombreux instruments ont été utilisés ou activés pour gérer les situations où la délocalisation a détruit des emplois, parfois nombreux.

En synthétisant de façon extrême, les instruments à disposition sont les suivants :

- a. *politiques actives* visant à encourager le reclassement des travailleurs : leur gestion est généralement confiée aux services de l'emploi (elles comportent des activités d'orientation, de rapprochement entre demande et offre d'emploi, de lancement des activités de formation) et, dans certains cas, à des institutions ou des projets ad hoc (voir le cas d'*Unità per il reimpiego* à Trévise et **Encadré n° 2**); parmi les politiques en vigueur, citons les réductions des charges patronales, donc de diminution significative du coût du travail, de façon à encourager les entreprises à embaucher les travailleurs expulsés par des crises;

- b. *politiques passives* de soutien au revenu des travailleurs ayant perdu leur emploi :
- i. indemnité compensatoire extraordinaire : intéresse les entreprises de plus de 15 employés et n'éteint pas le rapport de travail;
 - i. indemnité de mobilité : varie entre 1 et 3 ans pour les travailleurs victimes de licenciements collectifs;
 - ii. indemnité chômage : destinée aux travailleurs des petites entreprises (moins de 15 employés) n'ayant pas droit à l'indemnité de mobilité ;
 - iv. interventions régionales, en particulier pour les mises au chômage technique dans les petites entreprises (artisanat) : dérogation CIG, c'est-à-dire extension aux petites entreprises de l'indemnité compensatoire extraordinaire;
 - v. interventions des structures bilatérales comme l'Ebav, financées directement par les prélèvements patronaux et salariaux des entreprises adhérentes.

Au sujet de ces politiques du travail (actives et passives), on peut avancer le bilan suivant :

Aspects positifs :

- un efforts croissants des institutions publiques en direction du développement de politiques actives;
- richesse des instruments de politiques passives.

Aspects négatifs :

- politiques actives : leur mise en œuvre dépend des acteurs intéressés (structures publiques, travailleurs, entreprises); il est difficile de généraliser des mesures actives qui conditionnent l'allocation à l'acceptation d'une proposition de re-emploi, à cause des difficultés objectives de juger de l'adéquation du travail proposé, à cause de la faiblesse des mesures d'encouragement (inexistantes) proposées par les structures publiques et à cause, enfin, du fait que les organismes de gestion des politiques actives (Services de l'emploi) sont totalement séparés de ceux qui gèrent les politiques passives (Inps);
- politiques passives : le niveau de protection est trop différencié en fonction des dimensions de l'entreprise et du secteur du travailleur. Certains types de travailleurs risquent d'être abandonnés à eux-mêmes (ex. les artisans de la sous-traitance qui ont dû fermer, en particulier ceux qui n'ont pu céder leur

entreprise²², ou les travailleurs des petites entreprises ayant uniquement droit à l'indemnité chômage et non à l'indemnité de mobilité), tandis que certaines classes de travailleurs des moyennes et grandes entreprises sont en revanche bien protégées (entre indemnité compensatoire et allocation spéciale de chômage, les plus de 50 ans peuvent être « couverts » durant 5 ans par les politiques passives).

N° 2.

INITIATIVES VISANT A REDUIRE L'IMPACT DES DÉLOCALISATIONS SUR L'EMPLOI.

Pendant les premières années 2000, le renforcement des signaux de crises et de difficultés a encouragé des initiatives locales visant à réduire l'impact sur l'emploi des délocalisations productives. Les expériences les plus importantes prévoyant la négociation entre parties sociales, dans les entreprises moyennes et grandes (comme l'Irca), privilégient, encore une fois, les travailleurs les mieux protégés par la configuration actuelle du système italien des amortisseurs sociaux. L'élément le plus intéressant de ces initiatives est, sans doute, qu'elles s'accompagnent souvent d'une profonde réorganisation des services de l'emploi, imposée par les normes récentes, visant à expérimenter de nouveaux modes de coopération entre public et privé.

L'Unité pour le réemploi (province de Trévise)

L'Unité provinciale pour le réemploi est une initiative partenariale entre la Chambre de Commerce de Trévise, la Province, l'Association des industriels et les organisations syndicales provinciales, visant à la réinsertion des travailleurs expulsés des cycles de production et inscrits sur les listes de « mobilité ». L'objectif de réinsertion est poursuivi au moyen d'actions d'information, d'accompagnement et de reconversion, pour favoriser la rencontre entre demande et offre d'emploi. Le projet, portant sur 12 mois, prévoit une participation minimum de 350 travailleurs.

Les opérateurs sélectionnés par l'Unité, ont mis au point des parcours personnalisés de réinsertion, au moyen d'actions d'information et d'évaluation directe des opportunités d'emploi disponibles, d'entretiens d'orientation et d'évaluation des compétences, d'actions de formation personnalisées, de parcours de reconversion professionnelle et d'actions d'accompagnement direct vers l'emploi.

Le cas Irca Spa (Trévise)

En juillet 2004, l'IRCA Spa (société d'électroménager du groupe Zoppas Industries Spa) a entamé une procédure de licenciement collectif, prévoyant une réduction de 620 emplois dans quatre unités de production (dont trois en province de Trévise). Après une phase de négociations (octobre 2004), un projet d'accord a été signé auprès du Ministère du Travail, prévoyant -entre autres- la révocation de la procédure de mobilité, la mise en place d'une période d'allocation de chômage

²² Beaucoup de ces petites entreprises en cessation d'activité sont rachetées par des entrepreneurs chinois.

partiel (Cigs) et un programme/intervention de politiques actives du travail, en vue de la protection des travailleurs surnuméraires, géré –conjointement- par les parties sociales et les institutions intéressées. En particulier, le reclassement, après reconversion, de 352 travailleurs avait été négocié, auprès d'autres entreprises locales.

Cet exemple d'intégration entre amortisseurs passifs et actifs est particulièrement intéressant, cependant, le déroulement du projet a connu des difficultés imprévues, dans la mesure où la majorité des travailleurs, qui pouvaient toujours compter sur le soutien économique de l'amortisseur social, ont refusé l'offre de réinsertion.

2.2.8 Remarques finales

La délocalisation n'est que l'une des composantes de l'internationalisation, avec ses risques et ces opportunités; pour un modèle productif comme celui de Vénétie, qui s'est construit sur l'ouverture à d'autres économies (il suffit de rappeler que le rapport export/pil y est de 36%, contre 28% pour le reste de l'Italie) les opportunités paraissent l'emporter sur les risques.

Les politiques d'emploi (actives et passives) ont joué un rôle important, en permettant aux entreprises de gérer les crises.

Les politiques industrielles, par contre, n'ont pas fait la preuve d'une grande efficacité dans la re-conquête de la compétitivité du système productif de Vénétie qui a été le fruit des transformations mises en oeuvre, spontanément, par les entreprises elles-mêmes.

Reste à interpréter, en temps réel, les évolutions visibles (tâche hasardeuse).

Différentes voies sont expérimentées, pour conserver la compétitivité : agrégation de plusieurs entreprises petites et moyennes (consortium, société de services, alliance contractuelle); saut technologique vers les secteurs innovants, positionnement dans le "haut de gamme", le luxe, les produits de qualité, les grandes marques de la mode, ou encore maîtrise de position d'excellence sur tel ou tel créneau intermédiaire la chaîne de production de la valeur...

Toutefois, la réponse dominante est, sans doute, celle de l'internationalisation qui intéresse déjà chacune des entreprises leaders présentes dans chaque district, entraînant un certain nombre d'entreprises auxiliaires, (sous-traitants, fournisseurs

spécialisés...) ayant déjà été sélectionnées par le marché comme les plus modernes et dynamiques.

On pressent que l'ancrage au territoire, aux cultures locales, l'héritage des identités, les relations et la confiance intra-communautaires, cette forme de *capital social* qui a été le gage de plusieurs décennies de succès et de croissance, ne sera probablement pas une réponse suffisante pour relever les nouveaux défis et que cette internationalisation va entraîner une évolution complexe du modèle de spécialisation productive dont l'issue n'apparaît pas encore clairement.

Pour le moment, on constate que les *entreprises leader* qui, déjà, ont redistribué leurs filières productives au niveau international, ne donnent pas signe de vouloir se défaire de leur ancrage territorial, tant il est vrai qu'elles continuent d'y localiser les phases à haut contenu de connaissance, à haute valeur ajoutée, ainsi que leurs instances décisionnelles, sans renoncer aux relations avec la structure réticulaire de la production, permettant à des nombreuses petites entreprises de rester dans le jeu.

Si les fils qui les rattachent au territoire d'origine ne sont pas coupés, il est possible que les initiatives de ces entreprises "pionnières" qui, tout en acclimatant des nouvelles fonctionnalités, continuent de valoriser le patrimoine de spécialisations complémentaires du système territorial, alimentent des processus vertueux d'apprentissage collectif, capables d'entraîner les filières dans leur ensemble, leur permettent de se connecter aux réseaux globaux (tout en se dématérialisant, partiellement)

Pour les producteurs d'un territoire, où chacun connaît chacun, ayant toujours été connectés les uns aux autres gratuitement (ou presque), ayant toujours travaillé dans un réseau local à coût nul (ou négligeable), s'intégrer, de façon permanente et performante, à des réseaux étendus, dont les relais et les connexions (communicationnelles, logistiques, fiduciaires) doivent être aménagés *artificiellement*, constitue une difficulté de taille, non seulement parce que il faudra prendre en charge les coûts et les risques des investissements correspondants, mais surtout parce que il s'agit de passer d'un système auto-organisé, capable d'*adaptation spontanée, non délibérée*, à des formes d'organisation qui nécessitent des *actions intentionnelles*,

programmées et même *négociées*. C'est là, qu'on se heurte au *coté noir* de la coopération, à la face où domine la concurrence-conflictualité.

Le branchement de leurs importantes ressources sur les nouveaux centres du développement peut permettre aux systèmes productifs locaux de renouveler leurs avantages compétitifs,

- à condition que le lien entre les entrepreneurs ayant déjà pris pied dans l'internationalisation et celles qui restent ancrées dans le territoire ne soit pas brisé;
- à condition que les protagonistes (entreprises, travailleurs, institutions) réussissent à partager les objectifs du changement, sans trop se demander qui, dans l'immédiat, en tire le plus d'avantages.

2.3 LE TERRITOIRE DU CBE LYON SUD FACE À LA MONDIALISATION

CBE Lyon. Septembre 2007

Beaucoup de discours courants sur les délocalisations s'inspirent d'épisodes bien individualisés d'entreprises qui contrôlent l'intégralité du cycle de production de biens de consommation finale et transfèrent en bloc leurs activités vers des pays low cost.

L'organisation productive du territoire du CBE où dominant les fabrications de produit de base, de biens intermédiaires ou d'équipement et où beaucoup d'entreprises et la grande majorité des emplois sont contrôlées par des groupes nationaux ou internationaux, **ne correspond pas à cette image**, mais reflète plutôt les nouvelles formes d'organisation mondiale des activités, aux unités de production disséminées sur la planète et pilotées par des instances de décision internationalisées.

Dans cette configuration, les arbitrages défavorables aux activités locales sont innombrables et prennent les formes les plus diverses : internationalisation des approvisionnements, moins chers que s'ils étaient fabriqués en France, implantations sur des nouveaux marchés, transferts d'activités entre sites français et étrangers d'un même groupe... interdisant de séparer ce qui relève d'une réorganisation interne des activités, de ce qu'il faudrait attribuer à la désindustrialisation, aux externalisations, aux délocalisations...

Ainsi, plutôt de nous escrimer à différencier les "vraies" délocalisations de celles qui ne le seraient pas, nous avons préféré nous intéresser **aux transformations du tissu industriel du bassin lyonnais, du fait de la mondialisation**, ainsi des politiques industrielles indigènes.

2.3.1. Les grands groupes industriels : l'étiollement de la plateforme productive européenne

Le territoire est confronté à une double dynamique : d'une part, les firmes intégrées au plan local ou national sont absorbées par des constellations d'unités productives spécialisées, pilotées par des états majors aux stratégies de fabrication et d'approvisionnement mondiales, qui n'entretiennent aucun rapport particulier avec le territoire, si ce n'est d'utiliser ses ressources, qui ne laissent aucune prise sur les

décisions stratégiques aux acteurs locaux, si ce n'est d'accroître l'offre et l'attractivité... D'autre part, l'émergence de nouveaux marchés qui polarisent d'importants investissements et dont les productions remettent en cause la vocation première de la plateforme industrielle européenne qui était de produire pour la planète entière.

L'évolution des grands groupes chimiques et automobiles qui dominent le territoire du CBE illustre ce processus qui est, en même temps, de dé-intégration/subordination locale et d'expansion étrangère.

On le voit dans le cas de Renault Véhicules Industriels. Héritier des grands établissements intégrés de Berliet, fabricant des camions, d'engins de travaux publics et des bus, RVI est racheté, en 2002, par Volvo et devient l'une des marques²³ de véhicules lourds du groupe, sous le nom de Renault Trucks. Très rapidement ce dernier abandonne les autobus, élague l'usine ponts/essieux de Saint-Priest, se dégage de la fonderie bloc-moteur de Vénissieux. L'établissement lyonnais devient un site parmi d'autres, spécialisé dans le montage des moteurs, entraîné dans la stratégie du groupe vers l'homogénéisation des composants de ses différentes marques (65% le sont déjà) et à faire évoluer la constellation de ses sites vers une unique plateforme européenne disséminée. Simultanément, Renault Truck participe à l'expansion de Volvo, vers les marchés émergents, en organisant des partenariats avec d'importants constructeurs en Chine, en Iran, en Russie où une usine produit des moteurs diesels lourds et où l'assemblage industriel des camions est prévu, dès 2010.

On le voit aussi dans l'évolution des sites lyonnais de la chimie, conçus et construits, à l'origine, pour produire des centaines de substances, depuis la pétrochimie jusqu'à la pharmacie et à l'agrochimie, que l'on a spécialisé dans la chimie de base, supprimant nombre d'unités de fabrications et d'ateliers.

En même temps, Rhodia et Arkema intensifient les investissements dans les pays émergents : à partir des années '90, des dizaines d'usines, bien plus modernes que les sites lyonnais, en Chine notamment, fabricant toute sorte de substances de base et d'intermédiaires, pour la production de plastiques, engrais, médicaments, fibres textiles, composants électroniques, caoutchoucs, fluides réfrigérants...

²³ Avec Volvo Trucks (implanté surtout en Europe du Nord) et Mack Trucks (implanté surtout aux USA).

En 2006, 20 % du C.A. de Rhodia et 13 % de celui d'Arkema sont localisés en Asie. La Chine devient le 4^e producteur mondial. De 200 à 2004, sa part dans la production mondiale passe de 3,5 à 7,7 %. Il va sans dire que le transfert d'investissements, de maîtrise technique et d'innovations opéré par les grands groupes occidentaux joue un rôle important dans ce développement.

Certes, l'enjeu principal consiste à prendre pied sur ces nouveaux marchés, il n'en reste pas moins que ces nouvelles productions remplacent celles autrefois exportées, à partir d'unités de production occidentales et qu'une partie non négligeable d'entre elles, intégrées dans toutes sortes de produits de consommation finale, sera exportée vers les marchés occidentaux.

Souvent, on se donne l'illusion d'avoir réglé le problème, **en imputant ces suppressions d'emplois**, ces restructurations, ces modifications de périmètres **aux méfaits de la globalisation**. C'est là, un **raccourci dangereux** qui nous empêche de comprendre que la **dynamique de la globalisation** procède des mêmes choix et met en oeuvre les mêmes stratégies qui président à l'évolution de l'économie française, depuis que l'union douanière de la CEE en ait amorcé l'ouverture.

Avant même qu'on ne parle de mondialisation²⁴, la réponse à l'ouverture a toujours consisté à défaire les structures intégrées, à sélectionner les firmes les plus performantes et les segments les plus rentables, à les spécialiser et à favoriser leur croissance, pour qu'ils rivalisent avec les grands groupes mondiaux, tout en faisant abstraction du devenir du territoire et de son autonomie.

En ce qui concerne le Lyonnais, dès le début des années '60, les firmes chimiques ont réagi à la perspective de l'union douanière, en délocalisant la production de fibres textiles vers des pays low cost²⁵ et en fermant plusieurs grands établissements locaux²⁶.

Dans les années '70, des grandes manœuvres de restructuration-concentration séparent les activités proprement chimiques des groupes intégrés de pétro et

24 Naturellement, on ne peut s'en apercevoir sans se donner une perspective historique suffisante.

25 Afrique du Nord, Amérique Latine, Sud-Est Asiatique.

26 Les usines de Vaulx en Vélain, Lyon-Vaise, Péage de Roussillon, St. Chamond et La Voulte.

électrochimie pour les concentrer dans une sorte de grand conglomérat²⁷ qui contrôle 97% des emplois chimiques de la Région. Quelques années plus tard, les grands groupes séparent l'industrie pétrolière (jouissant de rentes géopolitiques particulières) et la branche noble de la chimie de spécialité, à forte valeur ajoutée. Restant isolée, la chimie de base, aux équipements coûteux, aux fabrications banalisées, aux produits pondéreux de médiocre valeur, aux taux de croissance quasi nuls, se restructure, sous la forme de groupes internationaux autonomes, Rhodia (1998) et à Arkema (2004), dotés de nombreux sites de fabrication dans le monde qui doivent disputer leur place sur le marché mondial.

Dans la métalurgie-mécanique, les concentrations-restructurations-relocalisations des années '60-'70, auront fait disparaître le tiers des emplois industriels.

En 1974, l'absorption de Berliet par le groupe SAVIEM-Renault, sous le nom de Renault Véhicules Industriels (RVI), aboutit à la suppression de plus de 4000 emplois, faisant perdre au site de Vénissieux (15000 salariés) son rôle de centre névralgique d'une constellation d'établissements et de sous-traitants locaux, le transformant en une simple unité de production d'un groupe aux approvisionnements internationaux (boîtes de vitesses en Roumanie, essieux en Pologne).

Néanmoins, l'augmentation de puissance des firmes qui leur donne accès à des ressources de plus en plus étendues ne se traduit pas dans une croissance du Lyonnais. Tout au contraire, déplaçant les sites de fabrication, désorganisant l'ensemble des fournisseurs et des sous-traitants locaux, elle bouleverse la structure sociale des bassins d'emplois et les plonge dans de grandes difficultés.

On a montré²⁸ que, de 1962 à 1968, la croissance de l'agglomération lyonnaise (0,5%) a été moindre que celle de la Région (5,3%) et de la France entière (8,2%). Entre 1970 et 1982, le taux de chômage régional a doublé, dépassant 8 %. De 1993 à 1997, la compétitivité industrielle de Lyon a régressé, sa performance dans la création d'entreprises a été l'une des plus mauvaises de France. Au recensement de 1999, l'une des agglomérations de France où la production de richesses est la plus intense

²⁷ Constitué par ATO (Aquitaine Total Organico, réunissant ELF et TOTAL), PCUK (Produits Chimiques Ugine Kuhlmann), Rhône-Poulenc Industries (réunissant Rhône-Progil et Rhône-Poulenc)

²⁸ Henri Coing 1977.

enregistrait un taux de chômage supérieur à de 12 %, aussi important que la moyenne nationale.

Par ailleurs, le déficit d'emplois n'est pas homogène, ni sur le plan spatial, ni sur le plan générationnel : dans les communes fortement industrialisées du CBE, qui comptent 35 % d'ouvriers et de nombreux quartiers défavorisés, le chômage atteint 22 % ; celui des 16-24 ans, 27 % (contre une moyenne d'agglomération de 23 %). La concentration des exclus et les déséquilibres sociaux créent des tensions suffisamment fortes pour éclater en des "violences urbaines" répétées²⁹.

Il est vrai que, dans le même temps, le tertiaire se développe, mais sa croissance ne compense que 50 % des pertes industrielles. Jusqu'à la fin des années '80 elle consiste, surtout, dans le déplacement de travailleurs peu qualifiés de l'aire "concurrentielle", vers celle des emplois "protégés" des services aux personnes et des services opérationnels aux entreprises, au prix –toutefois- d'importantes pertes de revenus et d'une aggravation de la précarité. Dans les années '90, les services aux entreprises s'enrichissent de prestations techniques et scientifiques, grâce à l'externalisation des activités d'études, de recherche et d'ingénierie de la part des grands opérateurs industriels. En 2000, les services aux entreprises représentent plus de 30 % du tertiaire régional, concentré dans l'agglomération lyonnaise.

Toutefois, plusieurs sources institutionnelles³⁰ décrivent le déficit des fonctions financières supérieures, liées à la mobilisation des capitaux, à l'impulsion économique, à la décision industrielle et, plus généralement, de services d'une "métropole décisionnelle internationale". Elles soulignent que, quand elles existent, les activités de prestation intellectuelle³¹ sont des filiales de groupes parisiens ou internationaux (CCI+INSEE).

En somme, malgré son développement sur le plan technologique ou industriel et malgré l'émergence d'activités de pointe, le tertiaire lyonnais reste tributaire du

²⁹ 1979, quartier de la Grappinière (Vaulx-en-Velin); 1981, cité des Minguettes (Vénissieux), ainsi que à Villeurbanne et à Vaulx-en-Velin; 1990 Mas du taureau (Vaulx en Vélín); 1997 à La Duchère. Par ailleurs, dans certaines zones périphériques, fortement ouvrières, comme les vallées de l'Ondaine et du Giers, fiefs traditionnels du Parti communiste, où le taux de chômage, en 1995, frisait toujours 20 %, le Front National recueillait 30 % des voix, lors du premier tour des élections présidentielles.

³⁰ SDE 2002, DTA 2006...

³¹ Conseil en systèmes informatiques, conseil juridique, conseil pour les affaires et la gestion, ingénierie financière, agences-conseil de publicité...

fonctionnement social (reproduction simple) et d'activités industrielles de fabrication-exécution.

Dans les années '90, l'entrée en scène des investisseurs institutionnels renforce l'évasion des instances de décision et l'affaiblissement des fonctions intégratrices du territoire. Ces opérateurs³² rachètent des nombreux segments des grands groupes, s'intéressant à des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs (y compris le tertiaire d'appui, le commerce de gros industriel, les activités R&D), pourvu qu'elles présentent une bonne rentabilité, une compétence particulière ou des possibilités de croisement technologique, avec un taux de pénétration qui, dans certains secteurs, dépasse 40 %. (CCI)

Rhône-Alpes devient alors la première destination française (avec l'Île-de-France) des investissements étrangers. En 2001, 70 % des investissements dans l'immobilier d'entreprise sont étrangers ; de 2003 à 2005, le taux de reprises par des étrangers a doublé³³, faisant passer 45 % des salariés de Rhône-Alpes, sous contrôle de centres de décisions situés en dehors de la Région³⁴.

La littérature institutionnelle se réjouit de ce flux d'investissements étrangers qui permet de sauver nombre d'emplois et confirme l'attractivité³⁵ du Lyonnais.

Mais, qu'en est-il du pouvoir de décision ?

Cette question revient, depuis longtemps, avec une grande insistance dans toutes sortes de documents institutionnels. Dès la fin des années '70, on s'interroge : " Que restera-t-il de l'autonomie du Lyonnais, quant aux choix de stratégie industrielle ? Qui exercera le contrôle final sur l'économie locale ?".

On souligne que les grands groupes nationaux et internationaux, ainsi que les filiales de groupes étrangers³⁶, aussi nombreux dans le tertiaire que dans l'industrie³⁷, manifestent l'ingérence dans les stratégies industrielles et la perte d'autonomie du

³² Fonds d'investissements, banques, assurances sont les seuls opérateurs disposant d'une masse de liquidité adéquate.

³³ Bref on-line. 2005 - N° 1478

³⁴ Lettre INSEE R-A, N°43. 2005

³⁵ Attractivité qui s'explique, selon le Président de l'AmCham par : "la situation géographique, la connectivité des communications, l'organisation logistique, la main-d'œuvre qualifiée, les services spécialisés, les activités économiques variés, les bonnes perspectives d'interactions intersectorielles et de couplage recherche-industrie"

³⁶ Ibid.

³⁷ RUL : Rayonner dans l'Europe. 1999

territoire; que le grand nombre des sous-traitants traduit leur dépendance, obligeant les entreprises locales à se plier aux choix des donneurs d'ordre³⁸.

On craint que la faiblesse dans les techniques de pointe ne pénalise la formation d'une main d'œuvre qualifiée et empêche d'offrir des carrières, des débouchés aux entrepreneurs, ingénieurs et chercheurs, indispensables au renouvellement du tissu industriel³⁹.

En 2005, on confirme que la Région est soumise, en grande partie, à des choix économiques faits pour elle, à Paris ou ailleurs⁴⁰.

En 2006, la DTA (directive territoriale d'aménagement du territoire) constate que "la restructuration de l'industrie lyonnaise s'est faite sous la houlette du capital international"⁴¹ qui a pris le contrôle des plus grandes firmes et des entreprises les plus performantes" et craint que Lyon ne devienne une sorte de sous-traitant pour des activités d'exploitation, de réalisation, de production⁴², utilisé par des centres de décision étrangers au territoire, en fonction de leurs stratégies globales⁴³.

Cette absence de maîtrise sur les choix économiques n'est probablement pas sans rapport avec le fait que le Lyonnais, deuxième pôle économique français, où la production de richesses est particulièrement intense, connaît de si faibles performances dans la création d'entreprises et dans l'innovation économique, que les sièges sociaux importants et les fonctions de niveau national restent rares (DTA 2006) et que la région urbaine reste alourdie, depuis une trentaine d'années, par un chômage (presque) aussi élevé que la moyenne nationale, **comme si l'internationalisation de la production lui interdisait de valoriser entièrement les ressources disponibles** (notamment la force de travail) et même de se détacher significativement des moyennes nationales.

³⁸ Ibid.

³⁹ Eléments de réflexion pour une politique industrielle dans la région urbaine de Lyon" (1997). Groupe de travail "Industrie dans la RUL".

⁴⁰ INSEE R-A. Lettre N° 08 et 43

⁴¹ Il serait plus réaliste de dire que sans les liquidités du "capital international", les restructurations n'auraient pas pu se faire.

⁴² La mise en chantier de la politique des Pôles de compétitivité pourrait venir pallier justement ce déficit. Il n'en reste pas moins que les arbitrages d'investissement et la modernité des installations et des procédés de production avantagent les pays émergents et les nouveaux marchés.

⁴³ DTA 2006.

Cela n'est probablement pas sans rapport avec le fait que, loin d'être l'aboutissement d'une évolution endogène, pilotée par le territoire, l'ascension des grandes firmes locales vers l'horizon de la mondialisation a été orchestrée, conjointement, par l'Etat et les grands groupes, ne laissant aux responsables locaux la possibilité d'intervenir que sur l'amélioration de l'attractivité du pôle lyonnais (mode de vie, logistique, infrastructures, accessibilité), ainsi qu'en remédiant aux dégâts produits par les restructurations, dans le corps social.

Dans un système où la plus grande partie de l'activité est sous le contrôle des grands groupes qui décident –même- du déplacement ou du maintien des unités de production et prélèvent une partie substantielle de la valeur produite, les entreprises locales sont cantonnées dans l'exécution, n'ayant que peu de moyens de faire évoluer les activités.

Quant aux groupes dominants, ayant désormais accès à de nombreuses ressources comparables dans bien d'autres sites de la planète, ils n'ont pas de raisons particulières de valoriser le potentiel local, ni de mettre en place des initiatives de substitution.

Aujourd'hui, sur le terrain, on constate que, parmi la masse des sous-traitants, la grande majorité dépend entièrement de grands donneurs d'ordre nationaux ou internationaux.

Ces derniers n'hésitent pas à utiliser le chantage à la délocalisation pour s'approprier des marges, même lorsqu'elles sont le fruit d'une innovation du prestataire ; ce type de domination que l'on retrouve dans le décolottage, la plasturgie, la fonderie, du fait – surtout- des grands de l'automobile, contrarie la prise d'initiative, interdisant même à des spécialistes d'une technologie ou d'un produit, la conquête de l'autonomie. Les pressions peuvent aller jusqu'à provoquer des dépôts de bilan, de façon à favoriser l'émergence d'entités aux dimensions, aux équipements et à l'automatisation plus adaptés aux exigences de la grande série⁴⁴.

2.3.2. La capacité de résistance et de stratégie des PME-PMI du bassin Lyon-sud

Cachées par la masse des groupes internationalisés qui dominent le paysage et les préoccupations, il existe une couche d'entreprises de dimensions bien plus modestes n'ayant jamais été subordonnées à un donneur d'ordre unique, n'ayant pas été touchées par le mouvement de concentration. Centrées sur des savoir-faire manuels difficilement automatisables, maîtrisant des techniques pointues, à forte valeur ajoutée, élaborant les solutions en partenariat avec le client, ces petites entreprises, réactives, multi-secteurs et pluri-marchés se tiennent au croisement de plusieurs technologies (énergie, électricité, ferroviaire, environnement, médical, bâtiment, biens de consommation divers...), où la demande porte sur des moyennes-petites séries, avec une forte implication de recherche-développement sur des produits innovants.

Faisant preuve de grande énergie et d'inventivité, ces entreprises agissent avec relativement peu de soutien public, si ce n'est par exemple celui de leur fédération professionnelle (telle que l'UIMM : Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie).

Préférant l'image du "banc de poisson" à l'approche de l'État qui sélectionne et privilégie les "gazelles" (les PME-PMI les plus dynamiques), celle-ci procède, hors des soutiens publics "trop lourds et compliqués", en suscitant la constitution de réseaux opérationnels, à partir des seules forces de ses adhérentes, dont le but n'est pas de se défendre de la mondialisation, ou de refuser les délocalisations, mais plutôt de développer une réponse globale, passant par l'élargissement de l'éventail de compétences, la promotion des savoir-faire, l'identification de niches de marché, la détection des besoins des clients, ainsi que par la réalisation d'économies d'échelle dans les services opérationnels, le commercial, l'export et par la captation des ressources et des avantages des nouveaux marchés.

Ainsi, l'UIMM contribue à la mise en réseau d'entreprises qui collaborent industriellement sur le terrain, dans tel ou tel secteur : connaissant les savoir-faire des autres, celles-ci sont en mesure d'offrir des solutions complexes, intégrant les plastiques, l'électronique, la mécanique, fournissant des prestations dignes d'une grande entreprise, tout en conservant la souplesse d'une PME.

44 Valeo, par exemple, est passé, en dix ans, de 3500 sous-traitants, à 1500.

D'autres réseaux aident les adhérentes⁴⁵ à mieux connaître et à s'implanter dans les pays émergents, d'Europe Centrale de façon à palier aux handicaps de la taille.

Ainsi, le réseau "affaires sociales et juridiques" sélectionne les meilleurs cabinets juridiques, comptables, RH, de ces pays, le réseau "développement industriel de la sous-traitance" organise des visites d'industries et des rencontres avec des homologues, le réseau "Equip'Agro" aide les fournisseurs des industries agro-alimentaires, alors que celui "Marchés Africains d'Équipements industriels" est animé par les entreprises correspondantes.

Par ailleurs, bien consciente que la Chine constitue aujourd'hui le premier marché mondial de la machine-outil et des équipements industriels et que sa demande en équipements de production de haute technologie va croître rapidement, l'UIMM se prépare déjà à entreprendre des actions dans cette direction.

La présence, dans l'économie réelle, de cette couche de PME/PMI qui, échappant à la domination des grands donneurs d'ordre et aux exigences des actionnaires, a gardé la possibilité de tirer profit de ses initiatives et de ses innovations est, au moins, aussi importante que les "grandes firmes" : dans l'univers industriel, elle constitue, apparemment, la seule ressource pour créer du travail et pour faire évoluer l'emploi et la création de richesse vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

La valorisation d'une telle ressource se heurte –toutefois– aux orientations de fond de la politique économique française qui ignore les spécificités des petites-moyennes entreprises et ne ménage aucune stratégie d'envergure dirigée explicitement vers les PME et vers les réseaux qu'elles forment. Certes, on proclame volontiers le rôle majeur des PME/PMI et l'on ne cesse de répéter que, aujourd'hui, le véritable gisement de créations d'emplois, d'inventivité, de réactivité, d'adaptation, d'innovation est dans les petites et moyennes entreprises... Encore faudrait-il aménager les réglementations et les procédures sociales, favoriser un équilibrage des rapports de force avec des partenaires omnipotents⁴⁶, clarifier la topographie des compétences entre l'État et les collectivités locales.

45 Dont certaines sont déjà implantées, à la fois, en Lyonnais et dans des pays d'Europe Centrale.

46 Le Conseil d'État, saisi notamment par des grands groupes, vient d'annuler plusieurs articles du nouveau code des

Force est de constater que, localement et nationalement, ce type de démarche au « raz du sol », ne suscite guère d'intérêt significatif, et que l'on ne perçoit pas de signes explicites de rupture avec l'inspiration fondamentale de la politique économique menée depuis cinquante ans, qui débouche dans la mondialisation et dans la financiarisation et qui consiste à privilégier la croissance de la "firme" en soi, en vue d'en faire un compétiteur mondial, en faisant l'impasse sur le devenir du territoire.

Sur le terrain, on constate que toutes les énergies, les ressources et les attentions sont mobilisées par la grande nouveauté des "pôles de compétitivité", lancés par l'État en 2004. Cette politique qui prévoit de soutenir financièrement, y compris en mobilisant les ressources des collectivités territoriales, des projets élaborés et conduits conjointement par des opérateurs d'un territoire donnée (entreprises, laboratoires de recherche, centres de formation), ne semble pas constituer une vraie rupture avec l'orientation de fond qui, depuis les années '65, régit les rapports entre l'économie et le territorial. Malgré son affichage "local", elle n'en confie pas moins le pilotage aux firmes qui, localement, occupent, déjà, des positions dominantes. Dès lors, on peut se demander si l'enjeu consiste –réellement- à dynamiser la plus large partie des ressources du territoire, ou s'il s'agit simplement de les mettre à la disposition des grandes firmes multinationales. En tout cas, rien, dans le dispositif ne lie concrètement les retombées du pôle à un territoire particulier.

Il n'est pas sans signification que les comités d'entreprise des grands groupes, les petits entrepreneurs et leurs organisations de catégorie s'accordent pour considérer ces pôles avec le plus grand scepticisme, croyant y voir "l'énième exemple de collusion entre grands groupes et État".

En conclusion, envisager les délocalisations et la globalisation comme des dangers qui viennent de l'extérieur, sans comprendre qu'elles ne sont que l'aboutissement des politiques qui ont éloigné les grandes firmes des contextes locaux, privant les territoires de leurs parapluies protecteurs, serait un leurre.

Il ne s'agit pas de remettre en question tout ce qui a permis aux grandes firmes de prendre place dans la compétition internationale, il s'agit –simplement- de ne pas en attendre la solution des problèmes locaux **et de se demander quelles politiques,**

marchés publics qui visaient à faciliter l'accès des PME aux commandes publiques.

complémentaires, pourraient permettre au territoire de stimuler la différenciation industrielle, de dynamiser l'initiative et l'innovation, de faire évoluer les activités vers plus d'autonomie et de valeur ajoutée, de façon à résoudre les problèmes locaux d'emploi et les tensions sociopolitiques qui en découlent et à faire apparaître un tissu productif ayant les moyens de tirer bénéfice de la globalisation.

(Thomas Regazzola pour CBE Lyon)

N° 3

INITIATIVES DE MISE EN RÉSEAU DES ENTREPRISES

Les contacts pour faciliter les collaborations, les sous-traitance, les ventes, les achats dans toute l'Europe font l'objet de soins particuliers avec, la mise en place de réseaux dédiés et, en particulier, la création, en 2004, de "**ROMALP Industries**" plateforme de collaboration internationale tournée spécialement vers la Roumanie qui fédère 44 entreprises

Il s'agit d'un multi-réseau qui construit un maillage entre entreprises, avec des partenariats opérationnels sur le terrain ; par exemple, 50 entreprises entre Lyon et Marseille collaborent dans le secteur du nucléaire, d'autres dans l'agro-alimentaire. Romalp a également contribué à l'ouverture de la ligne aérienne Lyon-Bucarest.

Octobre 2003 – Mars 2004 : Missions industrielles d'évaluation des opportunités en Roumanie (20 participants) :

Modèle industriel du pays / Capacité des entreprises locales à répondre aux normes / Opportunités d'implantation d'unités de fabrication / Débouchés industriels

Novembre 2004 : Mission de reconnaissance dans le triangle d'or de l'automobile (Bratislava, Győr, Budapest).

Résultats de ces démarches : 45 entreprises implantées en Roumanie / consulat de Roumanie s'implantant à Lyon / Blue Air développe 3 liaisons hebdomadaires avec la Roumanie / agro-alimentaire : Hyparlo (grande distribution) a ouvert 4 supermarchés en Roumanie / Romallia a organisé une campagne de promotion commune en Suède avec 12 ou 13 sous-traitants.

Au sein de Romalp, **un groupe de 10 PME implantées à la fois en Lyonnais et en Roumanie a se sont alliées, en constituant ROMALLIA**. Ces entreprises ont compris la nécessité de se grouper pour faire connaître en Europe leur complémentarité technologique et leur compétitivité. Ayant, au moins, deux sites de fabrication, elles disposent d'une grande flexibilité sur les prix, sur la proximité, ou les deux car elles peuvent arbitrer entre une fabrication sur des sites français, ou roumains à de meilleures conditions. Sachant produire des ensembles où l'on trouve de l'électronique, des pièces plastique, de la mécanique, elles proposent des solutions complètes à un donneur d'ordre et offrent la même production qu'une grande entreprise, tout en gardant la souplesse d'une PME.

Ces dix entreprises disposent en tout de 45 sites de production (l'un d'entre elles en a 8), généralement en Roumanie ET en Lyonnais, avec -globalement- 2700 collaborateurs et un C.A. de 200 millions d'€.

ROMALP s'occupe aussi de favoriser l'accès et aider les entreprises (notamment les PME) à monter des dossiers de financement pour des projets de R&D auprès des multiples instances nationales et européennes.

Intelligence et veille économique

Satisfaire au besoin de veille économique sur les thématiques technologiques et les marchés stratégiques du pôle afin de rester performants et compétitifs / Donner aux acteurs du pôle une bonne lisibilité en matière de réglementation afin d'anticiper une législation forte et croissante dans les domaines de la santé, de la sécurité et de l'environnement répondant légitimement à des attentes sociétales / Répondre à la nécessité de conserver l'information et les compétences acquises dans le cadre du pôle de compétitivité.

Image, dialogue et engagement sociétal

Faciliter l'ancrage du pôle dans le territoire et entrer en dialogue avec la société / Promouvoir l'image de marque de la filière Chimie-Environnement française / Cibles : les relais d'opinion, les élus locaux.

Essaimage et entrepreneuriat

Favoriser la création - reprise - transmission d'entreprises ainsi que la valorisation industrielle face à un tissu économique fragilisé sur certains pans et dans un contexte concurrentiel marqué / Accompagner la maturation en terme d'incubation, de transfert de technologies et de valorisation des travaux de recherche

Formation et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Participer à la structuration de la filière Chimie-Environnement en terme de ressources humaines / Etre acteur dans la gestion des compétences et des savoir-faire et anticiper les besoins de la filière

Résultats.

6 projets de recherche lancés (sur 12 prévus) pour un budget de 70 millions d'€ financés au 2/3 par le privé, dont 2 actuellement labélisés et 4 en attente (dépollution des sols / matériaux et éco-conception / bio-ressources 2015 / Force PA - polyamide).
34 demandes de labélisation envoyées au pôle pour un montant de 125 millions d'€.
119 adhérents (à mars 2007) dont 1/3 de PME-PMI.

Mise place de rencontres mensuelles entre adhérents (jeudi d'AXELERA) avec rencontres inter-entreprises (exemple 150 participants en janvier 2007 avec 50 rencontres organisées).

5 projets transversaux :

Ingénierie financière et valorisation des projets : en cours. / Intelligence et veille économique : en cours (démarré en avril 2006). / Image, dialogue et engagement sociétal : en construction. / Essaimage et entrepreneuriat : en attente (Priorité 2008) / Formation et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : en construction.

N° 4

Le Pôle de compétitivité⁴⁷ Chimie-Environnement « AXELERA ».

Il s'agit d'une association entre entreprises et centres de recherche, fondée par deux grands groupes chimiques (Rhodia et Arkema), un groupe de l'environnement (Suez) et deux centres de recherche (Institut Français du Pétrole: IFP, et CNRS: recherche publique) Ultérieurement est prévue l'intégration de PME-PMI (SERPOL...)

Echelle territoriale. Bien que les unités opérationnelles soient localisées en Lyonnais, les travaux et les coopérations de l'association vont avoir une portée et une vocation nationale, voire internationale, tandis que les centres de décisions et les sièges sont exclusivement parisiens.

C'est la communauté urbaine de Lyon (Grand Lyon: collectivité locale) qui a immédiatement réagi à l'appel à projet national, se mobilisant pour entraîner les entreprises privées à participer à la constitution du pôle et à l'élaboration du contenu de la réponse.

Enjeu: Appuyer le développement d'une "chimie de demain" qui puisse succéder avec une meilleure acceptabilité (environnementale, économique, paysagère, risques ...) à la chimie d'aujourd'hui sur le bassin Lyon-sud (activité très importante en terme de production, de ressources financières, d'emplois, de savoir-faire...)

Intérêt: financement de programmes de recherche / exonérations fiscales (mais assez limitées) / associer l'image de la chimie à celle de l'environnement (même si au départ, les industriels de la chimie n'y étaient pas très favorables) / compenser territorialement les pertes d'emplois de la chimie traditionnelle par des créations d'emplois dans l'environnement.

Moyens: 5 salariés (déléguée générale / ingénieur projets / assistante / 2 chargées de mission). Le financement de l'animation de l'association est assuré par les collectivités locales (Grand Lyon / Région / autres collectivités), par la mise à disposition des entreprises, par des adhésions.

1 – Appui aux projets de recherche.

En réponse aux appels à projets nationaux, AXELERA a déposés **12 projets de coopération technologique**, ce qui entraîne la labellisation de projets de recherche d'entreprise.

Les projets labellisés par le pôle bénéficient d'avantages financiers: allègement de charges sociales (50% pour les PME et 25% pour les grands groupes sur les personnels de recherche mobilisés sur les projets sur une durée maximum de 6 ans / exonérations fiscales de 100% de l'impôt sur les sociétés sur 3 ans puis de 50% sur 2 ans (plafonnés à 100 000 € sur 3 ans) / subventions de soutien à la recherche sur les crédits du ministère (de 25% à 50% des dépenses engagées) / accès prioritaires

⁴⁷ En 2005, suite à un appel à projet lancé par l'Etat, 70 projets de pôle de compétitivité ont été labellisés dont 10 à vocation mondiale (dont AXELERA). L'enjeu des pôles de compétitivité consiste à maintenir et renforcer le tissu industriel de la France sur des produits et marchés nouveaux en développant l'innovation industrielle par le soutien à la constitution de clusters de recherche privés et publics portés par les entreprises et aux programmes de recherche définis.

à d'autres sources de financement (OSEO-ANVAR / agence de l'innovation industrielle / agence nationale de la recherche)

2 – Réflexions sur 5 problématiques transversales

Ingénierie financière et valorisation des projets

Favoriser l'accès et aider les entreprises (notamment les PME) à monter des dossiers de financement pour des projets de R&D auprès des multiples instances nationales et européennes.

Intelligence et veille économique

Satisfaire au besoin de veille économique sur les thématiques technologiques et les marchés stratégiques du pôle afin de rester performants et compétitifs / Donner aux acteurs du pôle une bonne lisibilité en matière de réglementation afin d'anticiper une législation forte et croissante dans les domaines de la santé, de la sécurité et de l'environnement répondant légitimement à des attentes sociétales / Répondre à la nécessité de conserver l'information et les compétences acquises dans le cadre du pôle de compétitivité.

Image, dialogue et engagement sociétal

Faciliter l'ancrage du pôle dans le territoire et entrer en dialogue avec la société / Promouvoir l'image de marque de la filière Chimie-Environnement française / Cibles : les relais d'opinion, les élus locaux.

Essaimage et entrepreneuriat

Favoriser la création - reprise - transmission d'entreprises ainsi que la valorisation industrielle face à un tissu économique fragilisé sur certains pans et dans un contexte concurrentiel marqué / Accompagner la maturation en terme d'incubation, de transfert de technologies et de valorisation des travaux de recherche

Formation et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Participer à la structuration de la filière Chimie-Environnement en terme de ressources humaines / Etre acteur dans la gestion des compétences et des savoir-faire et anticiper les besoins de la filière

3 – Mise en réseau des entreprises notamment PME-PMI

Développer des relations d'affaires et favoriser le développement de la recherche dans les PME-PMI

Résultats (en cours)

6 projets de recherche lancés (sur 12 prévus) pour un budget de 70 millions d'€ financés au 2/3 par le privé, dont 2 actuellement labélisés et 4 en attente (dépollution des sols / matériaux et éco-conception / bio-ressources 2015 / Force PA - polyamide).
34 demandes de labélisation envoyées au pôle pour un montant de 125 millions d'€.
119 adhérents (à mars 2007) dont 1/3 de PME-PMI.

Mise place de rencontres mensuelles entre adhérents (jeudi d'AXELERA) avec rencontres inter-entreprises (exemple 150 participants en janvier 2007 avec 50 rencontres organisées).

5 projets transversaux :

Ingénierie financière et valorisation des projets : en cours. / Intelligence et veille économique : en cours (démarré en avril 2006). / Image, dialogue et engagement

sociétal : en construction. /Essaimage et entrepreneuriat : en attente (Priorité 2008)
/Formation et

2.4 LE SECTEUR TEXTILE ET HABILLEMENT ET LA RÉGION NORD DU PORTUGAL : REGARDS CROISÉS SUR LA SITUATION ACTUELLE À L'HEURE DE LA GLOBALISATION

ACTO – Acções e Território (Octobre 2007)⁴⁸

Une première approche de la problématique du secteur textile et habillement portugais nous a amené à la lecture d'un rapport de l'EMC (European Monitoring Restructuring), qui dans ses différentes analyses de la restructuration en Europe, montre la réalité du Portugal et de l'Italie, deux des pays ayant la plus forte tradition sectorielle en Europe et qui répondent différemment au mouvement inéluctable de la restructuration sectorielle.

Le système italien, même en vivant une perte de l'emploi, réussit à maintenir le noyau dur de ses activités sur le territoire. Le Portugal, jusqu'il y a encore peu de temps, réagissait par des faillites et fermetures d'entreprises.

Au regard de ces situations, nous avons initié un travail exploratoire, de contact et d'écoute du territoire⁴⁹, qui a permis, de dresser le diagnostic sur les causes de cette situation.

Du fait de l'importance qualitative et quantitative du secteur et de sa tradition textile, nous avons donc choisi à ce moment la région Nord du Portugal puisque son économie vit en grande partie du secteur textile⁵⁰.

L'intervention mise en place visait trois publics cibles : entreprises, acteurs publics et associatifs, et les syndicats. Ce travail a fait l'objet d'une importante activité de terrain.

48 Le présent travail de terrain, mis en place entre la fin 2005 et le début 2007, a coïncidé avec une période de grandes turbulences dans le secteur. Sa concrétisation nous a permis de constater l'existence d'un contexte de changement et de crise sectorielle, soutenu par une image fortement négative véhiculée par les médias (qui exhibaient un secteur en forte perte d'effectifs et d'entreprises en souffrance. Les maux étaient le plus souvent la fermeture d'entreprises, les scandales et fraudes autour des départs d'entreprises étrangères (délocalisation), coexistant avec une volonté forte de ses acteurs pour contrecarrer la situation à partir de beaucoup d'efforts individuels et de quelques expériences collectives.

49 « Estudo sobre a deslocalização das empresas têxteis em Portugal – Visões cruzadas sobre o têxtil e vestuário na Região Norte de Portugal », co financé par le POEFDS- Programme Operationnel de l'emploi, la Formation et le Développement Social, dans son axe spécifique d'Etudes et Investigation (4.2.).

50 La Région Nord concentrait en 2003, 68% des entreprises sectorielles, 79% des salariés du secteur et 82% du chiffre d'affaires du secteur.

Le constat, démontre que la Région Nord souffre. Les indicateurs sont dans le rouge⁵¹, en relation, entre autres, avec l'activité du secteur textile et habil ement.

Le textile - habil ement, troisième secteur exportateur national (14,8% des exportations), est très concerné par l'ouverture internationale car l'activité locale est presque entièrement intégrée à des chaînes productives contrôlées à partir de l'international. Le secteur a basculé en peu de temps, 2 ou 3 ans, sans transition, d'un statut de bénéficiaire de la globalisation (arrivée massive de commandes de production, et d'entreprises, sur le territoire régional) vers un statut de « victime ». Ceci est le résultat d'un développement fortement induit par des éléments externes et par le développement de l'internationalisation des échanges au niveau global.

Le contexte est celui d'un brusque changement, se manifestant à partir d'un certain écart entre les représentations et la réalité produite par le secteur. Une situation, dans laquelle la mutation doit se faire si rapidement, qu'il est difficile de trouver sa place dans l'ouverture globale du secteur.

Mais cette problématique sectorielle ne constitue pas un phénomène isolé dans le panorama national, car à des différents niveaux, d'autres secteurs fortement exportateurs tels que la chaussure, l'automobile, les machines et appareils électriques et composants, entre autres, souffrent de l'avènement d'un nouvel ordre dans les chaînes de production internationalisée⁵². Le Portugal qui avait su, dans son passé récent, tirer profit de son caractère périphérique, Pays du sud parmi un groupe de pays développés, est en train de perdre l'aspect positif de ce statut pour se retrouver dans une position plus périphérique.

Au regard de la situation, il faut une prise en considération forte de la part des différents échelons d'intervention et la mise en place de solutions adaptées, de caractère territorial et sectoriel.

⁵¹ Selon Eurostat, la Région Nord, est une des régions les plus en retard dans le panorama de l'UE-15 (avec une autre région portugaise, la Région Centre). Une Région, qui avait déjà des valeurs de PIB inférieures à 70%, et qui a perdu nettement de sa puissance économique, se positionnant comme la région la plus pauvre des pays de l'UE-15, avec un PIB de 57,4% de la moyenne de l'UE-25, avec une variation relative du PIB par habitant (en SPA) entre 2001 et 2003 de -6,4 (EU-25= 0). (Eurostat, *PIB régional dans l'UE, dans les pays en voie d'adhésion et en Croatie en 2003 (Coll. Statistiques en Bref)*, Communautés européennes, 2006)»

⁵² Uniquement cinq secteurs concentrent 40,3% des exportations portugaises : 13,6% pour les véhicules automobiles, 9,6% pour l'habillement et accessoires d'habillement, 7,3% pour les machines et appareils électriques et ses composants, 5,2% pour les fils, tissus et articles confectionnés avec des fibres textiles et 4,6% pour la chaussure (« Projecto Competitividade 2005 » du Ministère de l'Economie)

2.4.1. Le textile et habillement dans la Région Nord du Portugal : un secteur qui s'est fait à partir de vagues de développement venues de l'extérieur

Les activités textiles de caractère industriel remontent au XIX^e siècle dans la Région. Leur développement a été étroitement lié à la géographie, à la grande ouverture internationale du secteur, mais, aussi, à l'existence d'une série de problèmes structurels au niveau national (faible qualification de la population active, gestion entrepreneuriale déficitaire et peu professionnalisée, insuffisance des dépenses en R&D, ...).

L'activité sectorielle se trouve très liée dans ses origines à l'agriculture de subsistance et à la pluri-activité. Le passage à une activité manufacturière plus industrialisée se produit grâce à trois facteurs fondamentaux : les échanges continus de la Région avec l'Angleterre (traités commerciaux) ; le passé colonial, qui permet l'existence d'un marché pour la vente des produits finis (vins, tissus,...) et pour l'achat de matières premières, ainsi que l'existence d'importantes poches de main d'œuvre faiblement formée (la région Nord a été par tradition la plus peuplée au niveau national). Le gros de l'activité textile, s'installe ainsi dans la zone de Guimarães et ses alentours suivant la Vallée du fleuve Ave. Mais le véritable développement sectoriel, dans sa configuration actuelle, se produit pendant les 40 dernières années.

Dès 1959, le Portugal participe, en tant que membre fondateur, à l'Association européenne de libre-échange (*European Free Trade Association - EFTA*, avec le Royaume Uni, la Norvège, le Danemark, la Suisse, la Suède, l'Autriche) visant à établir une zone de libre-échange entre les pays d'Europe non membres de la Communauté économique européenne (CEE) : en tant que pays du Sud, il obtient ainsi une place dans un club de pays du Nord.

De 1974 à 1995, il bénéficie de la protection de l'Arrangement multifibres (AMF) qui va régir le commerce mondial du textile pendant 30 ans, imposant aux pays en développement des quotas d'exportation au cas où ces-ci constitueraient un préjudice grave pour les pays importateurs.

En 1986, le Portugal adhère à la CEE.

EN 1995, l'Accord Multifibres (AMF) (arrivé à expiration) est remplacé par l'Accord sur les textiles et les vêtements (ATV), un instrument de gestion transitoire, qui prévoit l'ouverture successive du marché, échelonnée sur 10 ans, jusqu'à l'abolition de tout contingentement des exportations de textiles et de vêtements des pays en développement, vers les pays industrialisés, en Janvier 2005.

C'est dire que pendant 40 ans, participant successivement à différents blocs d'intégration économique régionale, avec des pays développés et bénéficiant des protections tarifaires imposées par ces derniers, le secteur textile et habil ement de la Région Nord, a pu tirer profit de sa position de pays du Sud, périphérique mais proche, pour se développer à l'abri de ces dispositifs internationaux.

Toute sorte de fabricants/donneurs d'ordre sont attirés par la grande disponibilité de main d'œuvre, peu qualifiée et bon marché, encadrée (jusqu'en 1975) par un corporatisme d'état fort, par une certaine connaissance sectoriel e, par des coûts de production bas et des conditions de production avantageuses.

Ce sont d'abord les délocalisations de textiles des pays nordiques et de la zone anglophone (traité EFTA), suivies, dans la décennie des années 80 (adhésion à la Communauté européenne), de l'arrivée d'entreprises provenant de l'orbite communautaire (France, Al emagne, Belgique...) qui délocalisent, à leur tour, leur production et leurs commandes (ordres de production et, aussi, d'achat).

Pendant plusieurs décennies, on assiste à l'arrivée d'entreprises étrangères, généralement simples unités d'exécution, sous la forme d'investissements directs étrangers, accompagnée par un flux très abondant de commandes exogènes qui stimulent la création de nouvel es entreprises souvent de petite et très petite dimension, coïncidant avec la fin de la dictature (corporativisme d'état et grande ouverture internationale des années 80). Se constitue, ainsi, une nouvel e couche d'entrepreneurs locaux⁵³ qui ont profité de la demande de sous-traitance tant des entreprises étrangères fabricant au Portugal que des entreprises régionales avec des contacts avec l'extérieur qui sous-traitent à leur tour une partie de la production. Cet entreprenariat local de base, est composé principalement par des anciens travail eurs

du textile, qui profitent de la conjoncture favorable. Constituant une base faiblement qualifiée, elle dispose des compétences basiques d'exécution (anciennes couturières, comptables...), mais ne dispose pas de la connaissance des marchés ou des pratiques de gestion entrepreneuriale. L'introduction massive d'activités manufacturières, d'abord dans le segment textile et, à partir de la décennie des 90, dans celui de l'habillement, profite de l'abondante main d'œuvre⁵⁴ paysanne (en provenance de l'agriculture, l'exploration forestière,...) très faiblement qualifiée. Ce passage des économies proches de l'autosubsistance à l'activité industrielle ne semble pas avoir remis en cause la distribution des rôles sociaux. Le textile et habillement reste le terrain pour les femmes. Les causes sont la plus grande mobilité des hommes et l'association du travail féminin au travail non-qualifié. Seules les entreprises/activités les plus spécialisés ont une plus grande représentation masculine dans leurs effectifs.

Se développe, ainsi, un secteur fortement exportateur et presque exclusivement piloté par des agents externes : grandes entreprises étrangères, donneurs d'ordre étrangers, agents commerciaux qui distribuent les commandes des grands groupes et des entreprises externes. Avec une importante prédominance de la petite activité⁵⁵, le système productif est composé dans sa grande majorité par des unités au capital local et familial, avec un petit nombre d'unités de capital étranger, qui se distinguent, en général, par une dimension supérieure à la moyenne⁵⁶.

Malgré la présence sur le territoire régional d'une filière riche en activités textiles, qui va de la production de fils et tissus, en passant par le textile-maison, jusqu'à la confection, complétée, à son tour, par des activités telles que le travail du cuir, la production de chaussures, ne trouvant, sauf de rares exceptions, pas de comparaison en Europe en termes d'étendue et de capacité, cette profusion d'activités et de volume de production s'appuie sur une base d'entreprises intensément concentrée sur les niveaux les moins stratégiques de la chaîne productive, fortement tournée vers les

⁵³ Deux sont les moments fortes d'éclosion de l'entrepreneuriat sectoriel de base local, la deuxième moitié des 70, avec la fin du corporatisme d'état et les premières années de la décennie des 90, avec le grand essor des activités de confection.

⁵⁴ Traditionnellement la région Nord a été le foyer d'une population plus jeune que dans le reste du territoire national, avec le taux de natalité les plus élevés.

⁵⁵ En 2003, 71,6% des entreprises sectorielles, avaient moins de 10 salariés, 11% entre 10 et 19 employés et 17,4 plus de 20 (source INE)

⁵⁶ Les données disponibles par l'INE, fichier des Unités Statistiques ; Ministère de Justice, Cabinet de Politique Législative et Planification, montrent, pour l'année 2002, une plus faible proportion d'entreprises majoritairement étrangères dans la Région Nord (3,2%), en relation au Portugal (6,8%). Encore les

tâches simples d'exécution manufacturière. Ceci est le résultat de la dépendance internationale, de l'étroitesse du marché interne et d'une certaine incapacité des acteurs à produire des formes de coordination/contrôle endogènes susceptibles de donner une certaine autonomie aux activités productives. Les phases en amont et aval de la chaîne, plus stratégiques et porteuses de plus-values pour le territoire, sont peut couvertes. Néanmoins, dans l'existant, on peut identifier un certain mouvement d'un groupe d'entreprises plus réduit et hétérogène, qui tirant profit de la sédimentation des compétences et savoir-faire laissés par l'activité internationale sur le territoire, est un train de retrouver le chemin pour un nouveau modèle de compétitivité sectoriel.

On constate aujourd'hui, la coexistence de trois groupes d'entreprises en fonction de la maîtrise qu'elles possèdent sur leurs propres décisions de production, et de leur capacité à prendre en charge plusieurs segments successifs de la chaîne productive :

- Un premier groupe d'entreprises, qui concentre entre 70 et 75% des unités régionales, positionnées sur le même niveau d'activité, la sous-traitance de capacité (travail « *à faitio* » (à la tâche). Intensives en main d'œuvre, elles sont prises dans des relations dépourvues de réciprocité, et à très fortes dépendance productive (approvisionnement en matières premières, contrôle de la maîtrise des relations marchandes avec l'extérieur). Ces unités trouvent leurs facteurs de compétitivité dans le coût de la main d'œuvre, facteur très fortement concurrencé désormais par l'entrée de nouveaux pays producteurs ;
- un deuxième groupe, composé par 10 à 15% des entreprises, dénommées sous-traitants stratégiques, qui même en étant dépendants d'autres entités pour l'accès aux marchés finaux, ont été capables de développer des formes de coopération avec l'environnement sectoriel. En s'appuyant sur une capacité d'offre et de développement de services dans le champ de la sous-traitance, ces unités travaillent à partir de performances optimisées dans l'une ou l'autre phase du processus de production, ce qui leur permet une certaine autonomie. Il s'agit, là, d'une figure productive qui est née dans le domaine des textiles, et semble s'être banalisée dans tous les segments de la filière, en se concrétisant dans la figure de « partenaire industriel » (développement de produits clé en main, systèmes de production sous « *private label* »...) des entités qui contrôlent la chaîne par le haut ;

principaux « territoires d'activité textile », montrent une faible proportion, le NUTS 3 Ave avec 4% et le NUTS 3 Cávado avec 1,2%.

- un troisième conglomérat, avec 10 à 15% des entreprises, ayant une certaine autonomie, du fait de leur capacité à accéder aux marchés finaux et à contrôler les décisions de production. Il s'agit d'un segment composé essentiellement par des unités ayant une forte orientation commerciale/distribution et mode, qui ont su valoriser les savoir-faire territoriaux et utiliser l'appui des acteurs sectoriels en particulier la promotion (présence sur des foires internationales, organisation de salons de renommée internationale au Portugal : Portugal Fashion, Modtissimo...). Il y a également un petit groupe d'entreprises plus spécialisées dans des activités plus techniques, ayant recours de façon plus intensive à l'innovation au sens large, et développant des formes de coordination avec autres secteurs présents sur le territoire régional (automobile, ameublement...). Dans ce groupe d'entreprises apparaît comme partenaire incontournable le Centre Technologique (CITEVE).

Le poids prédominant du premier groupe explique que le système rencontre autant de difficultés à s'adapter aux profonds changements sectoriels et à dépasser sa faiblesse en termes de maîtrise des décisions stratégiques de production qui ont entraîné, ces dernières années, d'importantes chutes de commandes et d'activité.

Cet état des choses se concrétise dans :

- une réduction généralisée dans la taille des entreprises qui, désormais, travaillent –toutes– au seuil minimum d'effectifs ;
- un progressif, et très significatif, émiettement du système, dans un plus grand nombre d'unités de plus petite taille ;
- l'augmentation des relations de production entre les entreprises, qui développent un grand nombre d'inter-liaisons de sous-traitance (par le général de subordination).

L'objectif est le maintien de la capacité productive, principal facteur de compétitivité régionale, dans un contexte de grand changement dû à la globalisation du marché des textiles. Dans ce scénario, l'ITV régionale trouve un nouveau positionnement comme centre d'approvisionnement de proximité, développant des capacités de réponse productive plus fragmentée et courtes dans le temps. Dans ce sens les entreprises doivent répondre aux nouvelles exigences : nécessités productives plus ponctuelles, avec délais de livraison plus courts et volumes plus variables,... Ce qui produit des

pertes de rentabilité et d'efficacité dues à la nécessité d'adapter les lignes de production, et à un plus faible rendement du temps de travail. Toute cette activité se développe dans un contexte normatif trop rigide (lois du travail, systèmes d'amortisseurs sociaux...), qui n'a pas su accompagner le changement. C'est donc le système lui-même qui recompose sa capacité d'adaptation dans le nouveau contexte, au travers de son émiettement progressif. Désormais la production se fait parmi un plus grand nombre d'unités de plus petite taille et à travers de multiples relations de sous-traitance productive.

C'est ainsi que se déploie sur la presque totalité du territoire de la région une configuration en grappes d'entreprises, faite principalement de relations de sous-traitance, et suivant habituellement des rapports de non-réciprocité⁵⁷. Ces grappes sont localisées sur le territoire régional, mais les centres de prise de décision sont situés, globalement à l'extérieur du pays.

Le développement sectoriel s'est nourri d'une expansion soutenue des activités par l'ensemble du territoire régional, en suivant une logique spontanée, et, la plupart du temps, opportuniste. Cette expansion profite d'un manque flagrant d'aménagement territorial et de planification⁵⁸. La croissance du secteur est axée sur : l'appropriation des ressources naturelles (eaux des rivières pour les activités les plus lourdes), l'existence de poches de main-d'œuvre et, pour les entreprises les plus sous-traitantes, la proximité d'entreprises avec un certain volume de commandes ou contacts avec l'extérieur.

L'expansion de l'ITV régionale se fait à partir d'un centre où se trouvent les activités les plus lourdes, et mûres, localisé autour des berges du fleuve Ave (Guimarães et Vila Nova de Famalicão). Ensuite, ces activités se prolongent le long d'autres fleuves et voies de communication terrestre vers des territoires moins organisés (la Vallée du Sousa, la Vallée du Cávado). Il est possible d'identifier l'existence d'activités de sous-traitance dans d'autres territoires avec des caractéristiques plus rurales et avec un positionnement plus périphérique.

57 Sur un univers de 35 entreprises régionales analysées dans le cadre de l'« *Estudo sobre a deslocalização das empresas têxteis em Portugal – visões cruzadas sobre o têxtil e vestuário na Região Norte de Portugal* », près de 44% des entités, montrent la présence de relations de sous-traitance. Dans ce groupe, seules 16,3% des réponses indiquent le recours à des modalités de coopération plus stratégiques, ou d'égal à égal (ACTO, 2007)

58 «Proposta de Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013 » (02/03/2007)

2.4.2. Le textile et habillement de la Région Nord du Portugal à l'heure de la grande ouverture européenne et mondiale

Dans les années '90, l'ouverture progressive de l'économie mondiale, a fait entrer en scène des nouveaux producteurs (Turquie, pays du Maghreb, pays de l'est européen), sur le même créneau que l'ITV portugaise, avec des prix de production plus bas. C'est à partir de la seconde moitié de cette décennie, et encore plus au début des années 2000, que commence un reflux d'entreprises étrangères et de commandes vers d'autres pays producteurs : pays de l'Est (Pologne, Bulgarie et Roumanie...), pays méditerranéens (Tunisie, Maroc...), pays asiatiques (Pakistan, Afghanistan....) et le Moyen Orient (Dubai, ...). Ce reflux s'accroît fortement dans une très courte période de 2 à 3 ans (2004 et 2005, principalement), faisant basculer le territoire et le secteur d'un statut de bénéficiaire de la globalisation (arrivée massive de commande de production, et d'entreprises, sur le territoire régional) vers un statut de victime.

Nous avons été surpris de constater que, dans ce contexte de brusque changement, le mot « délocalisation » ne s'utilisait pas. D'autres termes tels que « crise » ou, encore, « globalisation » étaient les plus utilisés pour décrire la situation vécue dans le secteur. Le mot « délocalisation » était plus utilisé dans la description d'autres réalités sectorielles telles que la métal-mécanique, le matériel électroménager, l'automobile et ses composants, sous-secteurs qui ont enregistré une délocalisation massive d'entreprises multinationales produisant au Portugal vers des pays de l'Est européen, comme par exemple dans les composants automobile - Lear (à Valongo et Povoia de Lanhoso), Firestone, Yazaki Saltano (à Ovar), Vishay Electrónica (en Famalicão et Setubal) - et dans l'électroménager - Philips (en Ovar), Merloni (en Setubal).

Pour le secteur textile, la « crise », ou même l'idée de « la fin du secteur » utilisés par les acteurs, traduisent une perception généralisée de grande incertitude par rapport au futur. Le moment actuel est ressenti comme une perte de compétitivité du tissu productif et, principalement, comme une conséquence de la concurrence internationale (chinoise, en premier lieu, et des pays producteurs à bas prix). Les entreprises se sentent « victimes » de la globalisation (près de 3/4 des effectifs⁵⁹), mais se sentent

⁵⁹ Dans le cadre d'une étude cofinancé par le Programme Opérationnel de l'Emploi et le Développement Social (ACTO 2007), nous avons interviewé plus de 35 entreprises du textile et habillement localisées dans la Région Nord.

aussi comme étant des acteurs passifs. Elles expriment une grande préoccupation à cause de la diminution des commandes de production vers d'autres pays plus attractifs. Un quart des effectifs, les plus préparés (spécialisées), envisagent leur situation de façon plus positive, à cause de la prise en considération de la nouvelle ouverture comme un facteur déterminant pour l'accroissement de leur compétitivité.

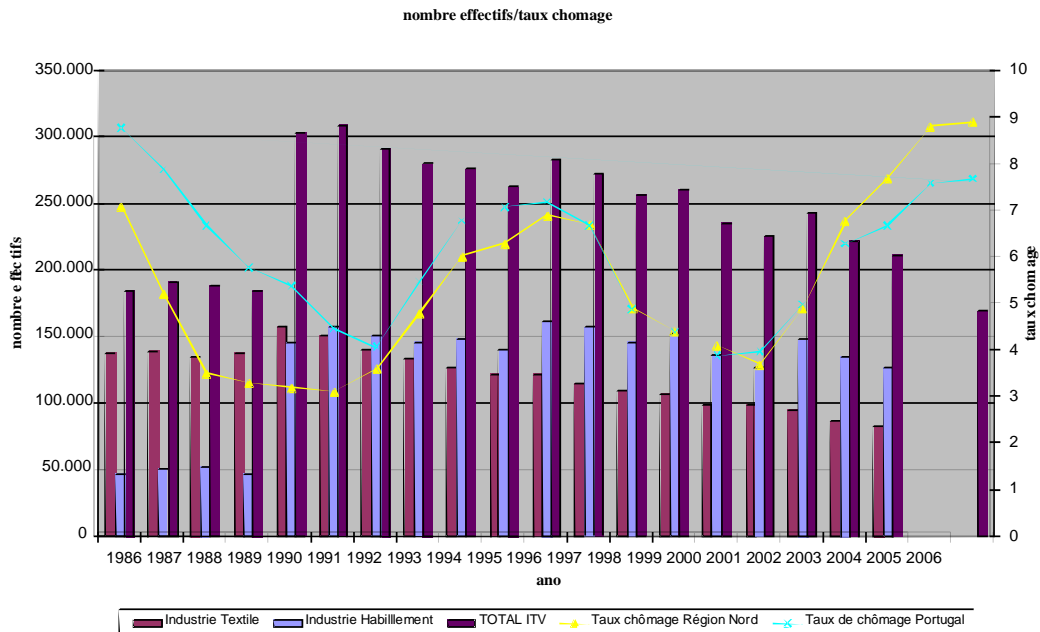
La pression de la globalisation sur le système se concrétise sur le secteur à partir de trois mouvements avec différentes logiques temporelles et motivations. Ces mouvements sont en train de produire un bouleversement très significatif au niveau régional :

- i. Un premier mouvement, presque achevé, initié dans la seconde moitié des années 90 et pratiquement épuisé dans les premières années de 2000, de délocalisations des entreprises internationales localisées dans la région. Ce mouvement a été la façon la plus médiatisée, et a produit une certaine distorsion par rapport à la dimension du phénomène (en réalité la présence physique d'entreprises étrangères dans le territoire est moindre que ce qu'on pourrait imaginer). Il s'est traduit dans des fermetures d'unités de production, généralement de dimensions supérieures à la moyenne et qui sont parties à la recherche de meilleures conditions de production (souvent coût bas), ou qui ont été fermées à cause de la globalisation dans les territoires d'origine, ce qui a généré des destructions d'emplois, des fermetures d'entreprises, et surtout une perte de notoriété et d'image internationale.
- i. Un deuxième mouvement, toujours en voie de développement, où des entreprises régionales **autochtones** délocalisent leurs activités. Cette modalité qui reste souvent cachée aux yeux de l'opinion publique, prend deux formes différentes : la recherche de facteurs de production meilleur marché et/ou de meilleures conditions d'accès aux marchés et le suivi des « donneurs d'ordres », pour la plupart clients uniques, qui abandonnent le territoire régional comme lieu de production ou d'achat. Bien que très faiblement médiatisée et difficilement identifiable à cause d'une certaine réticence des acteurs à reconnaître leur responsabilité dans la crise qu'affecte les maisons les plus faibles du système, cette dynamique paraît actuellement en voie de développement : elle entraîne peu de pertes d'emplois directs aux entreprises, mais peut générer une sorte de vague silencieuse de fermeture des entreprises sous-traitantes, avec des pertes d'emplois indirects.

En même temps, il a été possible de constater, parmi les entreprises du groupe, une tendance vers l'intégration de nouveaux profils professionnels (marketing, développement industriel, ressources humains...), plus qualifiés, à cause d'une plus forte qualité des activités développées.

- i i. Un troisième mouvement, à partir des années 2000, est le résultat d'une nette raréfaction des commandes en provenance de l'extérieur sans épisodes précis de délocalisation, mais due à 3 facteurs : l'augmentation générale des ressources à la disposition des donneurs d'ordre (à l'échelle mondiale) ; la faible maîtrise des entreprises régionales sur le cycle productif ; et la forte dépendance envers des commandes externes. La contraction des commandes entraîne de graves répercussions sur le tissu économique sectoriel : fermeture massive d'entreprises, multiplication des faillites, destruction progressive du système productif, ainsi que l'exacerbation de la concurrence sur les prix et une très grande instabilité des entreprises survivantes.

En synthèse, le secteur textile-habil ement est particulièrement vulnérable aux conséquences de la globalisation de par sa structure, la concentration territoriale de ses activités et la spécialisation dans des tâches d'exécution qui caractérisent à peu près 75% de ses entreprises. Cette vulnérabilité se traduit par le départ d'entreprises, mais aussi, majoritairement, par le tarissement de commandes venues de l'extérieur. En même temps, au niveau territorial, le haut degré de concentration d'activités dans des territoires spécifiques produit une forte aggravation de la situation, à cause de la difficulté à trouver des alternatives aux surplus de main d'œuvre sectoriel e.



Source : INE

La tendance actuelle est à une forte accélération dans la perte d'effectifs sectoriels. Une tendance avec des logiques différentes pour le textile et l'habillement, mais nettement négatives pour les deux.

En partant d'un niveau de près de 300.000 emplois, atteint dans la première moitié de la décennie des 90, années de grande expansion, le secteur n'a pas cessé de diminuer en termes d'effectifs. Les différentes sources montrent une dynamique de perte de près de 1000 emplois mensuels, ramenant les effectifs du secteur à près de 170.000 emplois en 2006.

La réalité sectorielle influence de manière significative l'évolution des principaux indicateurs socio-économiques - le taux de chômage augmente très significativement à partir des premières années de 2000 - illustrant l'exemple d'une région qui trouve des difficultés dans la recherche d'alternatives au resserrement de la filière textile.

2.4.3. Quelles réponses pour une réalité sectorielle en profonde mutation ?

Les 15 dernières années de globalisation ont aggravé les faiblesses du secteur et du territoire de la Région Nord, dégradant ses facteurs de compétitivité. A chacune des ouvertures tarifaires planifiées par l'ATV, le secteur a répondu majoritairement en termes de concentration de ses fabrications dans les domaines qui continuaient à être protégé, jusqu'à aboutir, en 2004, à une concentration 85% de l'ITV portugaise dans les dernières catégories protégées, la maille en coton.

Cette situation nous montre la préexistence d'un certain décalage productif entre l'ITV régionale, et ceux des autres pays européens, surtout des pays plus nordiques. Les vagues successives d'implantation sectorielle qui ont gagné la Région Nord du Portugal avaient leur origine, principalement, dans les restructurations des systèmes productifs des principales aires textiles européennes. Au même moment où le textile des pays « dits développés » de l'Europe du Nord commence à se restructurer (perte des fonctions manufacturières et relocalisation dans des pays à plus faible coût), la Région Nord dans son positionnement de périphérie bon marché, reçoit une partie des fonctions que les autres dégagent de leur territoire. Le territoire régional devient un des terrains pour la sous-traitance productive, d'abord pour les pays membres de l'EFTA (à partir des années 60), et ensuite, pour ceux de la CEE (à partir de la deuxième moitié des 80), avec des moments de très forte croissance.

Le profond décalage existant devient évident au moment où l'ITV européenne, par le biais des instances communautaires et de ses programmes et financements destinés à la reconversion sectorielle, commence à financer sa restructuration. Dans ce contexte, des années 90, l'ITV régionale reçoit sa quote-part d'appuis financiers. Mais étant donné le fort décalage productif, l'ITV régionale, qui est dans une des périodes de fort afflux de commandes et d'activités externes, notamment le secteur habillement, choisit de les utiliser pour financer le renforcement de son modèle de production, sans toucher à sa subordination structurelle. De forts investissements sont réalisés pour renforcer la puissance industrielle et manufacturière (aspects matériels tels que l'achat de machines pour améliorer les performances productives...). La question qui s'impose est de savoir si le secteur et les autorités étaient conscients de rater cette opportunité si importante pour la restructuration. Ou est-ce que la situation était si bonne qu'elle a causé une espèce d'aveuglement face à la réalité sectorielle ? Le temps a permis de

mettre tous les éléments à leur place, car le changement et ses effets se sont fait sentir de façon brusque et immédiate pour l'ITV régionale, qui dans une courte période, est passée de bénéficiaire de la globalisation à victime.

Tout cela a coïncidé avec une nette raréfaction d'aides spécifiques pour le secteur au niveau européen, et un certain désengagement dans la mise en place de politiques publiques⁶⁰ au niveau national. La conséquence a été un secteur mal préparé, avec ses principaux indicateurs au rouge et, en même temps, avec très peu de marge de manœuvre pour se reconvertir.

Nonobstant l'incertitude, sous la pression de la crise, un groupe d'acteurs a su trouver le chemin du changement. Ces entreprises développent des activités transversales, avec de nouvelles compétences, des collections « clé en main » proposées aux donneurs d'ordre, des services dans la gestion du stock et la livraison des produits, mais aussi le développement de marques/canaux de distribution propres, et de niches de marché. Ce processus comporte une sévère sélection d'entreprises, complexifie progressivement l'activité des simples sous-traitants de capacité, enrichit les relations fonctionnelles horizontales entre les entreprises et tend vers l'élaboration d'un véritable tissu industriel du textile.

Cette réalité progresse dans un environnement faiblement tourné vers la différenciation et le risque. Elle tire profit des ressources disponibles sur le territoire, notamment celles endogènes au secteur :

- l'existence d'un important gisement de compétences, en termes de filière et de savoir-faire, où les retombées du « Made in Portugal » affleurent, couture de qualité, costumes sur mesure, textiles-maison, artisanat industriel de qualité et design... ;
- la capacité productive sur le territoire régional ;
- la proximité au marché européen, et donc, le bon positionnement face aux exigences en séries chaque fois plus courtes et de repositionnement plus rapide.

⁶⁰ Au niveau national, cette période correspond à la préparation du Programme Dinamo, qui avait comme objectif la dynamisation des secteurs textile, habillement et chaussure et leur repositionnement stratégique. Structuré à partir de 3 aires d'intervention : Image et internationalisation, innovation, et formation professionnelle, le programme devait être opérationnel comme mesure financière d'appui sectoriel. S'étant concrétisé sans un volet financier spécifique, les appuis au secteur ont transité par le

Malheureusement, les entreprises doivent aussi surmonter, par leurs propres moyens, les handicaps produits par un environnement financier et normatif inadéquat.

En ce qui concerne le financement les difficultés existantes sont : a) l'existence d'un système bancaire peu adapté à l'activité industrielle, qui considère le textile comme un secteur à gros risque ; b) la forte concentration des mesures de financement public et d'appui direct aux entreprises en difficulté. Pour résoudre cette question, les entreprises trouvent une échappatoire dans la constitution de petits conglomérats économiques à caractère local, et très souvent familial, de type multisectoriel et pluriactivités (entreprises textile, lavandière industrielle, médiateurs tissus, et aussi, société immobilière, de comptabilité, ... par exemple), où les formes les plus élaborées d'activité trouvent leur solvabilité financière.

Concernant la problématique de la rigidité du marché du travail et l'inefficacité des systèmes d'amortisseurs sociaux existant pour faire face aux moments de crise ou de nécessité de restructuration, facteurs qui conditionnent fortement les possibilités de survie dans la situation de chute d'activité⁶¹, le système, comme on l'a vu précédemment, a créé ses propres mécanismes. Ils s'appuient fortement sur la fragmentation (émiettement du système productif), et travaillent à partir d'un plus grand nombre d'unités de plus petite dimension, qui arrivent à assurer la capacité de production du système à travers de multiples relations de sous-traitance, en externalisant une partie/toute leur capacité productive à l'extérieur.

En termes spatiaux, ce dynamisme (*up-grading*) du groupe d'acteurs qui a su trouver le chemin du changement, coïncide avec les zones de plus grande concentration et tradition, c'est à dire l'aire comprise entre les communes de Vila Nova de Famalicão et Guimarães dans le NUTS 3 Ave et le territoire de Barcelos-Esposende dans le NUTS 3 Cávado. Selon les acteurs interviewés, toutefois, malgré la concentration dans des territoires spécifiques, il s'agit d'une accumulation d'efforts individuels, plutôt que de la constitution de véritables clusters.

Programme Opérationnel de l'Economie, PRIME (2004-...), bénéficiant uniquement d'une petite augmentation dans les pourcentages de cofinancement.

⁶¹ Dans ce point, se référer au grand intérêt produit par la présentation réalisée par notre partenaire Veneto Lavoro des amortisseurs sociaux italiens : *Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria, Cassa Integrazione*

Aujourd'hui, la stratégie d'avenir pour le secteur, révèle que sa continuité dépend de l'appui déterminé des segments les plus concurrentiels de sa base productive, les plus stratégiques, avec une attention portée de façon plus concentrée sur les phases en amont et en aval de la chaîne productive. On constate par contre, en termes des moyens pour faciliter le changement, une certaine indéfinition sur les moyens disponibles pour faciliter la reconversion des activités les plus en difficultés, qui d'ailleurs ont une grande importance socio-économique dans le territoire régional.

Dans ce sens, après une période d'incertitude de l'intervention publique, causée par l'instabilité politico-administrative (aller-retour dans la mise en place des politiques publiques) et par l'absence d'une vision stratégique de long terme, très subordonnée aux périodes de programmation et aux grands thèmes d'intervention définis par l'Union européenne, un nouveau Cadre de Référence Stratégique Nationale (QREN) va être lancé pour 2007-2013. Cette stratégie comporte la mise en place d'une série de plans d'actions thématiques (3) et régionaux, qui sont considérés dans leur ensemble comme la « dernière opportunité » pour corriger les désajustements socio-économiques nationaux.

En ce qui concerne la politique industrielle, le changement doit se concrétiser dans la substitution d'un développement industriel basé sur l'emploi massif de main d'œuvre peu qualifiée, vers un modèle de travail plus qualifié. Le secteur textile et habillement, considéré comme « traditionnel » de l'économie nationale, doit impulser une plus grande appropriation des segments de la chaîne de la valeur. Les mesures préconisées sont l'introduction d'innovation, l'appui au changement du modèle de négoce et la qualification des ressources humaines⁶².

En termes opérationnels, cette nouvelle vision de recherche de compétitivité et de requalification, va signifier un important changement. Il est prévu le passage d'un système extensif d'appuis industriels généralisés, à un système d'appuis basé sur la recherche de l'efficacité et la sélectivité. L'appui de la base productive nationale doit se faire à partir d'une démarche d'efficacité collective, qui se structure à partir de la mise

Guadagni Straordinaria, Lista de Mobilitá (réunion DELOC, Porto, Juillet 2006, avec les principaux acteurs de l'ITV régionale). Ces instruments facilitent la flexibilité des entreprises en cas de crise ou de nécessité de reconversion.

⁶² Source : Document prospectif "Norte 2015. Competitividade e desenvolvimento. Uma visão estratégica" - (CCDR-N) ; Document de programmation "Programa Operacional do Norte 2007-2013; Cadre de Référence Stratégique National "QREN 2007-2013"

en place de trois configurations : Pôles de Compétitivité, Clusterisation, Systèmes Productifs Locaux.

À ce stade, il n'est pas possible d'apprécier les résultats de l'application de ces politiques publiques dans le secteur textile et habillement. Mais néanmoins certains aspects semblent rendre difficile sa mise en place :

- en termes de coopération, le faible penchant pour élaborer des modalités de collaboration opérationnelle ;
- en termes de participation des entreprises, la difficulté de faire participer activement la base de micro et petites entreprises et de motiver les unités d'une certaine dimension à tenir un rôle moteur dans les actions plus démonstratives.

En termes de prise en compte des aspects sociaux de la restructuration sectorielle, on peut remarquer une mise en œuvre très centrée dans la résolution des problèmes face au fait accompli (chômage,...). Peu de mesures vont dans le sens d'une anticipation du problème et de la prise en compte de la dimension territoriale.

Dans le domaine de la restructuration des entreprises, il a été lancé en 2005 le programme AGIIRE (Structure d'Intervention Intégrée pour la Restructuration des Entreprises). C'est un instrument qui permet la concertation entre les diverses entités étatiques, qui a comme objectif de faciliter l'accès des entreprises aux outils des politiques publiques pour favoriser la restructuration et atténuer les impacts sociaux et territoriaux de la restructuration. Cette intervention semble avoir eu des résultats inégaux, à cause de la concentration de l'intervention dans les phases aval du processus de crise des entreprises.

Dans le domaine de l'emploi et la formation professionnelle, il n'y a pas de programme spécifique pour le secteur textile.

Au niveau territorial, plusieurs plans de développement territorial et social dans les NUTS 3 existent, mais il n'a pas été possible d'y détecter des interventions fortes spécifiques pour la problématique sectorielle sur le terrain.

Les réponses les plus adaptées viennent de l'environnement associatif, comme c'est le cas de l'intervention mise en place à partir d'un partenariat public-privé par le CITEVE

(Centre Technologique) quant à la formation des chômeurs de l'ITV de la Vallée de l'Ave (zone de plus grande tradition textile) dans le domaine des nouvelles technologies.

N° 5

INITIATIVE DE RECONVERSION A PARTIR DE LA FORMATION EN NOUVELLES TECHNOLOGIES

« **TII Tecnologia, Inovação e Initiative** » (technologie, Innovation et Initiative), est née d'un partenariat public-privé, promue par le CITEVE – Centre Technologique des Industries du Textile et Habillement de Portugal et l'IEFP (Institut d'Emploi et Formation Professionnel), avec Microsoft, dans le cadre de son programme mondial Unlimited Potential (initiative globale conçue pour aider à renforcer l'insertion numérique et à faciliter le développement global de la main d'œuvre en fournissant des qualifications en nouvelles technologies numériques et de l'information par le biais de la création de Centres Technologiques Communautaires).

Dans un contexte de forte évolution des besoins, le programme est destiné à la valorisation des ressources humaines de l'ITV régionale, actifs et chômeurs. Il s'agit d'une action pilote à travers la mise en place d'un plan de formation de TIC. Le plan de formation en TIC est complété par la réalisation de séances spécifiques de motivation pour la formation/emploi, et par la présentation des mécanismes d'insertion professionnelle.

L'objectif est de doter 3000 chômeurs des compétences basiques au niveau des TICs.

La méthodologie d'intervention passe par : la garantie des conditions de (ré) intégration professionnelle des personnes en situation de chômage du secteur ITV ; l'augmentation des qualifications en termes de profession, mais aussi de scolarité ; éviter les situations d'exclusion, principalement au niveau de l'analphabétisme numérique ; la présentation des nouvelles opportunités d'emploi ; la *sensibilisation des participants à l'esprit d'innovation et d'initiative ; la sensibilisation et l'orientation des participants vers une augmentation de leur niveau de scolarité à travers un processus de certification.*

Il s'agit d'initiatives intéressantes, mais qui se trouvent trop éparpillées.

En termes d'action publique, les initiatives ne prennent pas en compte la véritable dimension sociale de la mutation sectorielle, car elles interviennent de façon peu coordonnée et sans appuis spécifiques. Par exemple, les territoires avec de graves problèmes structurels et sectoriels peuvent uniquement avoir recours à une augmentation du pourcentage d'appui dans les différents programmes. Par exemple, le

Plan de stages professionnels, qui couvre les personnes jusqu'à l'âge de 30 ans au Portugal, a été élargi, dans l'Ave (principale zone textile) jusqu'aux 40 ans.

Pour le futur, la nouvelle Programmation (2007-2013) des Fonds structurels, centre ses efforts sur la promotion des qualifications et de l'adaptabilité des ressources humaines, principalement à travers le programme « Nouvelles Opportunités ». Dans ce contexte, il serait indispensable de mettre en place des outils adaptés au soutien à la reconversion des principaux secteurs de l'économie nationale, tout en facilitant la reconversion/réallocation des excédents en termes d'emploi. Il n'en reste pas moins que le textile - habilement régional constitue une réalité où il n'est pas facile d'intervenir à cause d'une série de contraintes :

- la grande hétérogénéité en termes d'activités et de situations, qui rend difficile à trouver le bon équilibre entre l'appui à la compétitivité et le renforcement de la cohésion ;
- la prédominance d'unités productives de petite taille, qui complique le monitoring de la situation et surtout, l'accès de cette base productive aux politiques publiques. Très souvent les entreprises ne sont pas associées aux structures patronales et les travailleurs ne sont pas syndiqués...

En somme, le secteur doit retrouver une capacité de revendication accrue pour obliger l'adaptation des outils à sa réalité. Un exemple des difficultés vient de l'impossibilité à faire activer un Fonds Ajustement Globalisation⁶³ pour le secteur. La cause est l'impossibilité de recenser les 1000 chômeurs (expulsés du secteur) pendant une période de 6 mois. Situation surprenante si on la confronte avec les données qui montrent des pertes d'emplois sectorielles proches des 1000 emplois mensuels.

En conclusion, nous l'avons vu, la réalité sectorielle régionale continue à être fortement dépendante. Il est difficile pour ses acteurs de retrouver leurs marques face à cette brusque et profonde mutation (passage de bénéficiaire à victime de la globalisation).

Cette situation trouve ses racines dans un manque de vision stratégique à long terme des politiques publiques ce qui s'est traduit, dans ces dernières années de grand changement, dans un grave manque de réponses de sa part : des mesures très peu adaptées au contexte, où les initiatives de gestion de la crise et de la mutation font

⁶³ Fonds lancé par l'Union Européenne pour aider les travailleurs ayant perdu leur emploi à la suite d'ajustements liés au commerce (globalisation des échanges) qui revêtent une dimension européenne (de par leur ampleur et leurs incidences).

défaut et des solutions sont motivés en général par l'opportunité. Généralement, ce sont les entreprises elles-mêmes qui ont dû trouver leur chemin pour le changement.

Le futur doit passer par la prise en compte des multiples facettes du secteur dans le territoire régional et par la mise en place de vraies instances de coopération entre les acteurs publics et privées.

2.5 L'INNOVATION COMME SOLUTION AUX DELOCALISATIONS ET DE RECONVERSION EN EUROPE ? LES REPOSES DES CENTRES EUROPEENS D'ENTREPRISE ET D'INNOVATION

EBN (Novembre 2007)

Avec pour mission de promouvoir et d'intégrer l'innovation chez les PME et les entrepreneurs locaux, les Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation (CEEI ou BIC en anglais) sont parfois amenés à agir dans un contexte de restructurations / délocalisations. Les CEEI deviennent ainsi des témoins privilégiés des mutations économiques survenant sur leur territoire.

6 d'entre eux ont relaté leur expérience de terrain dans le cadre du projet. 4 études de cas sont présentées dans ce rapport et donnent un aperçu du potentiel que représente le soutien à l'innovation au niveau local comme élément de réponse aux « changements ».

L'innovation : le maître mot des CEEI

Les acteurs du réseau EBN ont défini l'innovation comme étant « toute démarche de changement qui fait évoluer les savoir-faire de l'entreprise et la rend plus compétitive ». C'est donc une définition large, qui comprend l'innovation technologique, c'est-à-dire celle qui va introduire des nouvelles technologies pour adapter les procédés de production, et l'innovation managériale, celle qui va promouvoir de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines, de commercialisation, de financement, mettre sur pied une nouvelle stratégie de coopération, lancer un nouveau design des produits

La démarche

Il s'agit pour les CEEI d'orienter les compétences et les ressources vers des initiatives en faveur de la création d'entreprises et de projets innovants. C'est une démarche claire qui s'avère d'autant plus utile en situation de perte d'emploi et d'activité.

La ligne de conduite :

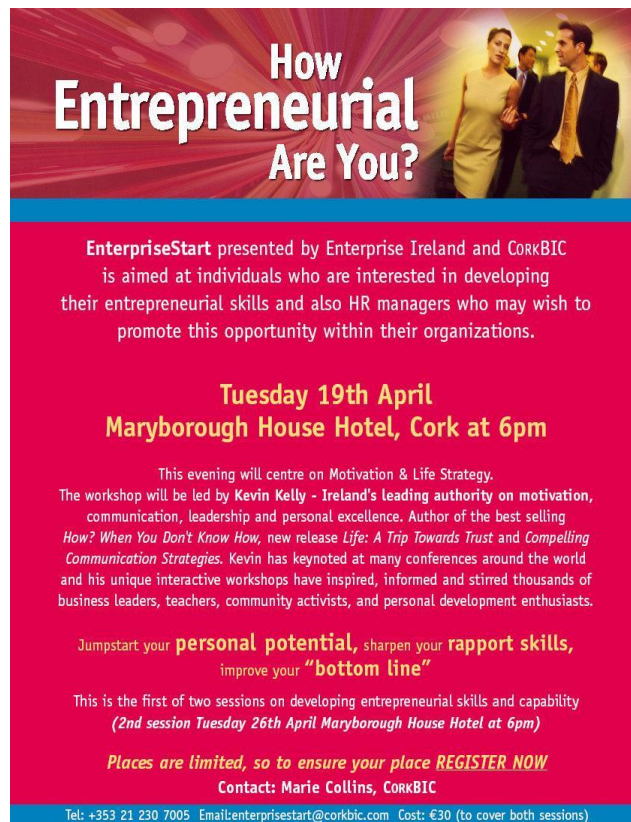
Qu'importe les différents types d'actions et moyens à disposition, les CEEI suivent un fil unique, celui qui consiste à détecter / sélectionner / suivre / guider les entrepreneurs et projets innovants.

2.5.1 CEEI Cork, Irlande : Formation sur l'entrepreneuriat dans une grande entreprise en restructuration

Le CEEI situé à Cork propose actuellement ses services à des ex-/employés de l'entreprise Motorola pour les aider à créer leur propre entreprise. L'action du CEEI s'articule en plusieurs étapes : formation à l'entrepreneuriat, sélection des projets innovants et incubation de start-up.

EnterpriseSTART

CORKBIC est à l'origine du programme " Enterprise Start". Ce programme s'adresse aux personnes qui ont des nouvelles idées commerciales dans les technologies ou les secteurs à forte valeur ajoutée et qui sont capables de réaliser des ventes à l'export.



How Entrepreneurial Are You?

EnterpriseStart presented by Enterprise Ireland and CORKBIC is aimed at individuals who are interested in developing their entrepreneurial skills and also HR managers who may wish to promote this opportunity within their organizations.

**Tuesday 19th April
Maryborough House Hotel, Cork at 6pm**

This evening will centre on Motivation & Life Strategy. The workshop will be led by Kevin Kelly - Ireland's leading authority on motivation, communication, leadership and personal excellence. Author of the best selling *How? When You Don't Know How*, new release *Life: A Trip Towards Trust and Compelling Communication Strategies*. Kevin has keynoteed at many conferences around the world and his unique interactive workshops have inspired, informed and stirred thousands of business leaders, teachers, community activists, and personal development enthusiasts.

Jumpstart your **personal potential**, sharpen your **rapport skills**, improve your **"bottom line"**

This is the first of two sessions on developing entrepreneurial skills and capability
(2nd session Tuesday 26th April Maryborough House Hotel at 6pm)

Places are limited, so to ensure your place REGISTER NOW
Contact: Marie Collins, CORKBIC

Tel: +353 21 230 7005 Email: centerprisesstart@corkbic.com Cost: €30 (to cover both sessions)

CORKBIC

ENTERPRISE IRELAND

Irish Examiner

CORKBIC assists in the creation of new knowledge intensive companies based on promising technology and capable, innovative people. It provides those companies with access to a range of business expertise and business development programs to accelerate the route to market and therefore reduce the risk.
Enterprise Ireland is the government agency responsible for the development of Irish industry. It works in partnership with client companies to help them build a competitive advantage in the global marketplace.

EnterpriseSTART se déroule en dehors de heures de bureaux, en une série de 12 sessions étalées sur 12 week-ends consécutifs. Ces sessions sont l'occasion pour les entrepreneurs potentiels de s'informer sur ce qu'implique la gestion d'une nouvelle entreprise et comment la rendre pérenne. EnterpriseSTART est animé par des entrepreneurs spécialisés dans la création et le développement d'entreprises à succès. A la fin de chaque programme, les participants ont l'occasion de présenter leur plan d'activité à des représentants des organisations de soutien à l'entrepreneuriat tel que Enterprise Ireland, l'autorité pour la formation et l'emploi (FAS) les County Enterprise Boards. Ainsi les participants reçoivent un retour immédiat sur comment concrétiser leurs idées. Les participants qui valident un plan d'activité peuvent également bénéficier d'un suivi personnalisé et recevoir un certificat de l'*Institute of Leadership Management*.

Depuis son lancement voici trois ans, plus de 200 entrepreneurs potentiels ont bénéficiés de 16 programmes dans 10 lieux différents de la région. Certains d'entre eux gèrent aujourd'hui des entreprises à succès.



Le Programme Genesis Enterprise

CORKBIC, en collaboration avec l'Université de Cork, a lancé le programme Genesis Enterprise pour répondre de manière plus élaborée aux besoins des start-ups. Il s'agit d'un programme d'incubation rapide de 12 mois financé par des fonds publics, pendant lequel des entrepreneurs de la région à la tête de start-up bénéficient d'une aide pour développer leur compétence managériale.

Genesis a permis à 140 entrepreneurs de lancer leur activité dans des secteurs divers tels que l'équipement médical, l'alimentaire, la photonique, la biotech, la construction mécanique et bien d'autres. A son actif, Genesis a contribué au développement d'entreprises à succès tel que *Abtran*, *Conmitel*, *Crest Solutions*, *Pulse Learning* et *Selatra*.

Débutant au Printemps de chaque année, le programme offre les compétences, l'expertise, les contacts en réseau et les outils nécessaires pour transformer une idée en activité commerciale tangible. Au cours des 12 mois, les participants apprennent comment s'adresser au marché, lever des fonds d'investissement, et lancer le produit ou le service.

Le programme offre aux entrepreneurs de start-up l'aide suivante:

- Eventuellement 50% des revenus de l'année précédente (jusqu'à 38 000€)

- Un contact permanent avec d'autres entrepreneurs dans les premières phases de développement de l'activité

- Un local et une adresse au sein des centres d'incubation à Cork et Tralee

- Jusqu'à 30 jours de formation en stratégie, finance, marketing et vente par l'organisation de cours, d'ateliers et de sessions individuelles.

Etude de cas - MOTOROLA quitte CORK après plus de 20 ans de présence

Société:	Motorola
Le secteur:	Télécommunication sans fil, logiciel
Nombre d'emplois touché:	350
Les raisons invoquées par la société:	Restructuration globale et perte de profits

Lorsqu'une compagnie comme Motorola, historiquement attachée à la région, décide de se retirer, cela laisse un vide. Cet événement atteint sérieusement l'industrie et le moral des habitants, avec 350 personnes à la recherche d'un travail. CORKBIC a souhaité exploiter le potentiel que représentent en capital humain les (ex-)employés d'une grande multinationale en les encourageant à créer leur propre start-up. Depuis l'annonce de la fermeture, la coopération entre CorkBIC et Motorola a permis les actions suivantes :

Session Brainstorming – Présentation des options

L'équipe de CORKBIC a organisé une session "brainstorming" sur les différentes options qui se présentaient aux employés de Motorola. Des 350 employés quittant la société, 70 ont participé à cette session, ce qui représente 20% des emplois délaissés.

La session brainstorming portaient notamment sur les points suivants : comment contrôler votre destin, comment développer des idées, trouver l'équilibre entre travail et vie privée.

Entretiens en tête à tête

Plus de 20 entretiens individualisés ont été conduits par un consultant de CorkBIC, dans une approche confidentielle pour évaluer les idées, leur fiabilité, les faire avancer, monter une équipe autour d'elles etc... La session brainstorming ainsi que les entretiens individualisés ont encouragé l'entrepreneuriat et initié un changement des mentalités vers un esprit entrepreneurial « autonome ».

Ateliers

Plus de 8 ateliers ont été conduits auprès des employés, chacun réunissant une vingtaine de personnes. Ces ateliers ont suivi une approche "bottom-up" orientée vers la demande. Les thèmes développés incluaient notamment :

- Financement et capital amorçage

- Alègements de taxes sur le capital-risque
- Monter une entreprise
- Comment rédiger un plan d'activité

Des thèmes ont également été abordés de façon horizontale dans chacune des 3 étapes, notamment:

- Que puis-je faire pour générer des idées pour une start-up ?
- Comment trouver des idées existantes susceptibles d'être commercialisées ?
- Auprès de qui s'adresser pour avoir un avis sur le mérite de mon idée ?
- Dois-je protéger mon idée par un brevet? Si oui, dans quel e mesure ?
- Comment identifier les contacts parmi les entreprises ou les domaines pertinents?
- Comment puis-je obtenir une étude de faisabilité et quel est le moment opportun pour le faire ?
- Que signifie concrètement une opération de rachat d'une entreprise par ses salariés et pourquoi le faire ?
- Comment puis-je identifier les sources de financement et quel e est la meilleure façon de les utiliser, pour quels montants et à quels moments ?
- Comment apprécier l'importance de l'investissement, notamment en terme de nombre de personnes, quel es compétences, pour quel équipement ?
- Comment crée-je un plan d'activité ?
- Comment crée-je une société à responsabilité limitée (parts dans le capital, mémorandum et statuts de la société, etc...) ?
- Comment puis-je commercialiser un service ou un produit?

EnterpriseSTART

Le programme EnterpriseSTART a été mené chez Motorola et grâce à cela des candidats sélectionnés bénéficient du programme d'incubation Genesis Enterprise.

Espace d'incubation gratuit pour développer ses idées

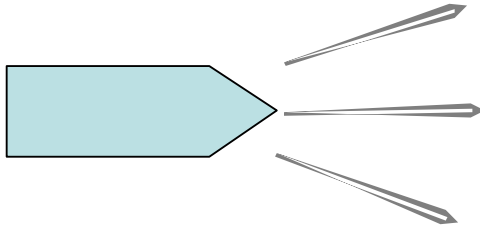
CORKBIC met à disposition un espace d'incubation au sein du National Software Centre (NSC) pour développer des idées, former des équipes, créer des plans d'activité... Ce service est ouvert au staff de Motorola. Le projet est issu d'un partenariat public privé. Le NSC propose des bureaux équipés des matériels les plus récents et une connection internet haut-débit et sans fil.

L'ensemble couvre 46 000 m². Parmi les entreprises occupantes, on trouve Horizon Technology Group, Vodafone, Eircom, Dante, Lightstorm Technologies, GxP Systems, et CORKBIC.

Un élément clé du succès d'un centre d'incubation est la valeur ajoutée qu'il offre à ses occupants. Le manager du centre cherche donc à identifier les besoins des « clients » et propose des services tel que des formations, des séminaires sur des sujets spécifiques, des contacts pour établir ou élargir le réseau, une assistance technique pour établir le plan d'activité, du consulting dans certains domaines tel que le marketing, la propriété intellectuelle, et l'organisation d'événements « sociaux ».

Résultats de l'action menée chez Motorola

Motorola (2007)



Nouvelles Entreprises

Xcelersol www.tapasol.com Solaris/Sun
2 ingénieurs, 40 ans d'expérience

Nomos software www.nomos-software.com

Aspiracon www.aspiracon.com 6
Ingénieurs cumulant 75 années
d'expérience

Curo Technologies www.curotec.com

Home Helptech
www.homehelptech.com

Nuatel www.nuatel.com

Servusnet www.servusnet.com:
formation d'une alliance stratégique
très intéressante entre 10 personnes
grâce à un protocole d'accord
Etc.....

En novembre 2007, le bilan pour CorkBIC est d'avoir permis la création de 15 start-ups prometteuses et près de 75 emplois. Le nombre d'emplois créés pourraient atteindre rapidement la barre des 100 en 2008.

Pourquoi cela a marché ?

CorkBIC a été informé avant l'annonce officielle par Motorola du plan de restructuration, grâce à des contacts établis avec d'anciens employés du groupe qui avaient bénéficiés des services de CorkBIC auparavant pour monter leur entreprise.

Avec l'expérience de formations à l'entrepreneuriat acquise avec d'autres CEEI (par exemple avec WestBIC au sein de l'entreprise Digital Equipment Corporation en 1992), CorkBIC a été en mesure de préparer dans de bonnes conditions l'organisation des sessions de formation à Motorola.

Avant que Motorola ne décide de cesser l'activité à Cork, la direction n'était pas encline à promouvoir l'entrepreneuriat parmi son staff pour éviter une perte des compétences et des savoir-faire. Mais une fois la décision prise, la coopération avec Motorola était bonne. La direction a donc accepté la proposition de CorkBIC. En dehors du fait que Motorola n'avait plus de raison de s'y opposer, l'initiative de CorkBIC de promouvoir l'entrepreneuriat chez ses employés comportait deux avantages :

1. La possibilité pour le groupe de créer de nouvelles relations commerciales avec ses ex-employés, qui permet de bénéficier des compétences existantes tout en externalisant les coûts de production.
2. Donner l'image positive d'une entreprise socialement responsable.

Bien communiquer :

Pour CorkBIC, il est primordial de sensibiliser les différents acteurs, y compris l'entreprise « ciblée », sur les formations à l'entrepreneuriat. Les formations à l'entrepreneuriat sont bénéfiques pour les futurs entrepreneurs qui souhaitent créer leur propre activité tout comme pour les employés qui cherchent à développer leur esprit d'initiative et leur compétence managériale au sein de l'entreprise qui les emploie.

CorkBIC insiste sur l'importance d'adopter une approche neutre lorsqu'il s'agit de promouvoir l'entrepreneuriat auprès des entreprises : ce qui explique le titre proposé en forme de question ouverte dans ses campagnes de communication sur l'initiative *EnterpriseSTART* :

« *How Entrepreneurial Are you ?* » OU « *A quel point êtes-vous entrepreneurs ?* »

Un autre titre plus direct tel que « Créer votre propre entreprise » risquerait de susciter la méfiance de la part des directions d'entreprises.

2.5.2. CEEI Innotek, Flandres : Créer des start-ups à partir d'entreprises existantes

Le CEEI Innotek, localisé à Geel près d'Anvers, est partenaire du projet européen Interreg IIIA "Industrial & services spin-offs", qui visent à promouvoir, stimuler et guider la création d'entreprises "spin-off" à partir d'entreprises existantes dans la région appelée "Benelux Middengebied », comprenant le Nord-est de la Belgique et le Sud-est des Pays-Bas.

Le concept de spin-off ou d'essaimage industriel

Le concept de spin-off ou d'essaimage industriel cherche à créer de nouvelles entreprises à partir d'activités annexes d'entreprises existantes. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises sont amenées à recentrer leur activité, ce qui implique inévitablement le délaissement des activités annexes, et avec lui, la « perte » de compétences, de développements technologiques, de résultats de recherches. Les nouvelles entreprises issues d'activités annexes d'entités existantes ont une bonne chance de se développer de manière pérenne. Si un réel accord avec l'entreprise « mère » est scellé, l'action d'essaimage peut aboutir à une situation « gagnant-gagnant » entre la maison mère, les entreprises essaimées et la région.

Les principaux avantages du spin-off sont :

a) pour l'entreprise spin-off ou « essaimée » :

- Développer sa propre dynamique et s'ouvrir à une clientèle plus large que celle de la maison mère.
- Bénéficier éventuellement du soutien de la maison mère, et donc envisager un « décollage » plus rapide et un plan d'activité plus ambitieux qu'une start-up normale.
- Développer l'esprit d'entreprendre.

b) pour l'entreprise « mère » :

- Régénération des ressources humaines, diminution des frais fixes.
- Meilleure valorisation des savoir-faire, optimisation des technologies dormantes, développement de nouvelles applications.
- Attractivité accrue sur le marché du travail et vis-à-vis des financeurs.

c) pour l'environnement socio-économique de la région :

- Les spin-offs, en augmentant la communauté d'entrepreneurs dans la région, peuvent attirer d'autres entreprises.
- Création d'emplois et de richesses, diversification d'activité.
- Maintien des compétences dans la région, outil pour lutter contre la fuite des cerveaux et des compétences.

Structure du projet spin-off Interreg IIIA

Le projet Interreg IIIA a débuté le 1er Octobre 2005 et prend fin le 31 mars 2008.

Il cible les PME situées dans la région "Benelux Middengebied ».

Innotek travaille en collaboration avec plusieurs experts en spin-off. Ce sont d'anciens entrepreneurs, des business angels ou des consultants en management qui agissent dans les entreprises existantes en trois phases :

- 1) ***phase II-SCOUTING***: identification systématique des projets potentiels de spin-off
- 2) ***phase II-SCANNING***: mesurer le potentiel de spin-off
- 3) ***phase III-COACHING***: guider les projets à fort potentiel de vers la création de nouvelles entreprises.

Les indicateurs du projet sont les suivants:

- 150 entreprises impliquées dans la phase I-SCOUTING
- 40 entreprises impliquées dans la phase II-SCANNING
- 6 spin-offs externes créées grâce à la phase III-COACHING
- 12 spin-offs internes créées grâce à la phase III-COACHING

Au delà de la détection, de la sélection et de l'incubation des projets spin-off au sein d'entreprises existantes, le projet se focalise sur le potentiel créatif des employés. Dans cette optique, Innotek a organisé des sessions de formation appelée "***Intrapreneurship and spin-off***", comprenant 8 ateliers et regroupant entrepreneurs potentiels, entrepreneurs et experts en spin-off. La formation a connu un réel succès auprès des employés, en particulier les sessions interactives individuelles, au cours desquelles les entrepreneurs potentiels pouvaient présenter leur idée d'entreprise et leur plan d'activité, puis bénéficier des conseils des entrepreneurs expérimentés.

Statut à la mi-novembre 2007

A la mi-novembre, 51 projets de spin-off sont affinés avec pour objectif la création de nouvelles entreprises ou de nouveaux départements d'activité au sein de la maison mère.

3 spin-offs externes et 7 spin-offs internes ont été créés. Cela représente à aujourd'hui près de 30 emplois.

Le cas Janssen Pharmaceutica ou l'utilité du spin-off pour anticiper les restructurations:

L'entreprise mère

Janssen Pharmaceutica est actif dans la recherche et les produits pharmaceutiques, l'un des secteurs dominants de la partie belge de la zone Benelux Middengebied. Aujourd'hui l'entreprise compte 3 sites en Belgique dans la province d'Anvers. En 1961 Janssen Pharmaceutica rejoint le groupe Johnson & Johnson. Parmi les 3700 employés en Belgique, plus d'un tiers sont diplômés d'universités. Ses domaines principaux sont : les maladies humaines, notamment mentales, neurologiques, anesthésie, troubles intestinaux, allergies et cancer.

Le 18 septembre 2007, Janssen Pharmaceutica NV annonce aux employés son plan de réorganiser l'entreprise autour de ses activités principales et l'intention de réduire les coûts de 15 %, incluant la suppression de 521 contrats à durée indéterminée et la non prolongation de 167 emplois temporaires. Les principales raisons sont :

- Un environnement extérieur de plus en plus complexe et changeant.
- L'expiration en 2006/2007 de plusieurs brevets qui jusque là représentaient un chiffre d'affaires annuel de 39 milliards de dollars US, et des expirations d'autres brevets dans les années à venir.

Barrier Therapeutics

L'entreprise Barrier Therapeutics fut fondée en 1953 à partir de produits dermatologiques et de droits de propriété intellectuelle développés au sein du groupe Johnson & Johnson. En mai 2002, Barrier Therapeutics obtient les licences de certains produits de Janssen Pharmaceutica et d'autres entreprises du groupe, avec en contrepartie une participation au capital de Barrier Therapeutics.

Depuis, Barrier Therapeutics est devenue une entreprise dynamique implantée aux Etats-Unis, dans le New Jersey.

Movetis

MOVETIS NV est une nouvelle entreprise spin-off créée en 2007, spécialisée dans le développement de composés pour réduire les troubles gastro-intestinaux. L'ensemble de ses produits a été certifié par Janssen Pharmaceutica NV, Belgique et Ortho-McNeil Pharmaceutical Inc., Etats-unis, 2 entreprises du groupe Johnson & Johnson. Entreprise essaimée à partir de Janssen Pharmaceutica NV, MOVETIS opère en tant qu'organisation dynamique liée à l'entreprise mère et bénéficiant de cadres expérimentés.

La découverte et le développement de médicaments sont en grande partie sous-traités aux universités, à des entreprises privées d'essai clinique (CRO) et des fabricants. Le soutien et la crédibilité du groupe Johnson & Johnson ont permis de lever des fonds d'investissement très importants pour lancer la nouvelle entreprise. MOVETIS va créer sa propre stratégie commerciale une fois qu'elle aura obtenu l'autorisation de lancer ses produits sur le marché.

Ces deux *success stories* ont conduit l'équipe d>Innotek et les partenaires du projet à exploiter de nouvelles possibilités d'essaimage au sein de Janssen Pharmaceutica avant l'annonce du plan de restructuration.

2 départements d'activités ont été examinés, l'un d'eux est à l'origine d'une nouvelle entité depuis l'automne 2007. Il s'agissait du département de développement d'instruments scientifiques. Après une recherche intensive et la sélection d'un entrepreneur, l'entreprise **Peira NV** a vu le jour avec à sa tête 2 ex-employés de Janssen Pharmaceutica .

Conclusions

Lorsque la réorganisation d'une entreprise implique le recentrage sur les activités principales, le concept de spin-off ou d'essaimage industriel se révèle d'autant plus utile: Les spin-offs cherchent à récupérer les activités annexes, pour lesquelles néanmoins les employés ont développés des compétences et un savoir-faire précieux. Quand les nouvelles entreprises font de ces activités leur métier principal, cela crée une nouvelle dynamique et des possibilités de création de richesse.

En ce qui concerne le capital humain, les spin-offs créent une situation gagnante à trois niveaux:

1. L'entreprise mère obtient de nouveaux revenus via l'exploitation de ses produits innovants par la nouvelle entreprise.

2. Les personnes qui perdent leurs emplois suite aux restructurations avec un solide bagage de compétences et de savoir-faire ont une réelle chance de retrouver un emploi

3. Ancrage d'emplois durables dans la région.

2.5.3. CEEI Coventry University Entreprises Ltd, West Midlands: lancer un nouveau secteur industriel au sein de l'Université

Le CEEI CUE Ltd participe à une initiative régionale ambitieuse visant à lancer un nouveau secteur d'activité pour répondre au déclin progressif de l'automobile et d'autres secteurs traditionnels dans les West Midlands. Il s'agit, grâce à un cluster intégré à l'université de Coventry et regroupant PME, instituts de recherche et académiciens, de lancer le nouveau secteur des jeux sérieux ou « *Serious Games* » pour développer l'économie et l'emploi dans la région.

CUE Ltd

CUE Ltd est une organisation de développement économique de la région des West Midlands. Entièrement rattaché à l'Université de Coventry. CUE Ltd est qualifié par ses employés de « bras commercial » de l'Université. CUE profite de la renommée de l'université dans le design industriel et automobile.

CUE Ltd comprend 120 employés. Leur rôle est de renforcer les relations entre académie et industrie et encourager le développement économique. CUE Ltd bénéficie du soutien « académique » de 8 centres de recherche appliquée multidisciplinaire et 5 instituts de recherche spécialisés actifs en amont dans la « chaîne » d'activité de l'université.

Aujourd'hui CUE Ltd a deux fonctions:

1. développer / gérer le Parc Technologique et le Centre de Conférence de l'Université;
2. développer une économie de la connaissance en proposant ses services de soutien aux entreprises /projets innovants

CUE contribue aux défis de régénération de l'activité économique en s'engageant auprès de partenaires régionaux et soutenant activement l'activité économique. La création de l'entreprise XSR Enterprises Ltd est un exemple de succès obtenu grâce à CUE Ltd (<http://xsreltd.com>). Deux anciens employés de MG Rover ont lancé leur entreprise de

design d'équipements automobiles dans le Parc Technologique (incubateur). Ils ont bénéficié de divers programmes et formations de la part de CUE Ltd.

Le Déclin progressif du secteur automobile

Jusqu'aux années 1970 les West Midlands étaient l'une des premières régions au monde dans la fabrication de véhicules automobiles. Le groupe britannique Leyland, qui comprenait Austin et Morris, faisait parti des 4 plus gros constructeurs mondiaux. Le déclin a réellement commencé avec l'émergence des fabricants japonais et se poursuit toujours. Chaque fermeture / délocalisation d'unité de production a eu des effets significatifs sur l'économie locale et l'emploi. L'exemple le plus frappant est la fermeture de MG Rover en 2005.

A court terme, la fermeture de MG Rover a entraîné la suppression de près de 9 000 emplois (dont 60 % au sein de Rover). Ce chiffre représente 0,4 % de l'emploi dans la région, ou 1 emploi sur 250.

On estime aujourd'hui que près de 70% des employés touchés par la fermeture de Rover ont retrouvé un emploi, mais souvent moins bien payé et à faible compétence.

Pour une stratégie régionale à long terme: lancer de nouveaux secteurs d'activités

Les autorités régionales envisagent à long terme la disparition pure et simple de l'industrie automobile dans les West Midlands. Il s'agit donc d'encourager le développement de nouveaux secteurs basés sur les nouvelles technologies. L'une des initiatives régionales à laquelle contribue CUE est la création d'un nouvel institut spécialisé dans le secteur prometteur des *serious games* ou jeux sérieux.

Serious Games Institute

Suite au déclin du secteur automobile dans la région, une nouvelle industrie, celle des jeux sérieux, peut aider à maintenir la région dans une dynamique d'innovation. L'organisation de développement économique régionale *Advantage West Midlands* a investi dans le premier institut et centre de développement de jeux sérieux en Grande-Bretagne. Serious Games ou jeux sérieux est une application informatique qui combine une intention sérieuse, de type pédagogique, informative, communicationnelle, idéologique ou d'entraînements avec des ressorts ludiques issus du jeu vidéo ou de la simulation informatique. Par exemple, des domaines d'applications peuvent être la simulation d'activités commerciales, la formation en entreprises, la gestion des crises et

des catastrophes naturelles. Les jeux sérieux sont particulièrement avantageux lorsqu'il est trop coûteux ou trop risqué de former les personnes en situation réelle.

Advantage West Midlands s'est rendu compte que les compétences requises pour développer les jeux électroniques pouvaient s'appliquer à de nombreux secteurs : graphisme, animation, musique, audio, programmation...

Plusieurs actions et initiatives sont nécessaires pour faire de la région West Midlands le centre de ce nouveau secteur industriel. Des projets de marketing, de mise en réseau, de ventes et d'exhibition pour promouvoir les jeux sérieux sont conduits par *Advantage West Midlands* et l'*Innovation and Technology Council*. Toutefois, pour montrer au niveau national et international que la région West Midlands est le centre d'excellence dans ce domaine, il est essentiel d'avoir un centre de gravité prestigieux qui attire toutes les activités liées au secteur. De plus, les utilisateurs potentiels sont plutôt des grandes multinationales ou des services d'Etats, or les entreprises qui mèneront le programme *Serious Games* sont de petites tailles, donc un centre prestigieux et crédible est extrêmement important pour ces dernières. Au moment où s'élargit le domaine d'application des technologies du jeu, il est important de partager avec l'industrie les dernières recherches technologiques, les utilisations, les applications, le potentiel éducatif et de formation des jeux sérieux.

Le projet, localisé sur le Parc Technologique de Coventry University Entreprises, avec un satellite sur l'Université de Warwick, rassemble tous ces besoins et initiatives au sein d'une même structure. Les West Midlands hébergent déjà des entreprises de dimension mondiale dans le secteur des jeux électroniques tel que Blitz Games et Codemasters. Le Serious Games Institute sera un centre d'attraction pour elles et d'autres entreprises dynamiques de la région dans le secteur des jeux et média interactif.

Le *Serious Games Institute* répond à la stratégie économique régionale, qui a identifié les TIC et notamment les jeux sérieux comme cluster prioritaire parmi les secteurs émergents des nouveaux médias.

Structure du projet:

2 localités:

- a) L'acquisition de 800 m² au sein du Parc Technologique de l'Université de Coventry avec à disposition les équipements les plus récents nécessaires pour les jeux

électroniques, des espaces pour les PME locataires, zone de meeting /présentation pour accueillir les clients potentiels.

b) Un centre sur le campus de l'Université de Warwick.

Types d'activités :

1. **Espace de démonstration et d'exhibition** pour les clients potentiels dans l'industrie et les services publics.
2. **PME et incubation.** Espace de bureaux pour des PME locataires. Cet espace deviendra un cluster non seulement pour les entreprises actives dans les jeux mais aussi pour d'autres spécialistes des média numériques fournisseurs.
3. **Recherche appliquée.** Conduite par le Directeur de Recherche, cet étage mettra en place un programme de recherche appliqué qui soutiendra les activités les activités des point 1 et 2. Actuellement, il s'agit de concentrer les efforts de recherche appliquée dans 5 domaines:
 - Méthodologie des jeux et efficacité
 - Questions globales liées au secteur des jeux sérieux
 - Technologies des jeux électroniques et leur (ré) utilisation pour les jeux sérieux
 - Applications des jeux sérieux
 - Avantages des jeux sérieux et comment en bénéficier du mieux possible

Les objectifs

Ils vont guider les activités de l'Institut, le planning d'activité et le système d'évaluation. Ils couvrent les critères suivants :

Création d'emplois. Le but de l'Institut est de peser suffisamment pour faire de la région un des principaux centres spécialisés dans les jeux sérieux. En travaillant directement avec des PME et des start-ups, l'Institut va contribuer à la croissance économique du territoire. Il va en particulier permettre aux petites structures incubées de développer et de maintenir plus longtemps leur propriété intellectuelle que la moyenne des entreprises du divertissement.

Maintien d'emplois. Le secteur du divertissement est contrôlé fermement par un petit nombre de multinationales. Elles sous-traitent des activités "volatiles", facilement déplaçables /modifiables et donc exposées aux changements économiques. Cela a pour

conséquence que beaucoup d'entreprises du jeu subissent des réductions d'activités impulsées par les grands donneurs d'ordres. En fondant une industrie sur l'innovation et la propriété intellectuelle de multitudes de petites structures, l'institut va permettre de conserver les emplois qui autrement auraient pu être perdu.

Création d'entreprises et d'activité économique. L'institut va détecter de nouvelles possibilités de création d'entreprises et incuber de nouvelles idées d'activités. C'est un élément important qui contribue à maintenir les diplômés et les compétences dans la région.

Soutien à l'économie fondée sur la connaissance. Les activités des universités de Coventry et de Warwick au sein du *Serious Games Institute* bénéficieront directement aux entreprises incubées. Ces-ci profiteront d'une collaboration avec la recherche, de conseil et la possibilité de créer des consortia pour décrocher des projets et des contrats avec des chercheurs universitaires.

Organisation

L'institut sera géré par CUE Ltd sous la direction du directeur de l'institut et avec le soutien du directeur de recherché appliqué. CUE supervisera et contrôlera les activités aux regards des objectifs fixés et des résultats attendus, et veillera à répondre aux besoins changeants du nouveau secteur des jeux sérieux.

Les partenaires

Entreprises hébergées au sein de l'institut:

Elles seront sélectionnées par le CEEI CUE Ltd. Elles bénéficieront des équipements de l'institut et pourront faire venir des clients et/ou des collaborateurs potentiels. Elles pourront échanger des idées et discuter de projets potentiels avec d'autres utilisateurs tel que le Centre de Recherche.

Coventry University Applied Research Group.

Le groupe de recherche appliqué de l'université de Coventry aura une partie de son équipe affectée à l'institut dans le but d'offrir un soutien académique aux entreprises et à leur développement commercial.

Université de Warwick.

Marketing. Coventry University a récemment renforcé ses activités marketing pour promouvoir l'université pas seulement vis-à-vis de étudiants, mais aussi vis-à-vis de l'industrie et de la recherche.. Les jeux sérieux sont considérés comme un element clé de cette promotion.

2.5.4. CEEI Synergia, Caen : redonner vie à un site métallurgique désaffecté

Le CEEI Synergia, intégré à l'Agence de Développement Local de la région de Caen La Mer, en Normandie, est impliqué dans l'animation du nouveau campus technologique installé sur le site même de l'ancienne usine métallurgique de la région.

2.5.4.1. Synergia

Le développement économique est un enjeu essentiel pour la communauté urbaine de Caen. A cette fin, **l'Agence de Développement Local, Synergia**, coordonne son action autour de deux objectifs stratégiques majeurs : encourager le développement de nouvelles entreprises et positionner la région autour de secteurs industriels stratégiques pour stimuler son attractivité.

Ses métiers : Attirer et implanter des projets nationaux et internationaux, accompagner la création et le développement d'entreprises, promouvoir et animer le territoire, accélérer les démarches d'innovation, commercialiser les zones d'activité d'intérêt communautaire de l'agglomération Caen la mer.

Pour cela, l'agence de développement est organisée de la façon suivante :

Synergia Innovation

Synergia accompagne la création d'entreprises innovantes et accélère le développement d'entreprises existantes par un soutien marqué à toute initiative novatrice.

Certifiée **Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation** (CEEI) depuis 1997, SYNERGIA détecte les projets porteurs notamment grâce au *Concours Entreprises de l'Innovation*, géré par le réseau Entreprendre en France, l'Université de Caen, des écoles d'ingénieurs, des consultants, des chefs d'entreprises et des autorités publiques

locales/régionales. Ce concours a permis en 8 ans de détecter et soutenir plus de 1000 candidats à la création entreprise. Le concours est à l'origine de près de 230 développements de projet et 100 créations d'entreprises.

Synergia évalue les projets puis coache les initiateurs de projets sélectionnés dans la phase pré-crédation, grâce à l'outil de formation certifié « Enterprise pre-incubator » (coopédation entre l'école d'ingénieur ENSICAEN, l'Université de Caen et Synergia) qui permet à des professeurs d'universités et des experts indépendants d'orienter de manière efficace chaque année une dizaine d'entrepreneurs.

Le coaching pré-crédation suit systématiquement la méthodologie certifiée par le label Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation :

- 1 ou 2 membres de l'équipe prêtent une oreille attentive aux initiateurs de projets de manière ouverte et conviviale
- Présentation de la version 1 du plan d'activité, sans chiffres
- Présentation publique des grandes lignes du projet, sa raison d'être, ses objectifs, ses résultats attendus...
- Rédaction de la version 2 du projet incluant l'estimation financière
- Présentation publique devant des experts de la version 3 avant la demande de financement via les banques ou le réseau

Synergia Prospective

Synergia apporte aux acteurs publics et privés une visibilité partagée sur le potentiel et le devenir économique, technologique et social du territoire :

- anticipation des mutations démographiques, environnementales et économiques,
- développement des infrastructures,
- création de nouvelles zones d'activités,
- "coopédation" des territoires...

Synergia Filières

Synergia identifie les potentiels de filières émergentes s'appuyant sur les entreprises, la formation et la recherche, puis favorise leur développement :

Nanoélectronique / Nautisme / Éco-industries / Mémoire et Multimédia

Synergia Implantation

Synergia accueille et accompagne les entreprises dans leur implantation et leur développement en réunissant les conditions techniques (immobilier, expertise filière, plan d'affaires) nécessaires à la réussite de leur projet. Elle commercialise en outre les surfaces foncières et programmes immobiliers en liaison avec les aménageurs.

PROMOTION du territoire

Synergia participe à la promotion et à l'animation du territoire de Caen la Mer. Cette action se caractérise particulièrement par la valorisation de l'innovation et la mise en réseau des acteurs de la recherche, de la formation supérieure et de l'entreprise (Magazine "Connexions", Petits déjeuners technopolitains, Newsletter électronique).

2.5.4.2. Le Campus Technologique *Effiscience*

Historique d'une reconversion...

La S.M.N. fut la principale usine métallurgique de la région. Comptant 6 400 salariés en 1974, elle a dû ensuite s'adapter au nouvel environnement sidérurgique. A partir de 1986, la SMN s'est spécialisée dans la production de fil machine de qualité. Malgré tous ces efforts la SMN ferme définitivement en Novembre 1993. L'usine est démantelée pour être reconstruite dans la Nièvre et en Chine.

...Vers un campus technologique

En 1993 les premières études d'urbanisme en vue d'une reconversion du site sont lancées par le District du Grand Caen. Elle porte sur 160 hectares. Le site complet fait 220 hectares. En 1997, Le district s'engage, pour 12 ans, à investir 7 337 000 € sur la zone. Le FEDER complétera à hauteur de 2 204 000 €. Les premières entreprises s'implantent à partir de 1999 (Godfroy, Declomesnil, Agracom, Scolarest,...) et en 2005 la direction de Philips semi-conducteurs y installe son centre de R&D (futurs NXP). Depuis le campus a pris le nom d'« Effiscience ».

La zone aujourd'hui

1. Un parc agro-alimentaire de 3^{ème} génération

NORMANDIAL, première zone d'activités réalisée sur l'ancien site de la SMN est installée sur un site de 58 hectares. NORMANDIAL concentre des entreprises spécialisées dans l'agro-alimentaire à proximité des centres d'approvisionnement et de stockage ultra frais. 22 entreprises y sont actuellement implantées.

2. Un campus technologique

a. Le concept de campus technologique

Le campus est une véritable plate-forme technologique où une communauté scientifique pluridisciplinaire réunit chercheurs, enseignants et entreprises impliqués dans des projets de R&D autour des « Objets Nomades Interactifs ».

Le Business center géré par Synergia assure la mise en œuvre et le bon fonctionnement de modes col aboratifs innovants.

Éléments constitutifs originaux du parc technologique, ces modes col aboratifs facilitent les échanges, la coopération - voire la « coopération » - entre tous les acteurs.

Effiscience permet la mutualisation, sur un lieu unique, d'importants moyens et infrastructures. Il héberge une offre de formation et de R&D de rayonnement international dont la première pierre est le Master européen SIP M'SIP (System In Package) piloté par l'ENSICAEN. Fruit d'une col aboration unique entre six écoles d'ingénieurs et des industriels, il est accrédité par la Conférence des Grandes Ecoles et label isé par le pôle de compétitivité TES.

La pépinière d'entreprises technologiques. Partie intégrante d'Innovaparc, elle fonctionne selon le mode simplifié plug and work (« on arrive et on travaille ») qui favorise l'accueil et la croissance des projets. Ses acteurs y bénéficient de services mutualisés (sal e serveur climatisée, documentations, bibliothèques de logiciels, forum et formations, accompagnement de l'entreprise...).

Le *Business Center* est géré par Synergia. Il assure la mise en œuvre et le bon fonctionnement de nouveaux modes col aboratifs autour d'une vision commune : Innover ensemble.

b. Les entreprises implantées sur le campus

Innovaparc (ensemble immobilier destiné à recevoir des petites activités de R&D.

Les entreprises implantées à cette date : Alphyra, Asco, Aséo

NXP (semi-conducteurs):

WEBHELP (nouvel es technologies, avec 500 emplois à ce jour dans le site.)

Wil be center (Centre de restauration et de services pour les employés)

Le campus demain

Pépinière et hôtel d'entreprises technologiques

Sur 2 600 m² en R+2, la pépinière et l'hôtel d'entreprises technologiques accueillent sur le mode simplifié « on arrive et on travaille » (ou « plug n'work ») les start-ups à fort potentiel d'innovation. Les filières privilégiées sont : monétique, électronique, microélectronique, imagerie, multimédia, biomédical, ...

L'hébergement s'accompagnera de nombreux services mutualisés : centre de ressources, bibliothèques de logiciels, recherche de financements, formations, mais aussi bureautique, salles de visioconférence et secrétariat partagé. De plus, une fonction de conseil et d'accompagnement des entrepreneurs sera développée, en particulier au travers du département CEEI de Synergia.

Un espace de 220 hectares pour accueillir de futurs projets industriels.

A travers le projet SIP 3, porté par NXP, l'objectif est d'implanter sur le campus un pôle d'innovation industrielle sur 7 ha. Cette plate-forme mutualisée entre les entreprises du campus et les laboratoires de recherche publics permettra de tester les nouveaux produits par des productions de petites séries avant le lancement de productions de masse sur les usines situées à l'étranger.

Cet investissement de 100 millions d'euros permettra en outre de pérenniser les 350 emplois industriels du site de NXP (site du Mont Coco à Caen).

Bilan de la période sur l'ancien site de la SMN

Si l'on compare la situation de la zone à l'époque de la SMN (à son plus haut en 1975) et aujourd'hui, on constate que :

- le nombre d'emplois de 1975 (6400) n'est pas encore atteint (2000) ; mais qu'il le sera vraisemblablement. En effet, 6000 emplois sont prévus d'ici à 2010.
- le nombre d'entreprises (une seule en 1975, une trentaine aujourd'hui) ainsi que la diversification de leurs activités (agroalimentaire, microélectronique, informatique, centre d'appel) permet la diversification des risques lié au niveau de l'activité et aux délocalisations
- le montant des Investissements conserve un niveau élevé (notamment via les opérations immobilières induites lors de l'implantation des entreprises). Le coût total de campus est de plus de 200 millions d'Euros, dont près de 70 couverts par des fonds publics.
- la zone a retrouvé son attractivité.

Depuis sa création en 1987, **Synergia** a œuvré pour le développement par l'innovation de son territoire en favorisant la fertilisation croisée, en promouvant l'esprit d'entreprise et en accompagnant les créations d'entreprises innovantes via son département CEEI.

S'agissant des actions menées en faveur des problèmes de délocalisation et plus précisément dans le cadre du campus technologique SYNERGIA agit à deux niveaux :

- La consolidation du tissu déjà implanté
- L'attractivité des sites

1/ Consolidation du tissu déjà implanté

a) Anticipation / observation:

Synergia dispose d'un outil *d'observation économique* qui lui permet d'avoir une parfaite connaissance de son territoire et du tissu économique qui le compose. Plus qu'une simple observation/description, l'analyse des données recueillies permet d'élaborer des préconisations concernant :

- L'anticipation des mutations démographiques, environnementales et économiques
- Le développement de nouvelles infrastructures
- La création de nouvelles zones d'activité
- L'émergence de nouvelles filières, ...
- La coopération avec d'autres territoires.

b) Stratégie basée sur l'innovation

L'ensemble des missions de Synergia est orienté vers l'**innovation**. C'est donc naturellement que l'agence s'est fortement impliquée dans la dynamique des pôles de compétitivité, initiée par le Ministère de l'Industrie et qui vise à favoriser la réalisation de projets collaboratifs entre grandes entreprises, PME-PMI, laboratoires de recherche et organismes de formation.

5 pôles ont été labellisés en Basse-Normandie : Transactions électroniques sécurisées (TES) / MOVEO (automobile) / Filière équine / Plasturgie / Logistique

Si le campus technologique appartient à la zone de recherche et développement du pôle de compétitivité (TES), ce qui permet entre autre aux entreprises implantées de bénéficier d'avantages fiscaux, EFFISCIENCE se veut être la vitrine technologique de l'ensemble

des pôles normands. En effet, les objets nomades interactifs qui y sont développés comportent des applications aussi bien dans la monétique, que dans les transports, la logistique, la santé, la domotique et même dans le milieu du cheval.

Dans cet objectif de favoriser le mail age et les coopérations voire coopétitions entre les acteurs du campus, Synergia se pose en « animateur » du campus EFFISCIENCE et y développe la brique BUSINESS CENTER. Ainsi, le CEEI Synergia a permis la création d'un pôle d'enseignement dont la première brique est le mastère spécialisé M'SIP, label isé par la conférence des grandes écoles et dont la première promotion s'est ouverte en février 2007. Il permettra également l'ouverture de la pépinière en janvier 2008 et prochainement la création d'un centre d'expérimentation des nouvelles technologies développées sur le campus (INNOVATION CENTER).

Outre l'intérêt du renforcement de l'attractivité du territoire par l'innovation, une telle politique est d'importance en matière de consolidation du tissu existant également. C'est la raison pour laquelle le CEEI Synergia a conçu le programme « EXPERTS DE L'INNOVATION ». En effet, ce programme d'accompagnement propose un support opérationnel aux entreprises souhaitant engager un programme d'innovation. Cette opération pilote a permis d'accompagner près de 20 entreprises dans des domaines tels que la modification de processus de production, la recherche de financements ou de partenaires.

c) Favoriser la création d'entreprises

Une réponse aux problèmes des délocalisations réside dans la création d'entreprises. C'est la raison pour laquelle le CEEI Synergia s'est fortement impliqué dans la création d'un ensemble Pépinière et hôtel d'entreprises technologiques au sein du campus. En effet, cet outil apparaît comme un excellent moyen de capter des projets, de leur donner le maximum de chance de survivre et de se développer à travers la mise à disposition de services adaptés de façon mutualisée et de procurer un accompagnement personnalisé et de proximité.

L'intérêt est réel également en ce qui concerne la redynamisation du site puisque l'outil pépinière permet par sa grande souplesse d'accompagner la montée en puissance des entreprises et favorise leur implantation sur le campus par la suite.

2/ Attractivité du territoire

Un travail de renforcement de l'attractivité est nécessaire.

Dans le cadre du campus technologique, cela s'est traduit par l'étude des besoins et la création d'outils et services attractifs (architecture high tech, restaurant inter-entreprises, crèche inter-entreprises, cadre de vie exceptionnel avec parc arboré, proximité de la mer, du centre vil e...)

2.5.5. Conclusion des réponses des CEEI

Les réponses présentées dans ce rapport n'ont pas la même ampleur et interviennent à des moments différents du changement économique. L'initiative du CEEI de Cork est clairement une réaction à un plan de restructuration soudain. Celle de CEEI Innotek intervient plus en amont en anticipant le délaissement d'activités non rentables par une entreprise existante. Quant aux initiatives présentées par Synergia et CUE Ltd, elles s'inscrivent directement dans des stratégies globales de développement économique basées sur la convergence entre recherche, enseignement supérieur et développement des entreprises, via la constitution de clusters high-tech régionaux, nécessitant des moyens humains et financiers importants mais s'avérant efficace à long terme. Toutefois chacune de ces initiatives montrent combien l'encouragement à l'entrepreneuriat et le soutien à l'innovation sont utiles pour permettre aux hommes et aux femmes d'un territoire de mieux s'adapter aux changements économiques.

2.6 CONCLUSION

Guillermo Martin (Acter Conseil)

Le projet DELOC constitue une première étape pour mieux comprendre les positions respectives des territoires de l'Union européenne dans l'économie mondiale (cf. la grille de diagnostic multifactorielle proposée dans la première partie du rapport) et pour identifier dans quelles conditions ces territoires peuvent se sentir acteurs de leur propre développement (cf. les monographies de la deuxième partie).

Les enseignements tirés des différents terrains d'étude touchent à la fois la manière dont les acteurs locaux perçoivent les processus à l'œuvre (chapitre 2.6.1) et les initiatives publiques et privées qui sont déclenchées en conséquence (chapitre 2.6.2). Ce dernier point s'avère tout à fait décisif si l'on souhaite poser les bases de politiques locales,

nationales et communautaires visant à l'anticipation, à la prévention et à la régulation des mutations économiques (chapitre 2.6.3).

2.6.1. Les perceptions du phénomène d'internationalisation

Les monographies produites par les partenaires de DELOC montrent une grande diversité des perceptions entre la Vénétie, Lyon Sud et le Nord Portugal.

En Vénétie, l'internationalisation est vécue sur un double mode. D'un côté, elle est considérée comme porteuse d'une concurrence plus forte. Mais la concurrence n'est pas ici vue comme une « menace mortel e », plutôt comme un stimulant de la créativité des entrepreneurs locaux et un test de leur capacité à s'adapter et à maintenir leur position dans la partie haute de la chaîne de valeur. La concurrence ne vient d'ailleurs pas seulement de l'étranger mais « surtout de Milan », pour reprendre l'expression d'un professeur d'université lors d'un des séminaires. **D'un autre côté, les acteurs locaux estiment que l'internationalisation génère de nouvelles opportunités** pour les entreprises, en leur permettant d'optimiser leurs coûts de production par la sous-traitance ou de pénétrer de nouveaux marchés en nouant des alliances.

Les discours entendus en Vénétie convergent dans ce sens, qu'il s'agisse des représentants des branches professionnelles, des chambres consulaires, des universitaires, des experts, des agences régionales (comme Veneto Lavoro) et même d'une grande partie des organisations syndicales.

Un consensus se dessine autour du triptyque « internationalisation – innovation – investissement en capital humain ». Une syndicaliste de la CGIL rappelait lors du séminaire de Mestre du 13/04/07 que dans le cadre de la table ronde lancée en 1997 sur l'avenir du textile habillement, « le terme de délocalisation avait été banni, car il s'agissait de transformation productive ». Ce regard optimiste sur la capacité de la Vénétie à utiliser à son profit la mondialisation tient au fait que la réussite du modèle des districts n'a pas été démentie au cours des dernières années. Pour autant, l'internationalisation croissante n'est pas sans effet et modifie la manière dont le modèle fonctionne : **aux clusters « géographiques » (à l'échelle du bassin de vie ou d'emploi) commencent à succéder des clusters « en réseau » impliquant plusieurs régions européennes** (Vénétie – Timisoara par exemple). L'avenir dira si cette évolution permettra ou non de maintenir la

« cohérence culturelle » des districts et donc de préserver leurs atouts (adaptabilité, réactivité...).

Sur le territoire de Lyon Sud, les discours sont sensiblement moins optimistes. Les restructurations qui sont en cours (plans sociaux dans la pétrochimie, automobile en restructuration perpétuelle) ne favorisent pas une vision « opportuniste » de l'internationalisation. Plus fondamentalement, **il existe une forme de résignation face aux mutations que subit le territoire**. L'éloignement des centres de décision (qui recueillent les avantages de l'internationalisation) rend les responsables d'établissements, les syndicalistes ou encore les élus locaux sceptiques sur les possibilités d'une relance de la compétitivité du tissu existant. L'inquiétude est d'autant plus forte que des activités tertiaires sont également « délocalisables » : ainsi, les services généraux de certains grands groupes sont aujourd'hui déconnectés de la production, considérés comme des *business units* à part entière et donc mis en concurrence à l'échelle internationale. Quant à une stratégie fondée sur l'attraction de nouveaux investisseurs et de nouvelles activités, elle passerait par une politique d'aménagement offensive et dépend donc du Grand Lyon. Lyon Sud souffre ainsi d'une insuffisante autonomie économique et politique, mais également d'une faible culture entrepreneuriale. Le poids historique des grands groupes ne facilite pas la prise en compte du potentiel de diversification incarné par les TPE et les PME, même lorsque celui-ci existe. Les énergies locales semblent accaparées par de « grands projets » impulsés par le niveau central. En outre, certaines pratiques minent la confiance entre les acteurs économiques du territoire, comme lorsqu'un grand groupe diffuse à l'ensemble des sous-traitants une innovation introduite par l'un d'entre eux. Plus généralement, les exigences des donneurs d'ordre atteignent parfois un « point de non retour » et aboutissent à détruire le sous-traitant.

Le Nord du Portugal semble être pour sa part un territoire « silencieux » face à la crise. L'ampleur des restructurations peut expliquer que le phénomène soit d'une certaine manière tabou. Les discours entendus dans le cadre de DELOC ont émané pour l'essentiel des experts. Ils ont mis l'accent sur des problématiques assez générales comme la formation des ressources humaines ou l'innovation, sans que ne se dégage pour autant une stratégie adaptée aux caractéristiques du territoire. Les syndicats sont très peu implantés dans le secteur textile portugais, du fait de son éparpillement, et ne contribuent donc pas à rendre visibles les difficultés du secteur. Les entreprises ont conscience de la crise, mais se voient, pour les ¾ de celles qui ont été interviewées,

comme les « victimes » d'un phénomène face auquel elles s'estiment impuissantes. Quant aux pouvoirs publics locaux, ils ont été peu actifs dans le cadre du projet DELOC.

Les trois terrains d'étude montrent bien l'intérêt d'une approche territoriale : chacun d'entre eux génère une représentation spécifique de l'internationalisation (« optimiste », « résignée », « tabou ») et cette représentation est valable, avec des nuances, quel que soit le type d'interlocuteur rencontré (entreprises, syndicats, pouvoirs publics).

2.6.2. Les pratiques visant à anticiper et maîtriser les mutations liées à l'internationalisation

Le projet DELOC met en évidence toute l'importance des pratiques des acteurs locaux. Il s'agit d'un exercice délicat qui a demandé d'aller au-delà des approches traditionnelles, qui se contentent souvent de poser un constat sur la situation du tissu économique local, sans envisager les réponses apportées par les territoires. Il a fallu dans un premier temps établir une typologie des réactions possibles face à l'internationalisation, pour déterminer ce sur quoi nous souhaitons nous concentrer plus particulièrement (cf. encadré). Après la phase de diagnostic, les partenaires de DELOC ont centré leurs investigations sur les initiatives publiques ou privées destinées à maintenir ou développer la compétitivité du tissu économique local, qui sont les plus fréquentes.

Typologie des réactions possibles face aux mutations économiques liées à l'internationalisation

- La logique d'**alignement** : celle qui prévaut souvent spontanément (ajustement à la baisse des rémunérations ou du temps de travail), avec l'accord ou non des syndicats, et qui est parfois aussi reprise dans les discours des entreprises voire des pouvoirs publics. Il ne s'agit pas de l'approche privilégiée dans le cadre de DELOC.
- La logique de la **gestion des conséquences** : pour nombre d'acteurs, le niveau local serait simplement capable de mener une action de reclassement et de reconversion. Dans ce cas, le projet DELOC... n'a plus d'intérêt.
- La logique du **laisser faire** (« ce sont les entreprises qui doivent se mobiliser ») : c'est une tentation, mais aussi une illusion, car le tissu économique ne peut pas être considéré indépendamment de la société (les districts italiens montrent cette imbrication profonde de l'économique et du sociétal).
- La logique de la **régulation globale** (normes sociales et environnementales, protectionnisme, patriotisme économique...) : elle est pertinente, mais ne peut pas se faire significativement au niveau local.

- La logique de la **résistance locale** (mobilisations politiques et citoyennes, reprise des entreprises en difficulté par les salariés...) : elle est très peu évoquée par les partenaires du projet DELOC, car considérée comme peu fréquente et finalement peu efficace.
- Les **stratégies locales favorisant la compétitivité** : c'est le cœur du projet DELOC. On peut distinguer deux grandes approches : la tentation de la **bascule technologique** (il faudrait investir des secteurs de pointe, quitte à « laisser aller » les secteurs en crise) et l'approche par **l'innovation et la formation** (qui peut passer par l'internationalisation d'une partie de la production). Cette seconde approche constitue souvent le discours dominant dans les territoires européens (cf. les résultats de l'enquête menée par le réseau EBN auprès des agences de développement européennes).

Une première conclusion s'impose : **le niveau de réactivité du territoire dépend fondamentalement du « sentiment de pouvoir agir », de la confiance du territoire en ses propres moyens d'action.**

Une pluralité de facteurs contribue à installer cette confiance :

- **l'existence d'une identité locale** qui fédère les acteurs privés et publics et les invite à l'action collective,
- **l'autonomie politique**, autrement dit le fait que le territoire coïncide avec une entité disposant de capacités juridiques, organisationnelles et financières (une région, une province, une agglomération...),
- **l'autonomie économique**, autrement dit l'existence d'une catégorie de décideurs susceptible d'analyser la position du territoire dans la division internationale du travail et de prendre des décisions quant au maintien ou au transfert de telle ou telle activité, et, in fine, d'utiliser les ressources de l'internationalisation au profit du territoire,
- **le contexte socioéconomique général du territoire**, qui, lorsqu'il est favorable, permet de relativiser la crise de tel ou tel secteur / filière et facilite l'action collective.

Cette grille de lecture, qui ne prétend pas à l'exhaustivité, permet de mieux comprendre les pratiques recensées sur les différents terrains d'étude.

La **Vénétie** réunit plusieurs conditions favorables : identité politique et culturelle affirmée, tradition entrepreneuriale, contexte économique porteur pour le territoire, niveau de chômage limité... Dans ces conditions, les acteurs locaux promeuvent des **pratiques d'accompagnement de l'internationalisation**. Le projet SAMORIN est à ce titre

exemplaire. Il constitue ni plus ni moins qu'une tentative de reproduction à l'étranger (Slovaquie) d'un mode de fonctionnement en district. La construction d'un parc d'activités dédié aux entreprises vénitiennes de la mécanique *encourage* leur internationalisation. Pour ses promoteurs, le projet ne s'oppose pas au maintien d'une activité en Italie ; au contraire, il accroît les chances de rester compétitif et donc de maintenir la valeur ajoutée et le pouvoir de décision en Vénétie. Cette approche vise à renforcer la position dans la chaîne de valeur : elle ne fait pas du maintien de l'emploi une priorité première. C'est pourquoi elle est complétée par des politiques de reclassement des travailleurs victimes des restructurations, ainsi qu'en témoigne le cas de l'entreprise IRCA. Une telle politique n'est cependant tenable que si la dynamique générale de l'emploi sur le territoire est positive. Notons enfin qu'en Vénétie, ce sont les acteurs économiques, et plus particulièrement les chambres consulaires et les branches professionnelles, qui impulsent ces initiatives. Les pouvoirs publics restent dans une posture d'appui.

Lyon Sud connaît pour sa part des restructurations beaucoup plus lourdes. Son tissu économique est moins diversifié, il n'existe pas véritablement de « relais de croissance » susceptibles de compenser les pertes d'emploi dans l'industrie. Surtout, le territoire souffre d'une absence de leadership économique et politique. Dans ces conditions, **les initiatives visant à améliorer la compétitivité des secteurs historiques (pétrochimie, chimie, automobile) n'émanent pas du territoire et ne considèrent pas les retombées sur Lyon Sud comme une priorité.** Les projets de pôles de compétitivité (Axelera, Lyon Urban Trucks and Bus), qui drainent la plupart des crédits publics et privés en faveur de l'innovation (crédits nationaux et locaux), ont été élaborés conjointement par les grands groupes et le Grand Lyon. De plus, au sein des pôles, le soutien aux PME, reste insuffisant... sans même parler du soutien aux PME qui n'appartiennent pas au pôle, même quand elles sont particulièrement performantes et innovatrices. Ceci ne favorise pas la diversification du tissu économique. Ces difficultés ne sont néanmoins pas insurmontables, comme en témoigne l'exemple de ROMALLIA, initiative de développement international des PME PMI entre le Lyonnais et la Roumanie.

Le **Nord Portugal** constitue sur le papier une entité administrative autonome susceptible de mettre en place une stratégie de compétitivité et d'innovation, tant pour préserver le savoir-faire dans le textile que pour trouver des voies de diversification productive. En pratique cependant, l'échec de la régionalisation au Portugal limite la capacité stratégique de la Région Nord. Ni les pouvoirs publics, ni les entreprises ni les syndicats n'ont véritablement la capacité à organiser l'action collective. Dès lors, les initiatives en faveur

de la compétitivité sont relativement peu originales (elles reprennent la doctrine de l'Union européenne sans véritablement l'adapter) et émanent des « experts ». **On observe la tentation d'une « bascule technologique radicale », d'un secteur textile habillement très traditionnel vers des secteurs de pointe, sans que les modalités de transition entre les deux modèles ne soient vraiment explicitées.** Cette tentation de la « table rase » et de l'implantation d'activités « clefs en main » néglige le caractère incrémental de l'innovation, qui n'est pas réservée à certains secteurs, mais relève plutôt d'une diffusion générale au sein de l'économie, comme en témoigne l'exemple des clusters vénitiens. D'autres options sont pourtant ouvertes. Ainsi, environ 25% du secteur du textile est composé d'entreprises qui évoluent vers des activités à plus forte valeur ajoutée (notamment sur le créneau de la mode et dans quelques cas du textile technique). Un soutien accru à ces entreprises pourrait sans doute permettre de conserver le savoir-faire et la notoriété du territoire, même si l'emploi sectoriel poursuit son déclin.

Au-delà des différences entre les terrains d'étude, certaines caractéristiques communes apparaissent. La plus frappante est que **sur l'ensemble des territoires, l'intérêt pour l'anticipation des mutations reste particulièrement faible.** Nous n'avons pas recensé d'outils territoriaux capables de conduire des investigations globales sur l'évolution des activités et des métiers, qu'ils soient en émergence ou en déclin. Les administrations ou les agences dédiées à l'aménagement, à l'économie, à l'innovation, à l'emploi et à la formation, les branches professionnelles, les syndicats mènent des réflexions qui ne sont pas véritablement imbriquées. Dans certains cas (Vénétie), le travail d'anticipation peut se faire au sein du tissu économique local sans déboucher sur une « forme institutionnelle » particulière (voyages incessants des entrepreneurs vénitiens à l'étranger et diffusion de l'information au sein du cluster).

Néanmoins, le constat interpelle, dans la mesure où il conduit les territoires à attendre la crise pour mener des réflexions stratégiques. Or c'est au moment de la crise que la capacité d'action collective est la plus faible. L'exemple de la non anticipation de la fin des accords multifibres au Portugal s'avère particulièrement criant.

Deux hypothèses complémentaires peuvent être proposées pour expliquer la faiblesse de l'anticipation : la première renvoie à la difficulté à disposer des informations sur la santé des entreprises locales, surtout quand elles ne sont plus que des appendices de groupes internationaux ; la seconde, plus problématique, renvoie à la difficulté « politique » d'annoncer sur un territoire des reconversions alors qu'elles n'ont pas encore

véritablement commencé. Les pouvoirs publics, les entreprises et les syndicats ont-ils véritablement intérêt à anticiper s'ils sont engagés dans une logique de court terme ?

2.6.3. Vers une doctrine européenne en matière d'anticipation et de gestion des restructurations à l'échelle locale?

Le constat de différences fortes entre les territoires engagés dans le projet DELOC ne doit pas nous amener à conclure à l'impossibilité d'une politique ou tout au moins d'une doctrine européenne en matière de gestion locale des mutations économiques.

En effet, si la diversité des situations à un temps t s'explique fondamentalement par la différence de maîtrise des acteurs locaux sur la chaîne de valeur (ainsi nous que nous l'avons montré), elle a sans doute aussi à voir avec un phénomène de décalage dans le temps : la crise du textile habilement au Portugal n'a-t-elle pas déjà été vécue dans le passé par le Lyonnais ou la Vénétie ? **Dans les années à venir, la convergence pourrait s'accélérer, dans la mesure où les économies régionales européennes vont sans doute être confrontées en même temps à l'internationalisation et à la mise en concurrence d'un certain nombre de services aux entreprises** (comptabilité, services juridiques, services financiers, bureaux d'étude...), voire de services aux particuliers. Autant de secteurs qui sont pour le moment considérés comme « à l'abri » mais qui pourraient s'avérer fragilisés par la dématérialisation croissante de la relation de service et la montée en puissance d'une main d'œuvre plus qualifiée dans les pays émergents (Inde, Brésil, Chine). L'anticipation de ce phénomène mériterait des travaux approfondis et une réflexion sur les conditions de la compétitivité du secteur tertiaire dans les années à venir.

Le niveau local est une échelle d'intervention intéressante et complémentaire d'autres niveaux (régulations mondiales, politique européenne, politiques nationales). Au vu des enseignements du projet DELOC, trois pistes de travail mériteraient plus particulièrement d'être explorées :

- la constitution de véritables **outils territoriaux d'observation et d'anticipation**, capables de travailler simultanément sur le développement économique, l'emploi et la formation, en associant l'ensemble des parties prenantes (acteurs économiques, pouvoirs publics locaux, partenaires sociaux, associations...), et ce à une échelle pertinente au plan politico-administratif,

- une réflexion sur la manière de diffuser plus largement une **culture entrepreneuriale** sur le territoire, en tenant compte de son identité et de son histoire, en valorisant davantage les entreprises à fort potentiel et celles qui réussissent,
- **une politique équilibrée de compétitivité et d'innovation** qui appuie non seulement l'émergence des secteurs « de pointe », mais aussi la mutation des secteurs traditionnels, et qui prend davantage en compte la question de l'investissement des entreprises dans le capital humain (problématique de la formation continue des salariés).

Au regard de ces pistes, la création récente du Fonds Européen d'Ajustement à la Mondialisation, si elle constitue un signal politique fort, ne semble pas totalement adaptée aux besoins des territoires, dans la mesure où les mesures financées concernent uniquement le reclassement des travailleurs touchés par l'internationalisation. Dès lors, le cadre le plus approprié pour la mise en œuvre des préconisations portées par les partenaires du projet DELOC est sans doute l'objectif « Compétitivité régionale et emploi » des Fonds structurels, qui propose une approche régionalisée et, depuis 2007, davantage centrée sur l'anticipation que sur la réparation.

CHANGE AND ADAPTATION.

**EUROPEAN REGIONS FACING INTERNATIONALISATION: THE IMPACT,
RESPONSES AND STRATEGIES IN VARIOUS PRODUCTIVE CONTEXTS**

DELOC project - "Facing DELOCation: how can European regions respond effectively?"

ENGLISH VERSION

PREFACE

"Change and adaptation. European regions facing internationalisation: the impact, responses and strategies within various productive contexts" is the fruit of two years work carried out under the DELOC project (Facing DELOCation : How should European regions respond?), co-financed by ESF art.6 and innovatory actions. This study is the result of research at European level by 5 different partners. It covers a sufficiently broad area so as to reflect the heterogeneous nature of the situation in Europe:

- Veneto Lavoro : covering the region of Veneto - territorialized micro - industrialisation and industrial districts;
- Southern Lyons Employment Area Committee (CBE) representing the industrial area south of the greater Lyons area - business fabric tightly controlled by globalised groups;
- Açoes e Território (ACTO) in Northern Portugal with its textile and clothing sector
- NERSANT AE (developer) covering the region of Santarém which has seen the closure of a large car assembly plant
- The European BIC Network (EBN) for the Business and Innovation Centres.

On the basis of a differentiated, comparative approach, each team carried out an analysis of its own territorial situation. This was continuously compared to what was going on elsewhere during transnational meetings and exchange visits.

What this meant was that it was possible to gain a perspective of what was happening on the ground. The result provided stimulus for discussion on each area and questions were put on the nature of underlying differences.

Juxtaposing different elements meant it was possible to pinpoint the various ways in which different productive systems have responded to change. An idea was gained of how they sought to pre-empt or adjust to the consequences of DELOCation and the internationalisation of production.

Research enabled us to obtain an instant reading of the various players' responses in different contexts (business, business representatives, trade unions, public authorities). This cross-national territorial approach meant it was possible to highlight common areas and shades of difference, to pinpoint gaps between perception and reality and, thus, better define the causes of DELOCation and the shape it takes.

Research illustrated that:

- this is a phenomenon which needs to be viewed within the broader context of the internationalisation of production

- its repercussions are closely linked to the very nature of the production context in which it arises

- at local level there is not always the requisite room for manoeuvre to respond

PART 1

A LEITMOTIF RUNNING THROUGH THE VARIOUS STUDIES

Thomas Regazzola (November 2007)⁶⁴

Studies carried out on DELOCation which have been based on strict and formal definitions unfailingly reach conclusions which do not reflect the scale of public feeling expressed in the media and politics. Indeed, this is a whole subject area which has given rise to confusing debate, replete with misunderstandings and infused with anxiety for the future.

The gap between perception and reality is due to the very nature of this concept. It covers:

- personal accounts of individual's experiences which have been splashed across the front pages, often when their employers - usually small or medium-sized companies - have transferred their whole business to a low cost country.
- big multinationals setting up production chains involving hundreds of manufacturing units scattered across the globe and managed by a structure far removed from any attachment to a particular territory. They are capable of shifting any manufacturing stage from one country to another as part of infinitely flexible 'arrangements', depending on where they gain most advantage in terms of cost, skills and available workforce.
- less direct forms of DELOCation which are most used by SME/SMIs involving a mixture of traditional trade relations as well as DELOCation of individual parts of the production line. Nevertheless, they remain firmly anchored to the particular region where control over the whole cycle is exercised.
- less visible yet widespread arbitrage – the kind of thing seen on a daily basis in every company. It runs counter to keeping production local (if only because of purchasing cheaper components abroad, components which used to be manufactured locally).

In actual fact, entire areas of production are sucked into market globalisation, in a wide variety of forms (particularly in emerging countries.) Yet it is impossible to quantify what is due to DELOCation as such, or due to the various facets of this deeper and broader movement.

⁶⁴This synthesis was written before reading the contributions of NERSANT and the EBN

Theoretically, the internationalisation of production is a process which enables "labour and capital resources to be liberated which will then be reconverted into more productive and higher skilled activities, into goods and services with a higher knowledge content". In actual fact, the bodies which capitalise those resources freed up by DELOCATION, convert them in a way which depends on their own particular strategy. Each country and player involved in the chain of production may be interested to varying degrees by the advantages and drawbacks of the process. Therefore, the nature of internationalisation's impact cannot be separated from the forms of production predominating in an area.

The areas covered by this research are Northern Portugal with its textiles and clothing sub-contractors, the region of Veneto (Italy), cradle of industrial districts and Employment Area of South Lyons. This is part of the Lyons greater urban area where large parts of industrial activity are controlled by globalised groups with production units scattered all over the planet.

As different and incommensurable as they may be, these three contexts nevertheless share the same characteristic: they are all equally subject to the pressure of the production globalisation and businesses are also part of internationalised chains.

In the North of Portugal, the industrial basis of the textile and clothing sector is made up of very numerous companies, most of which are concentrated on the same tiers of the production line (large capacity sub-contractors, without any particular specialisation) depending substantially on foreign orders. This region is almost entirely without margin of manoeuvre in managing the constraints of globalisation. Its homogeneity and lack of distinctive features make it easily replaceable. Since it takes the form of a massive ebbing away of foreign buyers, globalisation is experienced in the immediate term as a crisis leading to numerous closures and bankruptcies. However, some signs indicate that the stringent selection it requires could portend a resurgence of the prevailing local system in a less disjointed form - less dependant and richer in added value.

In Venetia too, the basis of production is made up, to a large extent by SME/SMIs. These cover all the tiers of the production lines which specialise in the 'Made in Italy' brand of consumer goods. Although they operate abroad, they remain firmly entrenched in the areas where their decision-making bodies sit. Under this production scenario, the pressure exerted by globalisation is managed locally. Harnessed locally, the resources unleashed by DELOCATION are converted into a source of energy. Internationalisation is turned into a competitive response. As a result of subsequent cost cuts, it leads to a complete restructuring/internationalisation of the production process.

In the Lyons area, where manufacturing industry focuses on basic commodities, intermediate and capital goods, the large majority of companies and jobs are controlled by

domestic and international firms. A few large chemical and automobile groups stand out from these. Against this backdrop, foreign management of local firms has power to move production units and scoop up a substantial part of the resources freed up by globalisation. It can channel these resources to fit its planetary strategies. These strategies often have very little to do with the development of local production. Although they exert a strong influence on the degree of reaction and dynamism of the basis of production, the weight of these large groups leaves local entities (entrepreneurs and institutions) only a meagre measure of control over the way situations evolve. They can only try and improve their attractiveness (life style, logistics, infrastructure and accessibility) and intervene to heal the gashes produced by the economic changes in the social fabric.

Working together and holding regular meetings has already enabled a certain degree of convergence to take place in the categories and characteristics used to analyse various situations. However, the transnational framework of this research has meant that, over and above describing individual sets of circumstances, we need to reflect upon what the three regions have in common and what sets them apart from each other. This must be done by methodology established on the basis of the object of the research and its transnational framework. Examining various contexts would tend to call for a territorial approach. Assessing the different ways production is organised would be close to comparativism⁶⁵.

It may well appear inappropriate to establish comparisons between such disparate systems. However, it is not a matter of carrying out a formalised comparison by juxtaposing standard indicators out of context (level of activity, unemployment, relative importance of different sectors, age pyramid etc...), on the basis of a preconceived methodology. It is more a question of having the different regions engage in mutual questioning. This would gradually produce different categories of analysis for common problems and characteristics for bringing regions closer together. Thus, if one tries to classify certain characteristics from the different contexts so as to obtain some sort of redundancy, it emerges that they form a system of binary couples, antagonists or concordants. This is not without significance. It enables one to measure the degree of response that local players are able to provide in the face of the globalisation pressure. It also throws up some lessons to be drawn regarding the ways they are able to exert influence over the dynamics prevailing in their area and where these hubs of influence would lie.

⁶⁵ Marc Maurice: Méthode comparative et analyse sociétale. Sociologie du travail 2-89

However, this approach should not leave aside the fact that the economic and productive characteristics of each area are enmeshed in complex systems of symbolic relations. They are still part of cultural structures deeply entwined within their original context and, thus, can only be DELOCated with difficulty.

1. Sociocultural substrata

Contrary to what is happening in the Lyons area, the spread of light manufacturing took place in Venetia, as in the North of Portugal, by taking root in the social fabric of the region's communities.

However, in **Venetia**, the local male workforce did not take long to invest its energies in micro-industry, turning its back on emigration (permanent or temporary). This very quickly dried up the strong exodus of people leaving the area. Without turning its back on the relationship with the land and on subsistence farming, the family as a whole shifted its centre of gravity towards manufacturing and remoulded itself around the collective challenge of incorporating the industrial tools into pre-existing ways of life. Thus, maintaining rural ways of life (owning one's home, back-up sources of food production) family solidarity, community-based way of living were extraordinary resources when becoming small business owners. They helped as regards acquiring skills and production tools, (rates of growth from investments have been higher for much longer than growth from incomes). They were also beneficial in setting up manufacturing systems which were part and parcel of industrial areas and in making their presence felt on international markets.

There was nothing of this kind in **Northern Portugal**, on the contrary, where local communities, far from identifying in new activities opportunities for far-reaching transformation, failed to question the division of social roles which relegated women to the sewing workshop (albeit working on machines). Men were channelled to the 'BTP', transport sector and were also forced to emigrate. For more than twenty years, the competitive advantages offered by Northern Portugal were grasped to a large extent by entrepreneurs outside the area, without local communities being able to benefit from embryonic industrialisation. They were unable to weave an autonomous entrepreneurial fabric or obtain benefits other than an entirely relative increase in local wages (not enough, however, to be able to be invested in production).

Quite clearly, **in the area of Lyons** the situation is entirely different: community and territorial links have long evaporated⁶⁶, the vast majority of rural dwellers have already been urbanised, leaving rural areas to industrial food producers. Local industries, organised on a territorial basis were eroded by the dominant model of mass production (P.Veltz). For a long time implicit learning had been translated into codified knowledge. The major part of responsibilities, operations and transactions now flowed through specialised, impersonal bodies and channels, no longer meandering through social relationships and interpersonal connections. Trust no longer springs from belonging to a community but from recognising the legitimacy of a ruling class.

2. Industrial landscape

In **Venetia**, a largely spontaneous process of industrialisation was underway. It was as far removed from the initiatives proposed, at the time, by public authorities (industrial poles/clusters) as the strategies of the large fordist companies. It resulted in several areas coming together in the form of one or more clusters, taking charge of the complete manufacturing cycle of a particular type of final consumer good (personal consumption and "*sistema-casa*") right from the design to the marketing of the product. In these production entities, many independent companies playing various roles, in different technological sectors, form variable geometry constellations. There are a few leader companies which do not have all the decision-making power. This gives rise to a production system which strengthens the operational links between companies as well as links with the local area and the "market". It is also the ultimate beneficiary of the resources released by internationalisation.

In **Northern Portugal** as well, the industrial landscape is composed mainly by a large number of textile-making firms whose formation has been encouraged by external initiatives investing in the region. They are mainly concentrated in the clothing sector, very often in the area of production-related tasks. As large capacity sub-contractors, these companies are subject to the strategies of their respective buyers. They nourish too few reciprocal, operational relations to really establish either networks or a genuine industrial fabric. With no control over the design and marketing of their production, they depend on

⁶⁶ "French national identity is based on a contract whereby the State confers upon individuals a citizen's sovereignty granting entitlement to social protection and advancement in so far as he breaks of all allegiance to community and accepts a body of cultural values articulated around two indissociable concepts of revolutionary equality and republican elitism" (R.Muchembled: La société policée. Le Seuil 1999).

orders from foreign groups outside the area from which they obtain the value produced. However they are able to decide whether or not to keep their production going, depending on the state of the economy. There is also a small group of firms, specialised in household linen and cloth manufacture. Under these unfavourable economic conditions they have also suffered a fall in workers and orders. Nevertheless, this sub-sector enjoys a certain image and reputation which renders it less vulnerable (particularly in household textiles).

In the case of **Lyons**, the industrial landscape is filled with heavy industry, basic commodities, intermediary products and capital goods throughout a wide variety of sectors. Products from Lyons are rarely intended for final markets but for external buyers who control the various stages of design and marketing, maintaining no links with the area other than to use its resources.

3. Ownership - control - command

In **Venetia** today, the vast majority of firms, particularly those in industrial districts, still belong to the same group of local stakeholders which set them up. These companies do not appear to slip outside their control nor outside the influence of the local institutions.

Although for almost twenty years now a large part of firms operating within local production systems have DELOCated labour intensive tasks to low cost countries, local production systems continue to exert control over production lines and appropriate a large share of resources released from internationalisation. At the outset, the movement was justified by the simple quest for low-cost labour. However, it soon created its own mechanisms to encourage industrial operators and institutions to integrate in the destination countries. Sometimes the same horizontal operational networks were set up as in the original area.

In **Northern Portugal**, most companies (if they still exist) are in the hands of the same operators who established them. However, these are isolated units, entirely dependant on outside orders and powerless to stimulate the growth of a genuine local entrepreneurial class. Their role consists in transferring the competitive advantage of labour costs to those bodies which control the production line from outside.

In the case of **CBE South Lyons**, since the 80s-90s, a large majority of firms (whatever their size, sector or capital intensity may be) are part of large national or global groups

whose headquarters are almost always outside the area and which obtain most of the value produced locally, as well as through internationalisation. Local players (entrepreneurs and institutions) do not have a lot of say in regulating activities nor in the way production lines are run. Decisions whether to keep or industrial plants or DELOCate are taken by decision-makers outside the area, even abroad.

4. Skills base

The **areas of Lyons** and **Venetia** have inherited broad and wide-ranging skills covering various technological sectors. In the Lyons region, where the influence of large groups acts as a brake on the capacity of the region to react and the dynamism of the productive base, these groups are probably more geared to manufacturing and assembly. In Venetia, on the other hand, this inheritance is richer in entrepreneurial and trading initiative. International competition on consumer goods markets requires constant recycling of knowledge, continuous learning and innovation, in an economy based on differentiation and rapidity.

In **Northern Portugal**, only firms in the household linen and fabric manufacture branch, which have on-the-spot, (almost) full production cycles have encouraged the local accumulation of a rich heritage of skills. Despite the fact they involve a minority of firms, this has enabled the area to benefit from a certain image and reputation. On the other hand, in the mainly clothing sector, where firms organised around a single operations dominate, the range of skills is limited to carrying out of a few particular tasks.

5. Geographical position

Accession to economic integration blocs (1960 EFTA, 1986 EEC) initially acted as counterbalance to Portugal's geographical isolation, offering it the advantage of being a Southern country surrounded by developed countries. The **Northern Portugal** region exploited this competitive advantage in the clothing sector by placing all its bets on the labour cost factor and by implementing a strategy which was shattered by the opening up of borders and the WTO agreements. This reduced the region to its original status of ultra-peripheral region. It subsequently adversely impacted by the enlargement of Europe towards the East.

The **areas of Lyons and Venetia**, already in a favourable geographical position, benefited from successive changes to the boundaries of Europe: Spain and Portugal's accession to the EEC shored up the position of Lyons, whilst enlargement towards the East strengthened the role played by the North East of Italy as a crossroads.

6. Controlling territory

In **Venetia**, the area itself has shaped its own contours, not obeying any concepts of operational zoning, it was an anarchical and individualistic proliferation impeding internal and external linkages and, in particular, preventing logistical effectiveness. It refused to bow to any form of global coordination.

In the **Lyons region**, on the other hand, the urban area had been the object of considerable intervention on the part of the State. During the 60s it (OREAM) had imposed the necessary adjustments to keep transport fluid and subsequently integrated this system into the major national links which accompanied Spain and Portugal's accession to the EEC (80s: the Fréjus tunnel, the Paris-Lyons TGV high-speed train link, making the Rhône navigable to large vessels; 90s: Channel Tunnel, TGV high-speed train to the Mediterranean). This work is currently continuing with the construction of the high-speed link to Turin and the Po valley. Faced with the exponential growth in traffic and the uncontrolled increase in the number of storage areas and transport networks, what happened was that during the 90s, in order to alleviate congestion, local authorities decided (in conjunction with major state bodies) to level out the NTIC networks and improve local infrastructure (East Rodeo, Northern ring road, Southern Urban Highway).

A whole series of 'Working Groups', 'Steering Committees', 'Forums' and 'Logistics Observatories' drew up the Logistical Plan. This coordinated the way functions are distributed between the different Industrial Logistical Activity Zones (ZAIL) in the Urban Area. In the meantime, the area had turned into the top French storage zone.

In **Northern Portugal** too, the way in which the textile-clothing industry expanded took place without any planning. It was solely on the basis of opportunism and unplanned projects. Growth was based on existing resources such as rivers, roads, pockets of labour supply and proximity to other firms. The construction of a North-South road axis and a regional road network, funded by the structural funds, was not sufficient to open up the Northern region to the rest of the country, which suffered from a chronic deficit in terms of basic infrastructure and accessibility. Furthermore, the lack of transversal links with

continental Europe (via Spain) acts as an impediment to the development of the ports on the Atlantic seaboard, something which could enable the region to become the congestion-free doorway to Europe.

7. Making optimum use of available resources

The way production takes place in the Lyons and Venetia areas has resulted in comparably higher efficiency in production value than in the North of Portugal.

In **Venetia**, for several decades now, industry has been operating with unemployment close to physiological levels. Despite high rates of DELOCation in production lines, tensions on the labour market are very localised in time and space and are able to be quickly re-absorbed. There is no observable increase in the number of jobseekers, perhaps because controlling the production line (even with internationalisation) provided the necessary energy to recycle the labour force. This ensured the industrial system continued to develop and made (almost) optimum use of the available labour supply.

In the Lyons area, the second largest area for wealth production in France, for a good thirty years now, the local economy has remained burdened with a high number of job seekers it seems unable to shake off. At the same time, the negative consequences of internationalisation are increasingly making themselves felt in certain areas of the agglomeration. This is particularly the case in the area of CBE South Lyons because of a high degree of specialisation in certain zones linked to with local planning policy. All these developments seem to indicate that harnessing a substantial part of the positive effects of globalisation by far-off decision-makers prevents full use of available resources. Policy is based on the requirements of large groups which mobilise these resources for themselves, all depending on the planetary resources they have at their disposal.

In **Northern Portugal**, internationalisation has generated strong tensions on the labour market which, up until now, have not met with a visible response. This brings us back to the kind of skills available in the workforce, which are essentially concentrated in one single sector. Making optimum use of this pool of labour is entirely dependant on the needs of external operators who draw upon it depending on how the economy is going.

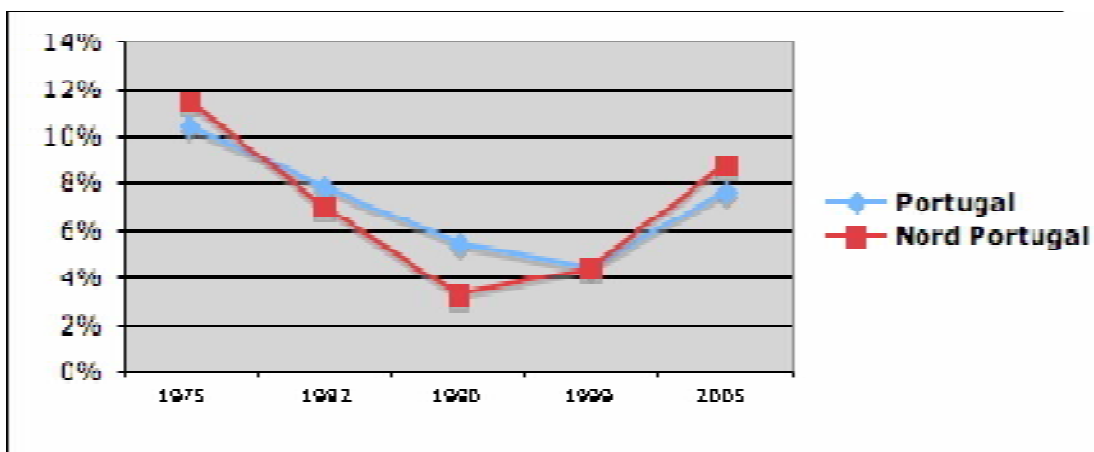
One way of synthesising these differences is to use an indicator which actually focuses primarily on the experience of the population concerned: local and national unemployment trends in the three regions covered by the study.

In Portugal, after the traumatic loss of its colonies which led to the collapse of the industrial and commercial system, pushing unemployment rates well above 10%, it was the arrival of orders from Northern Europe and, subsequently, the Community area as a whole which enabled unemployment to be alleviated. This took place more actively in the Northern Region than elsewhere at national level. Indeed, the curve clearly indicates the short-lived nature of this improvement, which global competition started to dismantle from the middle of the 90s onwards."

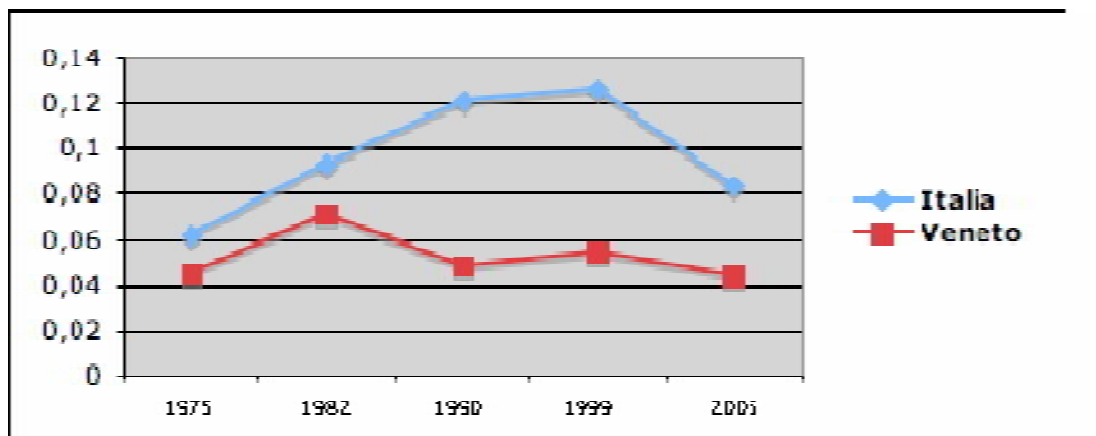
In Venetia, after having reached levels of 6-7% in 1985, following a national trend⁶⁷, the regional unemployment levels quickly dropped again to 5% in '90 and have since then remained close to the physiological levels of 4-5%.

On the other hand, in the greater Lyons area, the unemployment rate in the mid 70s was 4.5%, at the beginning of the 80s exceeded 8%, hit 10% at the beginning of the 90s and approached 13% at the end of the decade.

Unemployment Levels. Local and National Trends



⁶⁷ This period from the mid-70s and the early 80s was a period of turbulence triggered by the oil shocks and the demographic boom of the late fifties and sixties which resulted in a large number of young job seekers flooding the market.



However, what is the most striking is that in Venetia, a region where the particularly intense internationalisation of production is managed by local players, the outline of the curve is particularly autonomous and is very clearly distinct from the national average. It is as if the resources freed up locally by internationalisation enabled optimum use to be made of the available work force. The curve for Lyons and Northern Portugal move in tandem with the national average⁶⁸

All these factors have an effect on the kind of control local players exert over the way their own environments develop. They may be enmeshed in a kind of matrix which enables these challenges to be tackled simultaneously, given the fact that the list is only of heuristic value.

⁶⁸ Undoubtedly, part of this difference (which it has not yet been possible to measure) is due to demographic factors.

Controlling factors ;;;;	C.B.E. South Lyons	Northern Portugal	Venetia
Local control over the strategic stages in the value production line	no	no	yes
Local harnessing of benefits	no	no	yes
Co-existence of several sectors of production	yes	no	yes
Co-existence of all the hierarchical stages	no	no	yes
The decision to keep or shift productive activities in the hands of local operators	no	no	yes
Local production system is used as an instrument to carry out all the stages in the production cycle	no	no	yes
Decision-making power belongs to several local actors	no	no	yes
Production of final consumer goods	no	no	yes
Production of intermediary and capital goods	yes		no
Deposition of a rich, complex and varied heritage of skills	yes	no	yes
Control over territorial planning policy	yes	no	no
	no	no	yes

Conclusions

Observing processes underway in the three areas covered by the research shows that it is impossible to separate DELOCation-related matters from the broader and deeper movement of internationalisation of production. It affects the European productive platform, shifting standard mass production toward emerging markets. At the same time it pushes productive activity towards achieving higher added value and innovation. Attempts to quantify the different aspects of the phenomenon only produce misunderstandings and confusion.

The analysis of the three contexts shows that the internationalisation of production is not a homogeneous phenomenon. It involves vastly different effects, depending on the productive context. Its advantages and disadvantages are not distributed in a homogenous and symmetrical fashion and it can be approached in a global fashion only by a simultaneous grasp of different contexts.

The results of the study confirm a very close link between the fairly benign repercussions from internationalisation and the characteristics of local production contexts, the players involved and the strategies they implement.

The comparison of **Venetia's** agility in adapting, the sluggishness of the productive context in **Lyons** and the way in which small entrepreneurs have been overwhelmed in **Northern Portugal**, suggests that the decisive factor for maximising available resources is not so much in the size of the companies and forms of production organisation⁶⁹, as the region's powers of autonomy i.e. in the structure and location of authorities and decision-makers - even though one might not be believed to exist without the other.

More precisely, what is significant is the control which local players (businesses and institutions) are able to exert over decisions which affect the local economy and the harnessing of resources released by globalisation and DELOCation.

In any case, actually having decisions made locally appears to be directly correlated with a region being able to benefit from globalisation. This is not only because of the need for recycling of initiatives, without which people's energy and skills become downgraded but, above all, because it provides the sole guarantee that those resources salvaged from internationalisation can be redeployed locally.

⁶⁹ In other words, in addition to those aspects concentrated on by writers focusing on "industrial districts"

PART 2

THE DIFFERENT WAYS INTERNATIONALISATION HAS BEEN REPRESENTED AND HOW VARIOUS REGIONS REACT TO PREVENT AND MANAGE CHANGE

2.1 INTRODUCTION

For some fifteen years now, numerous studies have focused on the phenomena of internationalisation and DELOCation of production from Western Europe to emerging countries. The necessary restructuring in sectors at risk from increasing competition has been the subject of abundant literature. It has focused itself, above all, on the (complex) definition of what does and does not constitute actual 'DELOCation' as well as the degree of intensity of this phenomenon. On the other hand, little work which has been carried out on the way in which affected regions actually get to grips with the issue. How do local players react (heads of business, public authorities, trade unions, public opinion...) to the full or partial transfer of an activity abroad? Do they feel in a position to exert control over these transnational movements or do they feel overwhelmed? What initiatives do they embark upon to pre-empt, regulate or try and manage the upshot of these changes?

The DELOC project aims at assessing how regions actually react to the accelerating international division of labour and how it is carried out. In this respect, the project is different from traditional economic studies. It opts for an empirical and multidisciplinary approach rooted in the actual situations experienced by local players. It relies on a comparative approach based on three study areas (the regions of Venetia, Northern Portugal and South Lyons). The study of the *Business Innovation Centres* carried out by the *European Business Network* provides a supplement to the approach and sheds light on how other areas of Europe perceive the problem.

Before analysing the situations in question, a socio-economic analysis of the different areas covered by DELOC was carried out. The first part of the final report demonstrated that, in many respects, internationalisation has led to Venetia, Northern Portugal and South Lyons facing very different situations.

Venetia may be considered as an area which is seeking to shore itself up on the back of the internationalisation process. It has tried to use DELOCation to maintain and even improve its position in a globalised economy. Home to small family businesses, industrial districts, exports and entrepreneurs who travel a lot, it has retained a significant degree of control over the production line. The functions of product design and distribution as well as decision-making have been kept in local hands, even if production and assembly increasingly take place abroad. Restructuring has, furthermore, taken place against a backdrop of full employment mainly linked to the performance of the economic fabric. It is also linked to demographic factors (relatively few jobseekers arriving on the market every year compared to other European regions). As will be noted further on, these specific characteristics of Venetia have resulted in an "optimistic" view forming of internationalisation.

South Lyons finds itself in a very different situation with low levels of control over the production line. Let us bear in mind that, contrary to Venetia, this is not an area which is a separate political/administrative entity but is part of the agglomeration of Lyons. It houses industrial activities which are in the process of being restructured (chemicals, petro-chemicals and automobiles). Moreover, decision-making bodies are to be found outside the area. Under these circumstances, local players do not have the necessary levers to establish an independent economic strategy, all resulting in much less favourable perceptions of the internationalisation process.

Finally, the North of Portugal is undoubtedly in the least favourable situation, confronted with the accelerated decline in the sole industry of textiles which is dependant on outside orders. In the space of a few years, the region has changed from being a "beneficiary" of internationalisation (with the advent of the European single market the region has benefited from its low labour costs) to the status of "loser" due to a strong upsurge on the part of its competitors, European (enlargement to the East) and global (end of the multifibre agreements and growth in Chinese exports). During the period of prosperity, there was no substantial investment in improving workers' skills levels (therefore none in productivity). Today, the sector's competitiveness has declined sharply. The important issue is whether local players will be able to respond to massive restructuring whose social effects are becoming alarming (sharp increase in official and "hidden" unemployment).

Chapters 2.2, 2.3 and 2.4 go back over each one of these situations and highlight the ways in which the phenomenon of internationalisation, and practices which flow from it, are perceived. Chapter 2.5 focuses on the EBN survey. Chapter 2.6 draws lessons from the comparative approach, with a particular view to the establishment of a European policy to prevent and regulate change flowing from internationalisation.

2.2. VENETIA IN THE ERA OF GLOBALISATION: ANALYSIS OF ITS IMPACT AND OF POLICIES

Veneto Lavoro (Venice-Mestre, 8 October 2007)

2.2.1. Introduction

It is only beneficial to study the DELOCation process which affected Venetia from the 90s onwards if we approach it as an integral part of more general developments in the regional production system.

Since its very beginnings (the "neo-industrialisation" phase in the 60s), the system was based on small and medium-sized businesses, firmly rooted in specific areas and broadly open to the international market. It was in a position to be able to feed innovation and technological development in specialised production within traditional and well-established sectors (such as footwear, textiles, clothing and furniture).

Against this kind of backdrop, DELOCation is commented on by observers, and experienced by local players, as being more of an opportunity to move beyond a model still focused (too focused in the view of some) on manufacturing processing activities⁷⁰. It is not so much considered as an enfeebling of the economic system or a threat to its qualities of resistance and growth. In fact, transferring all or part of production abroad is accompanied by shifting the centre of gravity of employment towards high added-value activities (creation, design, quality control, prototyping etc.). This reflects the effort of Venetian business and, more generally, the regional economy, to keep itself firmly anchored to global competitive networks on the same footing as with other forms of internationalisation (direct investment, developing partnerships etc.)

⁷⁰ We would note that the risks of globalisation and the damage caused by DELOCation is commented on with greater vehemence during economic downturns when social 'alarm' becomes more palpable. This is why during the last recovery period (2006-2007) the local media attached considerably less importance to this topic than during the preceding five years.

We shall now present a summary of this process and its context in the light of the orientations, perceptions, problems and approaches implemented by local players (institutions, business and representatives of social bodies).

2.2.2. Venetia put to the test. Turning point of the 90s

The "industrial district" has often been presented as being particularly well-suited to the competitive challenge of post-Fordism. As a "shared intelligence system" able to apply complex production selection and knowledge-distribution systems with no central hierarchical organising, this system conferred particular importance upon the region as a place for integrating economic activity.

It was during the 90s that it became Venetia's turn to enter a new political and economic era. During previous decades, the regional production system had experienced exceptional rates of growth. From the 60s onwards, numerous areas concentrating on manufacturing activities (districts)⁷¹ linked to the fashion sector (clothing, glasses, footwear, accessories) and the household sector (furnishings, furniture, household electricals) had sprung up in the region (especially in the rural area of Piedmont), completely absorbing large pre-existing migratory flows and spreading growth throughout the territory. This is something which had previously been limited to the urban zone along the Verona-Venice axis⁷².

At the same time, certain outlying areas, marginally affected by industrialisation (the Alps, the Adriatic coast lake Garda...) had expanded the range of resources in the region (cities of art, the sea, mountains, thermal baths) making Venetia the top Italian tourist destination in terms of turnover.

The main characteristics of the regional production system and the way it was set up between the 60s and beginning of the 90s, may be defined as following:

⁷¹ The "industrial district" has often been presented as being particularly well-suited to the competitive challenge of post-Fordism. As a "shared intelligence system" able to implement complex production selection and knowledge-distribution systems with no central hierarchical organiser, this system conferred particular importance upon the region as a place of integrating economic activity.

⁷² In Venetia, above two thirds of the population lives in one of the many industrial districts where business provide more than three quarters of industry-based jobs in the region.

- A large number of sons of farmers, tenant farmers and employees motivated by a widespread desire to work "for themselves" took the initiative and set themselves up as small-scale entrepreneurs, using family members' labour (including non-waged), using their savings, risk protection or obtaining local credit⁷³
- A myriad of small production units sprung up across throughout the region. Specialising rapidly in one or two stages of *production*, they established and organised themselves, *spontaneously and instinctively adapting*. This gave birth to a self-regulating system without any guiding centre having to establish roles and organise relations.
- In each district, a very advanced horizontal division of labour became established, not merely in the principal industry but also in support activities and services. Production line fragmentation was all the more accentuated as spatial proximity enabled the recomposition of integrated branches in each district-area. Therefore, each production stage i.e. each business complements one another as part of a structural interdependency of "legami deboli" networks, flexible and interchangeable.
- The success which enables this form of productive organisation to develop into one of the load-bearing structures of the Italian economy is due to interpersonal relations, built on trust between communities, functioning as both *mediums* for social relations and for productive relationships. In this tightly-woven context of relationships, where news travels fast, each operator is able to tap into a huge bank of knowledge, innovation and optimal relations. They are able to assess in real time the competitive performance of each. Although, from an objective point of view, cooperation is the cornerstone of the system, it is still accompanied by competitive tensions, motivating people to improve their performance and benefit fully from the established non-material resources of the district. This often gives rise to conflict between entrepreneurs. All in all, it is a system where vertical integration synergies (often passing in nature) go hand in hand with equally strong sources of conflict and horizontal competition.
- Some of these small companies (Benetton, Luxottica, De Longhi) have come out of this as top players on the international stage, alongside a group of companies which have been historically much larger and firmly established since the end of

⁷³ Without any specific intervention from central government which has always favoured big business development, indifferent to how small and medium-size companies were performing. On the contrary, local authorities and entities have always encouraged and supported this development.

the 19th century (Marzotto) or, at least, since the end of the 50s (Zanussi, subsequently Electrolux);

- The growth in the regional manufacturing branch was based on strong export performance on European markets (especially Germany) where there was very strong demand for final consumer goods for individual consumption and households;
- Producing a wide range of these goods led to the development of a strong, diversified engineering sector which, in some instances, became even more of a distinguishing strength for Venetia than downstream production⁷⁴

In the 90s, there were three types of events which laid the foundation for the decisive socio-economic changes which marked the end of an era:

1. The end of Communist regimes and the opening up of Eastern European countries led to much greater availability of workforce. Production systems also needed a complete overhaul and strong demand (potential at least) for consumer and capital goods. All this meant that Europe's centre of gravity shifted towards the East. Venetia was close geographically and acquired a new geopolitical dimension of central importance, enabling it to benefit from fresh flows of goods and persons, with all the associated new opportunities and problems.
2. the economic-political crisis in Italy, where the political class found its legitimacy undermined by burgeoning public debt and financial scandals ("tangentopoli") struggling to manage affairs and carry out the necessary reforms, bungling several attempts (health care, fighting corruption, getting new faces into politics).
3. the attack on the lira (September 1992) resulting in its ejection from the EMS leading to the 'n'th and last 1993-1995 "big devaluation" (especially in relation to the mark) smoothing the path for the last period of strong growth for regional exports.

2.2.3. The new macro-economic context: expanding markets and monetary stability

The upshot of these events was quite remarkable:

⁷⁴ For example, the Arzignano-Schio region manufactures 7.7% of world leather exports as well as 12.7% of the footwear, pelt and leather industry machinery (according to the National Institute for External Trade, Observatory on internationalisation of industrial districts, no. 1, July 2006, page 16).

- a. despite often dramatic events (former Yugoslavia conflict), relations with Eastern European countries were strengthened in the areas of trade, movement of persons, goods and knowledge;
- b. as of '96, despite its undeniably unsettled nature, Italian politics became more stable: for the first time since the 60s the last two parliaments ran their full length;
- c. searching for what might moderate these internal errings, Italy undertook a huge effort to join the euro-zone, even before the single currency (2002), relinquishing its monetary sovereignty in 1998 (currency parity) and forbidding itself its usual policies of competitive devaluations. This meant inflation had to be rigorously controlled, in line with other European countries whilst business had to remain competitive and keep performing, without having to rely on regular devaluations.

Furthermore, the emergence of large Asian countries on the world economy (China, India) subsequently stepped up pressure to reallocate existing division of labour, overturning the consolidated arrangement of an easily identifiable hierarchy of blocs – Western capitalist, Communist bloc and Third World.

Thus Venetia, highly specialised in "traditional" sectors of production was unable to avoid a serious clash with new competitors, particularly in the fashion sector after the end of the Multifibre Agreement (1st January 2005).

2.2.4. New risks and fresh opportunities. DELOCATION is not an illness but a signal for change

Unavoidably, a relatively open, export-orientated economy such as Venetia's was strongly impacted by these new developments and had to review its own role in the international division of labour: the region was no longer able to "content itself" with being the favourable location for consumer good production towards the German and French markets. It operated against a backdrop of problems and contradictions as well as opportunities.

Let us examine the latter.

- production and competition from the new countries made a decisive contribution to **containing prices** by "deflating" factors which would otherwise have had more impact and been more destabilising.

- new pools of labour released flows of immigrants which meant it was possible to build up again (or keep constant) a **labour supply** which had been affected by falling birth rates
- **huge markets** opened up, not just for low-cost products - given that the new middle-classes (particularly in India and China) contained several million people with sufficient purchasing power for sophisticated consumption.

However, in addition, new risks had reared their heads.

- **devaluation was no longer an option** and more international competition meant businesses that could not keep up were ejected from the market.
- **Business "flight"** to countries where there was abundant cheap labour with little regulation.
- **new countries and businesses competed** to conquer final markets and win orders, with all the attendant risks for "home-grown" sub-contractors.
- **competition for lower-skilled** local Venetian workers from new immigrants;

The very existence of this scale of advantages and disadvantages (risks and opportunities) indicates that DELOCATION may be considered as one of the manifestations (consequences) of the globalisation movement: it may not be approached as an "illness" that must be avoided or treated but as one aspect of an ongoing process, redefining the international division of labour. It has been made inevitable by the disappearance of so many borders (something not to be bemoaned).

It is true that, at the threshold of a new century, poor European economic performance has encouraged public opinion to perceive globalisation as involving many more risks than opportunities.

Generally speaking these risks weigh more heavily on the shoulders of "fordist"-type companies which have engaged in rapid, large-scale externalisation and whose employees are also feeling the competition from immigrants. This effect is all the more felt since its impact is concentrated at regional level, depending on where workers are recruited.

On the other hand, although considerable opportunities do exist they are harder to pinpoint. They are indirectly apparent as in the case, often cited, of companies which have

stood up to competition from emerging countries and, at least partially, saved local jobs by internationalising production selectively. In particular, they have DELOCated low added-value operations, thus clipping global costs and boosting profitability by developing higher-level business operations.

2.2.5. An analysis of recent developments in the Venetian economy: weighing up the risks and opportunities

The dynamics underlying the economy of Venetia over the last decade may be viewed as the end-product of weighing up the risks and opportunities of globalisation.

It should be noted that:

strong population growth exists due to ongoing high influx of immigrants : the current levels of foreigners living in Venetia is around 8%;

despite the weak economic performance of 2001-2005, **the number of jobs filled**⁷⁵ as well as the **rate of occupation** has increased (employment levels for the decade calculated on the basis of people of working age were around 65%), due to more part-time work, temporary contracts, domestic work being included in the labour market and the development of business services (tertiary);

unemployment remains at fairly low levels⁷⁶ (currently even below 3%).

Furthermore, even if there is no reliable way of quantifying unfilled jobs, it is true that there are still considerable **skills gaps** which are not easy to plug, even with immigration;

in **manufacturing, employment** levels have remained stable. Manufacturing still occupies more than 600,000 units. Nevertheless, the relative importance of various sectors has changed: fashion has seen a down-turn whilst foodstuffs have picked up. The same applies to the type of workforce available: more foreigners, more office and technical staff, new types of employment requiring more work abroad and a lot of job and working-hours flexibility. Finally, getting a job often means longer periods of precarious employment.

after the **period of export** growth during the mid-90s, Venetia entered a lengthy phase of stagnation with exports not moving. Over the last three years the sector has picked up (44 billion euros in 2006). This is an incontestable sign that businesses have restructured and repositioned themselves. It is something which

⁷⁵ Increase of more than 100,000 units between 2000 and 2006.

is implicitly confirmed by a better value/quantity ratio, amongst other things. Improved export performance has meant significant changes in the sector: in particular, more outlets in Eastern Europe and Asia⁷⁷ as well as a higher share for engineering products.

the number of **manufacturing companies** has fallen over recent years due to the closure of small sub-contractors in different areas of the fashion industry. It is also due to more general trends of selection and association;

the use of social shock absorbers (income-support instruments for workers) has consistently increased since 2000 because of crises in the business sector⁷⁸. Providing special, compensatory benefits is something that has been on the constant rise since 2005. As of 2000, more than 100,000 workers⁷⁹ have been laid off (most under collective redundancies) and put on "mobility". Around 70% of these have found work again, half in the same sector.

2.2.6 What industrial policies should be adopted to encourage development of the regional production system enabling it, above all, to grasp those opportunities arising from internationalisation?

What way can economic and, particularly, industrial policy help regional economic systems to better exploit the opportunities opened up by internationalisation? How can the costs of redeploying production jobs, irremediably lost to DELOCation, be kept at an acceptable level?

Overall, everyone agrees on what to say on the topic of industrial policy such as:

- Encourage regrouping, qualitative and dimensional business growth

⁷⁶ Unemployment rates do not provide a sound measurement of the real elasticity of employment. Official figures for those "not part of the workforce" veil a large number of people are actually available (under certain conditions).

⁷⁷ In 2006, for the first time, the EU share of Venetia's total imports and exports was less than 50%: Germany attracted 25% of Venetia's exports in 1991 compared barely 13% today. After the fall of the Berlin wall the share of the PECO countries doubled for imports between 1991-2006 (8.3%-16.8%) and tripled for exports (5.1%-17.4%). Exports to Rumania, of insignificant levels at the beginning of the 90s, are now 3.5% of regional exports (higher in terms per inhabitant of Rumania than exports to Germany...). China and India have increased their share of regional exports from 0.6% in 1991 to 2.2% today, 1.6% share of imports from these countries increasing to 9% today.

⁷⁸ In the six years from 2000-2006 the crisis only meant that in about forty cases more than 100 jobs had to be shed. - the use of social shock absorbers (income-support instruments for workers) has consistently increased since 2000 because of crises in the business sector.

⁷⁹ 30,000 in the textile and clothing sector, 40,000 in other manufacturing business and 25,000 in service industries.

- product, process and organisational innovation, research and development, technology transfer
- give priority to human capital, the knowledge-based economy and training;
- make regions more attractive by improving infrastructure (energy networks, communication, logistics etc.) and high-quality external resources.

The great difficulty from a political and cultural point of view, lay in entrepreneurs' aversion to anything smacking of having to cooperate or work together with others not actual y and immediately involved in the same production network...It was, thus, necessary to create instruments likely to bring businesses into partnership strategies, get them to see beyond this conflict, be it latent or obvious, without leaving out of sight the fact that it was, nevertheless, part of the system.

Far from seeking to set up some kind of "mastermind" which would lord it over the districts, the Region implemented tools which were likely to support spontaneous attempts to find optimal solutions, whilst stil retaining the system of loose links between companies, the cement which formed the foundation of their competitiveness.

It, therefore, opted for an industrial policy approach which focused not so much on individual companies but the industrial district as a whole or, at least groups of business with operational relations:

- support for industrial districts, encouraging them to associate and define specific project strategies⁸⁰;
- support for research and innovation, particularly focusing on smal and medium-sized companies, with considerable funding from the European funds⁸¹;
- support for technology transfer initiatives via several public bodies (Veneto Innovazione, Parchi tecnologici etc.);
- support for novel initiatives in nanotechnologies and the setting up of their own district: the main players for the moment are Veneto Nanotech, Civen, Nanofab, Vega Park, ECSIN; others are joining up or involved in feasibility studies (LaNN, Nanocomp, il Campus del e Nanotechnologie, Nanomedicina);

⁸⁰ Regional Laws 8/2003 and 5/2006 saw Venetia trying to stem the breaking up of companies by earmarking regional support for projects drawn up and presented by a requisite number of companies.

⁸¹ Ir 9, 18 May 2007 3Rules governing the promotion and coordination of scientific research, economic development and innovation in the regional production system" was recently approved.

⁸² Measures 1.5, 1.7 and 2.5 from Docup Ob. 2 2000-20006; Ir 3/2001.

- support for internationalisation initiatives, more or less with the intention of creating virtual links between businesses and branches (including outside the country) which have led to the success of Venetian districts in the past (box 1).

However, despite this declaration of intention, actually putting words into practice, pinpointing genuinely effective action⁸³ and translating these into operational choices is something which remains far from an easy task.

The prevailing "common sense, including amongst operators directly involved in shaping policies, dictates that these effects are still marginal compared to the way local production structure has developed. It has sometimes become bogged down in disorganised mechanisms of government or measures scattered over extremely disjointed interventions, revealing the usual tendency to disperse distribution rather than genuinely encourage fresh initiatives. Furthermore, the public operator is definitely not the only one to define public policy.

Finally, the initiatives taken by business associations to support internationalisation have the greatest impact. They have increased the awareness of the huge group of regional heads of business to fresh changes currently underway and have accompanied several coordinated and collective internationalisation initiatives by providing information and services.

Box 1 (below) illustrates the case of Samorin (Slovakia), Brcko (Bosnia), Uberlandia (Brazil) as well as the Venetian business association operating in Timisoara (Romania)⁸⁴.

N°1

BUSINESS ASSOCIATION INITIATIVES TO SUPPORT DELOCATION

DELOCATION support initiatives launched by business associations to support DELOCATION and respond to the requests and requirements of their grassroots members (service distribution and internationalisation support activities). Above all, they carry out a

⁸³ Recent Green Paper. Competitiveness forum. Research and development, innovation and technology transfer) submitted in 2007 by the Region of Venetia to the public and institutional bodies particularly examines gaps in regional governance in the area of research and innovation.

⁸⁴ This association was set up spontaneously by business itself and it was only later on that it received support from outside bodies when "Antenna Veneto Romania" was set up under the Italian Chamber of Commerce for Romania

representative function. At the same time they try and ensure a more positive investment impact on the recipient destinations, trying to disseminate the business model of local production districts beyond national borders.

The industrial district of Samorin (Slovakia)

This project launched in 2003 provides for the creation of an electro-mechanical engineering district in Samorin, a small town in Slovakia south of Bratislava. This operational experiment in internationalisation, launched and steered by the Venice Industrialists' Association, is geared towards its own membership.

The aim is to respond to business's need to control a strategic market such as Eastern Europe by implementing a coordinated initiative capable of both reducing the risks and ineffectiveness of one-off initiatives as well as facilitating the kind of localisation which would offer businesses an environment similar to their original district. It also aims at keeping on top of and obtaining greater benefit from local DELOCation initiatives. Currently in an advanced stage of implementation, this initiative covers a 5 hectare surface and about 20 new production sites which, with an overall investment of 12 million euros, would provide 500 jobs when fully up and running.

The industrial district of Brcko (Bosnia)

The project to establish a multisectoral industrial district in Brcko was launched in 2002 with a view to encouraging cooperation between the SMI of the North-East and the Balkan region. Following a period of uncertainty in the first half of the decade, due to political instability in Bosnia, the project then proceeded to its implementation stage. There was a guiding plan established, the stipulation of an agreement between local authorities and a company set up for this purpose by Unindustria. A start was made on one of the two planned industrial areas (70 hectares). Opening the first production sites is already in the pipeline for 2007, whilst all the scheduled investment should take place before 2011.

Unimpresa Italia Romania

In 2000, Unindustria of Treviso set up an association to support numerous businesses in Venetia which had started DELOCating to Rumania during the 90s. Other business associations in other regions (Bologna, Vicenza, Padova, Mantova, Reggio Emilia, Prato, Pordenone) joined initiatives and set up a company which follows up what happens when Italian firms (around 15000) decide to operate in Rumania. It provides assistance to the businesses in the association and supports cooperation with Rumanian and community bodies to provide vocational training. The aim was to establish trade links between operators in both countries to develop projects to support the Rumanian economy.

A furniture zone: Uberlandia (Brazil)

This project involved international cooperation between Italian and Brazilian furniture companies with a view to setting up a joint enterprise in the state of Minas Gerais. In 1998, following bilateral meetings between the municipal authorities of Uberlandia and Federlegno-Arredo of Triveneto, it was decided the aim of the project was to experiment with alternative solutions to merely DELOCating certain stages of production. This made it easier to guarantee control of markets considered as being strategic.

The project involves the production of stylish modern furniture and furniture parts involving an investment of 11 million euros and offering 140 units when fully up and running. The centre boasts computerised technology and at the present moment has 60 employees.

2.2.7. What are the most appropriate labour policies for managing the consequences of job losses and finding alternative employment for redundant workers?

On the labour market front there have been considerable resources deployed to combat unemployment crises (which cannot be entirely put down to globalisation) and many tools have been activated to deal with situations where DELOCation has destroyed numerous people's jobs.

Put very simply, the available instruments are the following:

- a. pro-active *policies* aimed at finding new openings for workers. These are generally managed by employment services and involve career guidance, bringing together employers and jobseekers and running training courses. In certain cases, they are managed by institutions or ad hoc projects (see the case of *Unità per il reimpiego* in Treviso and **Box no.2**). Amongst those policies currently being pursued are reducing employers contributions, thus significantly reducing the cost of labour to encourage businesses to take on workers laid off during crises;
- b. passive income support policies for workers who have lost their job:
 - i. one-off special compensation payment : for companies with more than 15 employees and does not abolish the work yield factor
 - i. mobility payment : varies between 1-3 years for workers who have suffered collective redundancies;
 - ii. unemployment benefit: for small companies' workers (less than 15 employees) not entitled to mobility payment;
 - iv. regional intervention, especially for unemployment for technical reasons in small businesses (cottage industries): CIG exemption i.e. one-off special compensation payment extended to small companies;
 - v. intervention from bilateral structures such as Ebav, directly funded by employer-employee contributions from member bodies.

The following may be said of these pro-active and passive labour policies:

Positive aspects:

- Public institutions are making increasing efforts to develop pro-active policies;
- there is a very broad range of passive policy instruments.

Negative aspects:

- pro-active policies: their implementation depends on the interested players (public structures, workers, businesses); it is difficult to generalise pro-active measures which make entitlement to a benefit conditional upon accepting a job offer. This is due to the objective difficulties in assessing whether the job offer is suitable. It is also because of the weak motivational measures (inexistent) proposed by public authorities. Finally, it is due to the fact that pro-active policy management bodies (employment services) are entirely separate from those managing passive policies (Inps);
- passive policies: the level of protection differs too substantially, depending on the size of the company and the worker's sector. Certain kinds of workers risk being left entirely to their own devices (for example, sub-contracted craft workers who have had to close down their businesses, especially if they have not been able to sell their company⁸⁵ or workers from small companies only entitled to unemployment and not mobility benefit). However, certain categories of workers from medium-sized and large companies are, on the contrary, well protected (between the compensatory payment and special unemployment benefit, the over-50s can be covered for up to 5 years by these passive policies).

N°2.

INITIATIVES TO REDUCE THE IMPACT OF DELOCATION ON JOBS

The first few years of the millennium saw increasing signs of crises and difficulties on the horizon and these encouraged local initiatives to alleviate the impact of production DELOCATION on employment. The biggest experiments involved negotiation between both sides of industry in medium-sized and large companies (such as Irca), yet again lending a helping hand to those workers already best protected under the Italian social shock absorber system. Undoubtedly, the most interesting aspect of these initiatives is that they often involve far-reaching reorganisation of employment services. Recent rules have encouraged new means of cooperation between the public and private sector.

Unit for finding new jobs (Treviso province)

The Job Placement Centre is a partnership initiative involving the Treviso Chamber of Commerce, regional authorities and the regional Association of industrialists and trade unions. The aim is to find new employment for workers who have been made redundant and are on a mobility list.

This aim is achieved by launching information campaigns, providing support and training in order to match people with job offers. The 12-month project can take on a minimum of 350 applicants.

⁸⁵ Many small businesses which have closed down have been bought by Chinese entrepreneurs

The operators chosen by the *Unit* have set up tailor-made plans for getting jobseekers back into work by providing information and direct evaluation of available job opportunities, organising career guidance and skills assessment interviews, tailor-made training courses, vocational redeployment courses and general direct support for job applications.

The case of Irca Spa (Treviso)

In July 2004, IRCA Spa (household electrical appliances company of the Zoppa Industries Spa group) commenced collective redundancy procedure affecting 620 workers in 4 production units (three in Treviso province). After a negotiation phase (October 2004), a draft agreement was signed with the Ministry of Labour which included canceling the 'mobility' procedure, partial unemployment benefits for a period of time (Cigs) and active policy intervention to afford protection to surplus workers. This was managed jointly by both sides of industry and relevant institutions. After redeployment 352 workers were placed in jobs with other local companies.

This is a particularly interesting example of the way passive and active shock absorbers can help with job placement. However, the project ran into unexpected difficulties since the majority of workers who were still able to claim financial support under the social measures refused the offer of a new placement.

2.2.8 Concluding remarks

DELOCation, with all its risks and opportunities, is merely one of the components of internationalisation. For a production model such as Venetia, which has been built up on the basis of other economies' openness (the export/local domestic product ratio is 36% compared to 28% for the rest of Italy) opportunities seem to very much outweigh the risks.

Employment policy (active and passive) has played an important role in enabling business to weather crises.

Industrial policy, on the other hand, has not shown itself to be very effective in clawing back competitiveness into Venetia's production system, a system which was born of the kind of transformation which business has spontaneously brought about itself.

It is the visible change which remains to be interpreted in real time – a risky business

Different approaches are adopted to keep Venetia competitive: merging several small and medium-sized companies (consortia, service businesses, contractual alliances), leaps in technology into innovative sectors, carving out top-of-the range niches, luxury and top-

quality products, big fashion labels or acquiring top-notch positions in different intermediary slots in the production chain...

The predominating reaction, however, still seems to be actual internationalisation. This has been opted for by all of the top companies in every district, bringing with them a certain number of auxiliary businesses such as sub-contractors and specialised suppliers which have been picked out by the market as being the most modern and dynamic.

It has been argued that the kind of social capital which for several decades has been the measure of success and growth will probably not be a sufficient response to the new challenges ahead – measures such as links to local areas, culture, inherited identity intra-community relations and trust. It is pointed out that this kind of internationalisation will bring with it complex developments in the productive specialisation model which have not yet become apparent.

For the moment, it should be noted that those top companies which have already relocated their production branches internationally do not appear to wish to cut off ties with their regional origins. Indeed, they continue to run their high-knowledge content operations, high added-value stages and decision-making apparatus without breaking off links with the reticular production structure. This enables a lot of small companies to remain part of the game.

If the thread attaching them to their original area is not snipped, these "pioneering" companies' initiatives will enable them to acquire new functionalities, whilst continuing to make optimum use of well-established local complementary specialisations, improving virtual processes of collective learning. This will mean they will be able to bring whole branches with them and connect them to global networks, albeit after partial dismantlement.

For locals in a particular area, where everybody knows everyone, (almost) everyone is freely connected to each other and people always work within a local network at no or very little cost. It, therefore, constitutes a sizeable difficulty to have to now permanently perform within new extended networks where the relays and connections (communications, logistics, and fiduciary points) have to be set up *artificially*. This is not just because the costs and burdens of the corresponding investment need to be taken on board but especially because one has to move from a self-organising system, able to

adapt *spontaneously, without planning*, to organisational forms which require action to be *the result of intention, scheduling and negotiation*. This is where the dark side of cooperation rears its head, the aspect of predominant competition and conflict.

Channeling their considerable resources into new centres of development can enable local production systems to renew their competitive advantages.

- under the condition that the link is not broken between businesses which have already become involved in internationalisation and those which remain rooted in local areas
- under the condition that the main players (businesses, workers and institutions) manage to achieve agreement on the aims of change without too much immediate concern about who is benefiting the most.

2.3 THE AREA OF CBE SOUTH LYONS AS IT FACES GLOBALISATION

CBE Lyons September 2007

Much of the current discussion on DELOCATION is based on individual accounts of companies which controlled whole production cycles of final consumer goods and subsequently decided to transfer all their production to low-cost countries.

The CBE area's production system involves manufacturing basic products, capital or intermediary goods. Many businesses and the vast majority of jobs are controlled by national or international groups. This system is, therefore, **not in line with the above pattern** and tends to reflect new ways of globally organising activities within production units spread over the planet and managed by internationalised decision-making bodies.

Under these the kind of scenarios, decisions which coming out against local activities are something that happens frequently and take multifarious forms: internationalising sources of supply (cheaper than manufacturing in France), penetrating new markets, transferring activities between the French and foreign sites of the same group...preventing a distinction to be made between internally organised activities and what should be attributed to **de-industrialisation, externalising operations and DELOCations**.

2.3.1. Large industrial groups and the decline of Europe's production platform

The area is faced with a two-fold dynamic. Firstly, local or national firms are being absorbed by groups of specialised production units, piloted by top senior management towards global manufacturing and supply strategies which have no particular link with the area. They only use its resources, leaving no influence on decision-making in the hands of local players except to increase supply and make the area more attractive...

Secondly, there is the emergence of new markets which polarise considerable investment. Their production challenges the main vocation of Europe's industrial platform which was to produce for the entire planet.

This process is demonstrated by the way in which large chemical and automobile groups have developed and which dominate the CBE area. The process has become a kind of local "de-integration" or subordination accompanied by foreign expansion.

This can be illustrated in the case of Renault Industrial Vehicles. It inherited the large integrated facilities of Berliet, manufacturing trucks, public works machinery and buses. In 2002, it was bought by Volvo and became one of the heavy vehicles brands⁸⁶ of the group, under the name of Renault Trucks. It very quickly abandoned bus manufacturing, pruned numbers at the axle factory of Saint-Priest and pulled out of the engine-block foundry in Vénissieux. The Lyons plant became one of many plants specialising in engine installation, sucked into the group's strategy to homogenise the components of its different brands (65% by now) and to develop its various sites into a single, European disseminated platform. At the same time, Renault Truck became involved in the expansion of Volvo into emerging markets. It organised partnerships with large manufacturers in China, Iran and in Russia where a factory produces heavy diesel engines and where industrial truck assembly is scheduled for 2010.

It can also be seen in the way Lyons' chemical plants have developed. They were originally to manufacture hundreds of products - from petrochemicals to pharmaceuticals and agrochemicals. They have now become specialised in basic chemicals with the loss of numerous manufacturing units and workshops.

⁸⁶ With Volvo Trucks (mainly operating in Northern Europe) and Mack Trucks (mainly in the USA).

At the same time Rhodia and Arkema have stepped up investment in emerging countries: from the 90s onwards, dozens of factories were set up, especially in China, many more modern than the Lyons plants and manufacturing all manner of commodities and intermediary products for the production of plastics, fertilisers, medicines, textile fibres, electrical components, rubber and refrigerator fluids).

In 2006, 20% of Rhodia C.A.'s and 13% of Arkema's production was situated in Asia. China became the world's 4th largest producer. From 2000-2004, its share in world production rose from 3.5%-7.7%. It goes without saying that transfer of investment, technical know-how and innovation managed by large Western groups played an important role in this development.

Certainly, the main challenge is to get a footing on these new markets. However, this new type of production replaces what used to be exported. A significant proportion of it will be exported back to Western markets, integrated into all manner of final consumer goods.

Often, we create the illusion for ourselves of **having sorted out the problem by putting all these job losses down** to restructuring, the shifting of boundaries and to **the ills of globalisation**. However, this is a **dangerous oversimplification** holding us back from understanding that the underlying **dynamic of globalisation** flows from the same choices and uses the same strategies which have governed the evolution of the French economy since the EEC customs union sounded the starting shot.

Even before there was any talk of globalisation⁸⁷ the response to opening up the market was always to dismantle integrated structures, cherry pick the most highly performing firms and the most profitable segments, make them specialised, boost their growth to have them compete with the big global groups and turn a blind eye to what was going to happen to local areas and their autonomy.

At the beginning of the 60s in Lyons, chemical firms reacted to the prospect of customs union by DELOCating textile fibre production to low-cost countries⁸⁸ and closing down several large local plants⁸⁹.

⁸⁷ A clear picture cannot be obtained without a proper historical perspective

⁸⁸ North Africa, Latin America, South-East Asia

⁸⁹ The factories of Vaulx en Vélain, Lyon-Vaise, Péage de Roussillon, St. Chamond de la Voulte

In the 70s, major restructuring and mergers separated out the actual chemical activities of the integrated petro and electrochemical groups and merged them into a kind of large conglomerate⁹⁰ which control 97% of jobs in chemicals in the region. Some years later, the major groups separated the oil industry (which enjoyed special geopolitical financial benefits) from the majestic chemical industry with its high added-value. Remaining isolated, basic chemicals with its costly equipment, commonplace manufactures, heavy goods of mediocre value and growing at almost zero rate, it decided to restructure in the form of international autonomous groups. There was Rhodia in 1998 and Arkema in 2004, with numerous manufacturing sites throughout the world fighting their corner on international markets.

In the metalurgical engineering industry, the mergers, restructuring and DELOCating of the 60s-70s led to a third of industrial jobs being shed.

In 1974, Berliet was taken over by the SAVIEM-Renault group under the name of Renault Véhicules Industriels (RVI) leading to the loss of more than 4000 jobs. It resulted in the Vénissieux plant, which employed 15000 workers, losing its role as a nerve centre of a constellation of local plants and sub-contractors, thus transforming it into a mere production unit of a group with international suppliers (gear boxes from Rumania, axles from Poland).

However, the power surge gained by firms which granted them access to ever-increasing resources failed to result in higher growth in the area of Lyons. Indeed, on the contrary, by shifting manufacturing sites, it threw al the local suppliers and sub-contractors into disarray and turned on its head the social structure of the employment area, plunging it into major difficulties.

It has been pointed out⁹¹ that between 1962-1968 growth rates in the greater Lyons(0.5%) were less than for the overall region (5.3%) and for France as a whole (8.2%). Between 1970 and 1982, unemployment rates doubled, overshooting 8%. From 1993-1997, Lyon's industrial competitiveness declined and it was one of the worst French performers as regards new business start-ups. Under the 1999 census, it was one of the top French

⁹⁰ Established by ATO (Acquitaine Total Organisco, ELF and TOTAL together.), PCUK (Produits Chimiques Ugine Kuhlmann), Rhône-Poulenc Industries (Rhône-Progil and Rhône-Poulenc together)

⁹¹ Henri Coing 1977.

urban areas in wealth production. With an unemployment rate of more than 12%, it was on a par with the national average.

Furthermore, lack of job opportunities was not spread in a homogeneous fashion over areas or generations: in highly industrialised areas of the CBE, containing 35% of workers and numerous run-down quarters, unemployment reached levels of 22%. In the 16-24 age groups it was 27%, compared to an average in the greater Lyons area of 23%. The high numbers of people who felt excluded and the resulting social unrest led to repeated scenes of "urban violence" erupting⁹².

It is true that the services sector was also developing but it was only able to compensate for 50% of jobs lost in industry. Until the end of the 80s, it mainly resulted in low-skilled workers from the "competitive" sector being shifted towards "protected" employment in services provided to individuals and to businesses. The price, however, was a considerable loss of income and job security. In the 90s, business services expanded to include technical and scientific skills as large companies started to outsource consulting, research and engineering. In 2000, business services accounted for more than 30% of the regional services sector and were concentrated in the greater Lyons area.

However, several institutional sources⁹³ describe the absence of appropriate high-level financial functions to mobilise capital, inject fresh impetus into the economy and industrial decision-making, all linked to an "international decision-making metropolis". It has been pointed out that, when they do exist⁹⁴ activities are carried out by subsidiaries of Parisian or international groups (CCI and INSEE).

In sum, despite technological and industrial development and despite the emergence of ultra-modern activities, the Lyons services sector remains a tributary of social functioning (mere reproduction) and industrial activities involving manufacturing and execution.

92 The Grappinière area (Vaulx-en Vélín); 1981 cité des Minguettes (Vénissieux) as well as Villeurbanne and Vaulx-en-Velin; 1990 Mas du Taureau (Vaulx-en-Vélín); 1997 La Duchère. Indeed, in some outlying strongly working class areas such the Ondaine and Giers valleys, traditional Communist party strongholds where in 1995 unemployment rates consistently brushed 20%, the national Front picked up 30% of the votes at the first round of the Presidential elections.

93 SDE 2002, DTA 2006

94 Advice on computer systems, legal matters, business and management, financial engineering and advertising agency consultancy

In the 90s, the advent of institutional investing underscored the trend for decision-making to take place elsewhere and weakened the area's integration. These operators⁹⁵ took over numerous segments of large groups. They were interested in all sizes of companies and all sectors (including the support services, industrial wholesale and R&D activities) as long as they were profitable, involved special skills or showed opportunities for technological growth with a penetration rate which exceeded 40% in some sectors. (CCI)

Rhône-Alpes became the top French destination (alongside l'Île-de-France) for foreign investment. In 2001, 70% of investment in business property was foreign. From 2003-2005, the number of buy-outs by foreigners had doubled⁹⁶ meaning that 45% of workers in Rhône-Alpes were under the control of decision-making centres outside the region⁹⁷

Government literature resounded with praise for these flows of investment which meant that many jobs were saved and the pull of Lyons was confirmed⁹⁸.

What happened to the decision-making power?

This question has repeatedly been raised in many government publications. In fact, since the end of the 70s, people have been wondering what will actually remain of Lyon's independent power to choose its own industrial strategy. Who will have final control over the local economy?

What has been emphasised is that large national and international groups and subsidiaries of foreign groups⁹⁹, which are as numerous in services as in industry¹⁰⁰, are interfering in industrial strategies and resulting in a loss of local autonomy. It is also highlighted that large numbers of sub-contractors is a reflection of their actual dependency. It means local companies having to bow to the criteria set forth by outside buyers¹⁰¹

95 Investment funds, banks, and insurance are the only operators with sufficiently large liquidity

96 Bref on-line 2005 – No. 1478

97 Letter INSEE R-A No. 43.2005

98 A pull which can be explained by, according to the President of AmCham by "the geographical situation, communication links, logistical organisation, skilled work force, specialised services, varied economic activities, good prospects for interaction between sectors and research and business working together".

99 Ibid.

100 RUL: Rayonner dans l'Europe. 1999

101 Ibid.

It is also feared that weaknesses in the latest techniques will penalise skilled workers and prevent career openings for entrepreneurs, engineers and researchers, all of whom are necessary for renewing the industrial fabric¹⁰²

In 2005, it was confirmed that the region is, to a large extent, subject to economic choices already made for it in Paris or elsewhere¹⁰³

In 2006, the DTA (local planning department) stated that "Lyons industrial restructuring has taken place under the 'crook' of international capital¹⁰⁴ which has taken control of the largest and most performing firms" and expressed the fear that Lyons become a kind sub-contractor for operating and production¹⁰⁵ activities, merely used by foreign decision-makers to fit in with their global strategies¹⁰⁶.

This lack of control over economic choices is probably not without relation to the fact that the area of Lyons, although it is the second biggest area of the French economy with a particularly high levels of wealth creation, performs so poorly in the area of business start-ups and economic innovation that hosting big headquarters and national operations remains rare (DTA 2006). For some thirty years now, the region has been burdened by unemployment rates (almost) as high as the national average, **as if the internationalisation of production was holding it back from making optimum use of available resources (especially workforce) and even markedly move away from these average national figures.**

This is probably not unconnected with the fact that, far from being the final result of an endogenous evolution, steered through by the local economy itself, the emergence of large local firms on the horizon of globalisation was jointly orchestrated by the state and large groups. Locals only had an opportunity to step in if they wanted to improve the

102 Considerations on industrial policy in the Lyons urban area" (1997). Working group "Industry in the urban region of Lyons".

103 INSEE Letter No. 08 and 43

104 It would be more realistic to state that without "international capital" liquidity restructuring could not have taken place.

105 Getting a competitiveness promotion policy up and running could have alleviated precisely this deficit. The fact nevertheless remains that investment considerations and modern plants and production processes favour more emerging countries and new markets.

106 DTA 2006.

attractiveness of the Lyons "pole" (life style, logistics, infrastructure and accessibility) or if they needed to make good the injury done to the body of society by restructuring.

In a system where most activity is under the control of large groups, which even decide whether production units are kept or shifted and where they obtain a substantial part of their value produced, local firms are relegated to the mere executing of tasks, since they have few resources to develop their own activities.

As to the dominant groups, since they now have access to numerous comparable resources in many other sites on the planet, they have no special reason to make optimum use of local potential or to launch compensatory initiatives.

What is to be noted in this area today is that the vast majority of the numerous sub-contractors are entirely dependant on large national and international orders.

The later do not hesitate to use blackmail, by mentioning word 'DELOCation', to chip away at margins, even when they are the fruit of the work of the service supplier. This kind of domination which is to be found in cutting services, plastics and foundry operations, is especial y due to the fact that large automobile companies hem in initiative-taking, even preventing experts in a technology or product from achieving autonomy. Pressures can even go as far as forcing firms to go to the wal in order to encourage the emergence of entities better adapted in terms of size, equipment and automation to the requirements of mass production¹⁰⁷.

2.3.2. SME-SMIs' capacity to resist and pursue their own strategy in South Lyons

Hidden by the large volume of internationalised groups dominating the landscape and people's concerns, there is a strata of much more modest companies which have never been beholden to a single source of orders since they have never been affected by the merger trend. Focused on areas of manual expertise which is difficult to automate, they have mastered the latest high value-added techniques, working on solutions together with clients. They are smal companies which react quickly in multiple sectors and on various markets (energy, electricity, railways, environment, medical, construction and various final

¹⁰⁷ Valeo, for example, reduced its sub-contractors from 3500-1500 within the space of ten years.

consumer goods...) where demand is for small and medium-scale production with high input from research and development for innovative products.

Filled with energy and highly inventive, these companies are able to operate with relatively little public support, possibly only receiving support from their business federation (such as UIMM: the Union of Metal Industry Industries and Professions).

Opting for the "shoal of fish" image rather than the state approach of favouring the "gazelles" (the most dynamic SME-SMIs) they operate outside "too cumbersome and complicated" public support systems and establish operational networks solely based on the strength of their membership. The aim is not to defend globalisation or reject DELOCALisation but to develop a global response. They do so by broadening their range of skills, promoting know-how, identifying market niches, pinpointing clients' needs, achieving economies of scale in operational commercial and export services, harnessing resources and capturing new markets.

In this fashion, UIMM helps start up networking amongst companies which cooperate industrially on the ground or in particular sector. Being familiar with others' know-how, they are able to provide sophisticated solutions integrating plastics, electronics and engineering. They are able to provide the same level of service as large companies whilst retaining the same flexibility as SMEs.

Other networks help their members¹⁰⁸ to familiarise themselves with and set themselves up in emerging countries of Central Europe, thus enabling them to overcome handicaps related to size.

Thus, the "legal and social affairs" network would select the best lawyers and accounting practices and "HR" in these countries. The "industrial and sub-contracting" network would organise visits to different industries and meetings with relevant counterparts. The "Agro-Equipment" would assist agro-food industrial suppliers whilst the "Industrial Equipment for African Markets" network would be run by companies operating in this sector.

The UIMM is very much aware of the fact that China is the top machine-tools and capital equipment market in the world and that demand there for high technology industrial equipment will burgeon. It is already preparing itself accordingly.

¹⁰⁸ Some are already up and running in the Lyons area as well as in Central European countries.

Having these strata of SME-SMIs in the real economy which have escaped the domination of large buyers and the demands of shareholders, has meant it has been possible to benefit from these initiatives and innovations. This is at least as important as having the "big boys". It would appear that in the world of industry, this constitutes the sole resource for creating work and channeling employment and wealth creation towards higher value-added activities.

Making optimum use of such a resource, however, clashes with the basic premises of French economic policy. It turns a blind eye to the specific nature of small and medium-sized companies and does not work on shaping particular policies for SMEs and their kind of networks. Of course, there is no lack of willingness to proclaim the major role played by SME-SMIs. There is incessant repetition of the fact that nowadays the real vein to be mined for job-creation, invention, responding, adapting and innovating is to be found in the SME-SMI sector. However, there is still work to be done in establishing proper social rules and procedures so as to achieve a better balance between SME-SMIs and their omnipotent partners¹⁰⁹ and in clarifying the areas of competences between state and local authorities.

109 The Council of State, acting upon request from large groups, has just abrogated several articles of the new public procurement code which aimed at helping SMEs to gain access to orders from public bodies

xlvii In 2005, the State launched a call for tender. Seventy competitiveness promotion centre projects were approved, 10 of which were international in nature (including AXELERA). The aim of the centres is to maintain and strengthen France's industrial fabric, especially in the area of new products and markets. Industrial innovation is developed by supporting the creation of private and public research clusters in business and by supporting well-defined research programmes.

xlviii The period covered by this research, between the end of 2005 and beginning of 2007, coincided with an era of great turbulence in the sector. With the completion of the work, we realised the full extent of the changes and crisis the sector was undergoing. The media also promoted an extremely negative picture of what was happening – highlighting job losses and the painful struggles of business. The various ills involved firms shutting down, scandals and fraud surrounding the departure of foreign companies (DELOCation). These events took place alongside a strong willingness on the part of stakeholders to alleviate the situation with many individual and several collective efforts being undertaken.

xlix "Estudo sobre a deslocalização das empresas têxteis em Portugal – Visões cruzadas sobre o têxtil e vestuário na Região Norte de Portugal", co-financed by the POEFDS (Operational programme for Employment, Training and Social Development under the Study and Investigation section (4.2).

i In 2003, the Northern Region had 68% of businesses in the sector, 79% of its workforce and produced 82% of its turnover.

ii. According to Eurostat, the Northern Region is one of the regions most lagging behind out of the EU-15 (alongside the Portuguese central region). This region already had GDP values below 70% and has lost economic strength, becoming one of the poorest regions out of the EU-15, with a GDP of 57.4% of the EU-25 average, a relative variation of GDP per inhabitant (in PPS) of -6.4% between 2001-2003 EO-25=0. (Eurostat, *regional GDP in the EU in the accession countries and Croatia in 2003 Coll. Brief Statistics*). *European Communities 2006*

It has had to be noted that local y and national y, this type of "ground-level" action hardly brings forth any significant interest. There appear to be no clear-cut sign of a break with the underlying inspiration for the kind of economic policy conducted over the past fifty years which has led to globalisation and "financiarisation". It has granted preferential treatment to the growth of "the firm" so that it can compete at world level – at the price of impasse for the future of regions.

What has happened on the ground is that all the energy, resources and attention are mobilised by the great novelty of the competitiveness promotion centres launched by the government in 2004. This policy provides for funding (including mobilising the resources of regional authorities) of projects jointly drawn up and implemented by operators in a particular area (companies, research laboratories and training centres). However, it does

lii 40.3% of Portuguese exports are in five sectors: 13.6% automobiles, 9.6% clothing and accessories, 7.3% machines, electronic apparatus and its components, 5.2% thread, fabric and textile fibre articles and 4.6% footwear ("Projecto Competitividad 2005" Ministry of the Economy)

liii There were two main eclosions of local-level sectoral entrepreneurship in the second half of the 70s, with the end of state corporatism and the beginning of the 90s with the strong upswing in dress-making activities.

liiv Traditionally, the Northern Region had higher levels of young people than in the rest of Portugal with a higher birth rate was well.

lv In 2003, 71.6% of businesses in the sector had less than 10 employees, 11% between 10 and 19 employees and 17.4% more than 20 (source INE).

lvi Statistics available from the INE, Statistical Unit; Ministry of Justice, Department of Legislative and Planning Policy, show in 2002 a lower proportion of mainly foreign firms in the Northern Region (3.2%), compared to the rest of Portugal (6.8%). Even the main "textile-manufacturing areas" have a low share, NUTS Ave 4% and NUTS 3 Cávado 1.2%.

lvii Out of a sample of 35 regional companies analysed under the "*Estudo sobre a deslocalização das empresas texaeis em Portuga – visões cruzadas sobre o têtil e vestuário na Região Norte de Portugal*", almost 44% of businesses are engaged in sub-contracting. In this group, only 16.3% of replies indicate more strategic types of cooperation, or between equals (ACTO, 2007).

lviii "Proposta de Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013" (02/03/2007)

lviv Under a study confounded by the Operational programme for Employment and Social Development (ACTO 2007) we interviewed more than 35 textile and clothing firms situated in the Northern Region.

lx At national level, this period is in line with the drawing up of the Dynamo Programme aimed at invigorating the textile, clothing and footwear sectors and repositioning them from a strategic point of view. It was based on 3 areas of intervention: image and internationalisation, innovation and vocational training. The idea was that the programme would act as a financial back up for the sector. Given concrete form under a specific financial volet, support for the sector flowed through the Operational Programme for the Economy PRIME (2004-...) entitled merely to a small percentage increase in cofinancing.

lxi In this connection there was great interest in the presentation made by our partner Veneto Labor on Italian social shock absorber : *Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria, Casse Integrazione Guadagni Estraordinaria, Lista de Mobilitá* (DELOC meeting, Porto, July 2006 with the main regional ITV stakeholders attending). These instruments enable companies to be more flexible when facing a crisis or the need to redeploy.

lxii Source : Prospectus "Norte 2015. Competitividade e desenvolvimento. Uma visão estratégica" – (CCDR-N) ; Programming document "Programa Operacional do Norte 2007-2013; National Strategic Reference framework "QREN 2007-2013".

lxiii Fund launched by the European Union to assist workers who had lost their jobs after trade-related adjustments (trade globalisation) which contained a European dimension (due to the extent of their impact)

not appear to make a real break with the basic thinking underlying relations between the economic sector and the regions which has prevailed since the mid-60s. Although it bears the label of "local", it nevertheless leaves the rudder in the hands of businesses which already occupy dominant positions at local level. Bearing this in mind, one might well wonder whether it is genuinely a matter of injecting fresh dynamism into an area's resources or whether it is merely a matter of making them available to large multinationals. In any case, there is nothing in the present arrangements to ensure the benefits from having a particular competitiveness centre flow directly to a particular area.

It is not without significance that large groups' works boards, small companies and their trade organisations tend to concur in approaching these centres with great scepticism, seeing in them the "n'th example of collusion between large groups and the state".

In conclusion, it would be a delusion to hold the view that DELOCALisation and globalisation are dangers emanating solely from the outside. It should be understood that they are no more than the end-product of policies which have distanced large firms from local areas, depriving regions of their protective screen.

It is not a matter of questioning everything that has led to large firms deciding to engage in international competition. It is merely a matter of not expecting solutions to local problems to come from them and of **asking which complementary policies** might enable areas to stimulate different kinds of industrialisation. It is a matter of injecting fresh dynamism into initiative-taking and innovation, of channeling activities towards more autonomy and added value. All this would better facilitate the resolving of local employment problems and the resulting socio-political tensions as well as the emergence of a productive backdrop which has the necessary resources to draw full benefit from globalisation.

(Thomas Regazzola for CBE Lyon)

N°3

BUSINESS NETWORKING INITIATIVES

Facilitating cooperation, sub-contracting, sales and purchases throughout all of Europe is a particular focus of attention. Dedicated networks have been set up, particularly in 2004 when "**ROMALP Industries**", a group of 44 companies, was established as a forum for international cooperation especially focused on Rumania.

It is a kind of multi-network weaving a web between companies with partnerships operating on the ground. For example, 50 firms in the area between Lyons and Marseille

are working together in the nuclear field and others in the agri-food. Romalp also helped set up the flight between Lyon and Bucharest.

October 2003 - March 2004: industrial evaluation missions to examine opportunities in Rumania (20 participants):

Industrial model of the country / local business' capacity to respond to standards / opportunities for setting up manufacturing units / industrial outlets

November 2004: exploratory mission to the golden automobile triangle (Bratislava, Gyor, Budapest).

Results of the operations: 45 companies set up in Rumania / Rumanian consulate established in Lyons / Blue Air starts three flights a week to Rumania / agri-food : Hyparlo (large-scale distribution) opens 4 supermarkets in Rumania / Romalia organises a joint promotion campaign in Sweden with 12 or 13 sub-contractors.

Within Romalp, a **group of 10 SMEs operating both in Lyons and Rumania join forces**

and set up ROMALLIA. These companies realise the need to join together to spread their technological y complementary activities and their competitiveness. With at least two manufacturing sites, they have a large degree of flexibility available on price, proximity or, indeed, both. They have the option of choosing between manufacturing on French or Rumanian sites, depending which offers better conditions. Being able to manufacture products made up of electronics, plastic and mechanical components, they offer firms placing orders overall solutions and the same kind of production as large companies, but with the flexibility on an SME.

These ten companies have a total of 45 production sites (one of them has 8). They operate generally in Rumania and Lyons with, in all 2700 people involved and a turnover of around 200 million euros.

ROMALP also helps ease access to and assists businesses (especially SMEs) to compile funding applications for R&D projects to be submitted to multiple national and European bodies.

Intelligence and economic vigilance

The need to be economically aware of technological thematic areas and the competitiveness centre's strategic markets so as to remain competitive / Provide players in the area with opportunities for properly interpreting rules and regulations in order to anticipate a firm and growing body of legislation in the areas of health, safety and the environment, legitimately responding to society's expectations / Responding to the need to keep information and skills acquired within the competitiveness centre's area.

Image, dialogue and social engagement

Facilitating the centre embedding in the area and entering into dialogue with local society / Promoting a top-quality image of the French Chemical-Environment branch / Targeting opinion makers and local elected representatives.

Spreading spin-off and entrepreneurship

Encouraging the setting up, taking over and transfer of businesses as well as making optimum use of vulnerable economic fabrics in certain areas in a highly competitive context / supporting mature incubation of ideas, technology transfer and best use of research work

Training and forward-planning for jobs and skills

Involvement in proper structuring of the Chemical-Environment branch to provide them with human resources / Becoming experienced in the way skills and know-how are managed and anticipating the needs of the branch.

Results.

6 research projects launched out of a planned 12 with a budget of 70 million euros, 2/3 funded by the private sector. Two have currently been given the go-ahead and 4 are still waiting (de-polluting the soil, material and eco-design / bio resources 2015 / PA Force – polyamide).

34 applications for approval submitted to the centre involving sums of 125 million euros. 119 members as of March 2007, one third of which are SME-SMIs.

Regular monthly meetings held for members (AXELERA Thursdays) with meetings between businesses (for example, 150 participants in January 2007 and 50 meetings held).

5 transversal projects:

Financial engineering and making optimum use of projects: underway. / Intelligence and economic vigilance: underway (started in April 2006) / Image, dialogue and social engagement : in the pipeline. / Spreading spin-offs and entrepreneurship: on hold (priority for 2008 / Training and forward-looking approach to jobs and skills: in the process of being set up.

N°4

"AXELERA" Competitiveness Promotion Centre^{xlvi} Chemistry-Environment

This is an association between businesses and research centres set up by two large chemical groups (Rhodia and Arkema), an environmental group (Suez) and two research centres (French oil Institute: IFP and CNRS : public research). It is subsequently planned that SME-SMIs integrate (SERPOL).

Regional scale. Although the operational units are situated in the Lyons area, the work and cooperation between associations will be mainly national in scope, even international. The decision-making centres and headquarters will be only in Paris.

It was the Lyons Urban Authority (Greater Lyons local authority) which instantly responded to an appeal for a national project to be set up. It channelled its energies into getting private enterprise to support the creation of the competitiveness promotion centre and draw up a response to the appeal.

Issue at stake: the need to support the development of a "Chemistry for Tomorrow" which would be able to function successfully on the basis of better acceptance from the public (as regards the environment, the economy, the landscape and risks involved) and take the place of today's chemical sector in the South Lyons area (chemistry being a very important activity in terms of production, financial resources, jobs and know-how).

Benefits: Funding research programmes / tax breaks (quite limited) associating the image of the chemicals sectors with the environment (even if industrialists were not hugely in favour initially) / local compensation for job losses in traditional chemicals in the form of job creation for the environment.

Resources: 5 employees (general manager/ project engineer: assistant : 2 official representatives) . Funding from local authorities (Greater Lyons / regional authorities: other local bodies, business and from membership).

1 – Support for research projects.

In response to calls for national projects, AXELERA applied for **12 technological cooperation projects** which led to the approval of business research projects. The projects taken on board by the centre are eligible for financial exemptions : lower social

security contributions (50% for SMEs and 25% for large groups for research staff working on projects for a maximum of 6 years : tax breaks of 100% on corporation tax over a period of three years and then 50% over a period of two years (capped at 100,000 euro over 3 years) / research support subsidies out of Ministry funds (25%-50% of expenditure earmarked) / priority for other sources of funding (OSEO-ANVAR / industrial innovation agency / national research agency)

2 – 5 transversal problem areas.

Financial engineering and making optimum use of projects

Assisting businesses to gain access to and apply for finance (especially SMEs) in the area of R&D projects run by numerous national and European organisations.

Intelligence and economic vigilance

The need to be economically aware of technological thematic areas and the competitiveness centre's strategic markets so as to remain competitive / Provide players in the area with opportunities for properly interpreting rules and regulations in order to anticipate a firm and growing body of legislation in the areas of health, safety and the environment, legitimately responding to society's expectations / Responding to the need to keep information and skills acquired within the competitiveness centre's area.

Image, dialogue and social engagement

Facilitating the centre embedding in the area and entering into dialogue with local bodies / Promoting a top-quality image of the French Chemical-Environment branch / Targeting opinion makers and local elected representatives.

Spreading spin-off and entrepreneurship

Encouraging the setting up, taking over and transfer of businesses as well as making optimum use of vulnerable economic fabrics in certain areas in a highly competitive context / supporting mature incubation of ideas, technology transfer and best use of research work

Training and forward-planning for jobs and skills

Involvement in proper structuring of the Chemical-Environment branch to provide them with human resources / becoming experienced in the way skills and know-how are managed and anticipating the needs of the branch.

3 – Business networking especially for SME-SMIs

Developing business relations and encouraging research development in SME-SMIs.

Results (still underway)

6 research projects launched out a planned 12 with a budget of 70 million euros, 2/3 funded by the private sector. Two have currently been given the go-ahead and 4 are still waiting (de-polluting the soil, material and eco-design / bio resources 2015 / PA Force – polyamide).

34 applications for approval submitted to the pole involving sums of 125 million euros. 119 members as of March 2007, one third of which are SME-SMIs.

Regular monthly meetings held for members (AXELERA Thursdays) with meetings between businesses (for example, 150 participants in January 2007 and 50 meetings held).

5 transversal projects:

Financial engineering and making optimum use of projects: underway. / Intelligence and economic awareness: underway (started in April 2006/ Image, dialogue and social engagement : in the pipeline. / Spreading spin-offs and entrepreneurship: on hold (priority for 2008 / Training and forward-looking approach to jobs and skills: in the process of being set up.

2.4 THE TEXTILE AND CLOTHING SECTOR IN THE NORTHERN PORTUGAL: ALL EYES FIXED ON THE SITUATION AS GLOBALISATION TAKES ITS TOLL

ACTO – Açoes e Território (October 2007)^{lxvi}

Our initial approach to the issues faces the Portuguese textile and clothing sector involved reading an EMC report (European Monitoring Restructuring). It analysed restructuring in Europe and examined what is happening in Portugal and Italy, two countries with the strongest sectoral traditions in Europe which are responding differently to the unavoidable process of restructuring.

Although Italy has suffered job losses, it has still succeeded in retaining a central core of activities in the country. Up until very recently, Portugal was responding by closing down companies and piling up bankruptcies.

In the light of these situations, we started our exploratory work, listening to what was being said on the ground.^{xvii} This enabled us to diagnose the reasons for this situation.

Because of the qualitative and quantitative importance of the sector and its textile traditions, we chose Northern Portugal given that its economy is largely reliant on textiles¹.

The study focused on the target groups: business, public stakeholders and associations as well as trade unions. There was a considerable amount of research actually carried out on the ground. The overwhelming conclusion is that the Northern Region is in the throes of considerable suffering. Red lights are flashing², particularly for the textile and clothing sector.

Textile – clothing, the third most important export sector (14.8% of exports) is very much affected by the international opening of markets due to the fact that local production is almost entirely integrated into production lines controlled abroad. Within a period of 2-3 years, with no transition period, the sector was transformed from being a beneficiary of globalisation (deluge of production orders and huge influx of business to the region) to being a "victim". This was the result of developments massively influenced by external factors and by trends in the global internationalisation of trade. There is abrupt change underway and a gap between the portrayal of the situation and actual reality prevailing in the sector. Where changes need to take place rapidly in a system, it is sometimes difficult to find one's role in the global opening up of a market place.

However, this sectoral difficulty is not an isolated phenomenon across the national panorama. Other mainly export sectors, such as footwear, car manufacturing, electronic machinery, apparatus and components also suffer in various ways from the advent of a new era in internationalised production chainsⁱⁱ. Portugal, which in its recent past had been able to benefit from its outlying character, a southern country amongst a group of developed countries, is in the process of losing the positive aspects of this status and had found itself in a more peripheral situation. The various relevant bodies and authorities need to strongly consider implementing effective solutions in the various sectors of the economy.

2.4.1. Textile and clothing in the region of Northern Portugal: a sector built upon waves of development from the outside.

Industrial textile manufacturing goes back to the 19th century in the region. Its development was closely linked to geography, to the major opening up of the sector and the existence of a series of structural problems at national level (low level of skills in the working population, unprofessional and poor business management, not enough R&D expenditure...)

The sector's activity was originally linked to subsistence agriculture and people earning their living from several means. The rise of more industrialised manufacturing was based on three basic factors: the region's on-going trade with Britain (commercial treaties); its colonial past providing a market for finished products (wine, fabric...) and buying raw materials and the existence of low-skilled pockets of labour (the Northern Region has traditionally been the most densely populated in the country). Most of textile activity became established in the Guimarães area along the Ave river valley. However, real sectoral development, in its current form, took place over the last 40 years.

From 1959 onwards, Portugal participated, as a founding member, in the European Free Trade Association (EFTA - alongside the United Kingdom, Norway, Denmark, Switzerland, Sweden and Austria). The aim was to establish a free trade zone between non-members of the European Economic Community (EEC). As a southern country, Portugal acquired a place in a club of Northern countries.

From 1974-1995, it benefited from the Multi-fibre Agreement (MFA) which was to govern the world textile trade for 30 years, imposing export quotas on developing countries if their exports seriously injured the economies of importing countries.

In 1986, Portugal joined the EEC.

In 1995, the Multi-fibre Agreement expired and was replaced by the Agreement on Textiles and Clothing, a transitional management instrument which provided for a gradual 10-year opening up of the market culminating in the abolition of textile and clothing quotas from developing to industrialised countries in January 2005.

In other words, for 40 years Portugal participated successively in various different regional economic integration blocs with developed countries and benefited from the tariff protection imposed by them. The textile and clothing sector in the Northern Region was able to take advantage of its position as a Southern country, outlying yet near, and able to develop under international shelter.

All manner of manufacturers and companies placing orders were attracted by the large available workforce, low-skilled and low-cost which, up until 1975, was shored up by very strong state corporatism, a certain degree of sectoral knowledge, low production costs and advantageous production conditions.

First of all, came DELOCations from the Nordic textile sectors and the English-speaking area (EFTA Treaty). This was followed in the 80s by Community countries after accession to the European Community (France, Germany and Belgium), who in turn DELOCated their production and orders (production as well as purchase orders).

For several decades foreign companies arrived, generally simple operating units, in the form of direct foreign investment accompanied by an inflow of outside orders. This stimulated the creation of small and often very small new businesses. This also coincided with the end of the dictatorship (state corporatism and major opening up of the 80s). A new layer of local entrepreneurs was also formed, who benefited from demand for sub-contracting from both foreign companies manufacturing in Portugal and regional companies with outside contacts who sub-contracted out part of their production. This basic, local business class is mostly made up of local textile workers who were benefiting from favourable economic conditions. They made up a lowly-skilled basic workforce with basic operating skills (former seamstresses, book-keepers etc.) but had no knowledge of

markets or entrepreneurial business practices. The large-scale establishment of manufacturing activities, firstly in the textile sector, and, from the 90s onwards, in the clothing sector drew its resources from the abundant very low-skilled rural workforce^{iv} (from agriculture and forestry). This transition from almost subsistence-level economies to industrial activity did not appear to undermine social roles. Textiles and clothing remained a preponderantly female-dominated area. Reasons for this include greater male mobility and the association of female work with the non-skilled sector. Only the most specialised areas of businesses have higher number of men.

It was thus that a strong export sector emerged, almost solely steered from the outside: big foreign companies, foreign buyers, commercial agents distributing orders from big companies and outside companies. With predominantly small-scale activity^v the production system is largely composed of local capital and family units with a small number of foreign capital units which are generally distinguished by their above average size^{vi}.

The region's very busy textile sector involved activities ranging from garment manufacturing to leather work and footwear manufacturing, whose breadth and capacity was only rarely matched elsewhere in Europe. Despite this, all these activities and high on volume, production was based on businesses focused very much on the least strategic levels of the production line i.e. simple manufacturing operating tasks. This is the result of international dependency, the narrow nature of the domestic market and players being unable to create local coordination and control methods likely to help local production become more independent. The upstream and downstream stages, more strategic in nature and higher in local added-value, are not covered very much. Nevertheless, it is now possible to identify a trend on the part of a smaller, more heterogeneous group of companies which have benefited from the acquisition on skills and know-how left behind by international businesses and is in the process of recovering momentum and moving towards a new model of sectoral competitiveness.

It can be said that there are currently three groups of companies which have differing degrees of control over their own production decisions and their ability to cover several successive segments of the production line:

- an initial group of companies bringing together between 70-75% of regional units in the same activity levels, large-scale sub-contracting ("à faitio" piecework). Labour intensive they do not enjoy reciprocal relations, are very dependant on production

(raw materials supply, control of external commercial relations). It is labour costs which make them competitive, a factor which has come under increasing pressure from new producer countries.

- A second group of 10-15% of companies referred to as strategic sub-contractors. Although they are dependent on other entities for access to final markets, they have still been able to develop ways of cooperating with the surrounding sector. They are in a position to provide considerable sub-contracting supplies and service development and offer optimised performance at various stages of production, thus acquiring a certain degree of autonomy. This is a production pattern which has emerged in textiles and appears to be commonly used throughout whole branch segments. It takes the form of "industrial partners" made up of entities which control the line from the top (developing turnkey products and "private label" production systems).
- A third conglomerate is comprised of 10-15% of businesses. It has a certain degree of autonomy due to its ability to gain access to final markets and control production decisions. These are mainly units strongly geared to marketing/distribution and fashion which have been able to make optimum use of local know-how and use the back-up of sectoral players, especially in promotion (attending international fairs, organising internationally reputed exhibitions in Portugal such as the Portugal Fashion and Modtissimo). There is also a small group of companies more specialised in more technical activities. They rely more on innovation in the broader sense and develop coordination with other sectors represented locally (automobile and furniture industries). For this group of companies their natural partner is the CITEVE Technological Centre.

The predominance of the first group explains why the system has experienced so many difficulties in adjusting to far-reaching sectoral changes and overcoming weaknesses in controlling strategic production decisions. This has, over the last few years, led to sharp drop in orders and production.

This situation is reflected in:

- an across-the-board reduction in the size of companies which now tend to all operate with minimum manning levels
- a gradual and very significant dispersion of the system among a large number of small units

- an increase in production relations between companies which develop many sub-contracting sub-links (governed by subordination)

The objective is to maintain productive capacity, the main factor contributing to regional competitiveness, against a backdrop of huge change in the globalisation of the textile market. Under this scenario, the regional ITV has adopted a new stance as a local supply centre and developed its ability to tailor production to be delivered in quicker bite-size chunks. Thus, companies need to be able to respond to new requirements – more limited production requests with more varied volumes and shorter deadlines... This results in lost profits and lower efficiency, because of the need to adapt production lines, and in lower yields over working time. All this activity is developing within too rigid a regulatory framework (labour legislation and social shock absorption system) which has not been able to keep up with change. It is, therefore, the production system itself which is renewing its ability to adapt within this new context by means of its gradual dispersion. Production now takes place in a larger number of smaller units relying on a web of sub-contractual relations.

This explains the creation of clusters of companies throughout almost the whole region, mainly composed of sub-contractors and usually based on non-reciprocal relations^{vi}. These clusters are localised at regional level but decision-making centres are, generally, outside the country.

Sectoral development has been fed by a sustained expansion of activities in the region as a whole, mostly developing spontaneously and as opportunities arose. This expansion has benefited from a flagrant lack of local planning^{vii}. The growth of the sector is based on appropriation of natural resources (river water for the heaviest activities), the existence of workforce pockets and, for businesses using the most sub-contracting, proximity to companies with certain order volumes and outside contacts

The expansion of the regional CTI (Clothing and Textile Industry) spreads out from a centre where the heaviest and most longstanding activities are carried out around the banks of the Ave river (Guimarães and Vila Nova de Famalicão). These activities then branch out along other rivers and channels of communication towards less organised areas (the Sousa and Cávado Valleys). Sub-contracting activities can also be pinpointed in other more outlying rural areas.

2.4.2. Textiles and clothing in the region of Northern Portugal at a time of huge opening up at European and global level.

In the 90s, the gradual opening up of the world economy saw the emergence of new players on the territory occupied by CTI of Portugal (Turkey, the Magreb countries and the countries of Eastern Europe) with lower production prices. In the second half of the 90s and, even more so at the beginning of the millennium, foreign orders and businesses began to leach towards other producer countries: Eastern European countries (Poland, Bulgaria and Rumania) Mediterranean countries (Tunisia and Morocco), Asian countries (Pakistan and Afghanistan and the Middle East (Dubai). This outwards flow increased sharply over a very short 2 or 3 year period (mainly 2004-2005) shifting the area's status from being a beneficiary of globalisation (when huge numbers of production orders and businesses came in) to being a victim.

We were surprised to note against this backdrop of abrupt change, that the word "DELOCation" was not uttered. Other terms such as "crisis" or even "globalisation" were more frequently used to describe the situation prevailing in the sector. The word "DELOCation" was more often used to describe what was happening in other sectors such as metal engineering, materials for household electricals, the car and car components sector – sub-sectors which were subject to a huge outflow of foreign multinationals manufacturing in Portugal towards Eastern Europe, for example in the car components sector Lear (in Valongo and Pova de Lanhoso), Firestone, Yazaki Saltano (in Ovar), Viashay Electrónica (in Famalicão et Setubal) and in household electricals – Philips (in Ovar), Merloni (in Setubal)..

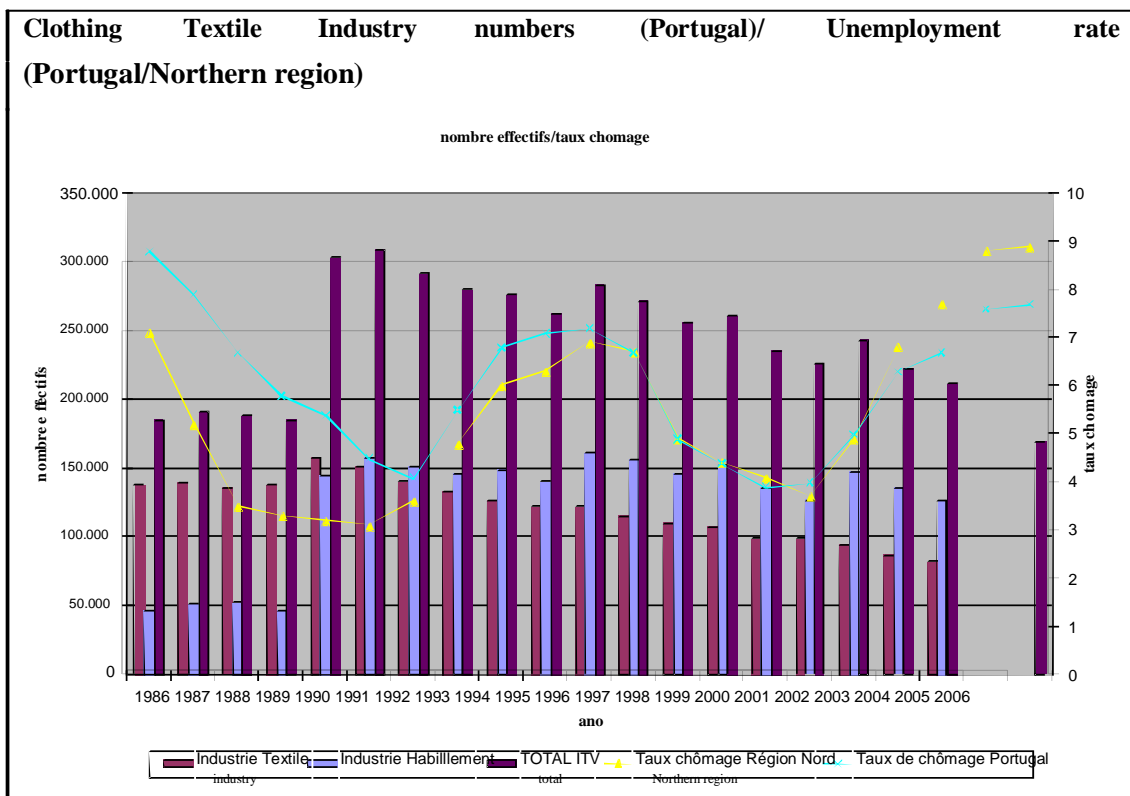
As regards the textile sector, the "crisis" or even the idea of "the end of the sector" alluded to by stakeholders reflects a widespread view of great uncertainty for the future. The present moment is considered as involving a loss in competitiveness in the production fabric, mostly as a consequence of international competition (mainly from China and low-cost producer countries). Business feels it is both the "victim" of globalisation (3/4 of those concerned^{diviv} as well as a passive player. It has expressed major concern about the loss in production orders to other more attractive countries. A quarter of those interviewed, who were the most specialised, take a more positive view of their situation, They consider the new circumstances as being a determining factor in boosting their competitiveness.

Globalisation pressure on the system was felt in the shape of the different types of trends, involving different kinds "temporal logic" and reasons. These trends are in the process of bringing about huge upheavals at regional level:

- i. An initial trend in the second half of the 90s, which has almost burnt out now at the beginning of this century, involved DELOCation of international firms operating in the region. This trend was the one which received the most media attention and created some distortions in perception about the scale of the phenomenon (there were, in fact, fewer foreign companies in the area that was imagined). It took the shape of production units closing down, mostly larger ones, which departed looking for better production conditions (often low cost). Or there were closures because of the way globalisation affected their own areas of origin. This led to job losses, businesses shutting down and, above all, a tarnished image and damaged international reputation.
- i. A second trend, still developing, where **indigenous**, regional companies DELOCate their activities. This trend often remains hidden from public perception and takes two different forms: the drive to find cheaper production factors and /or better market access conditions, as well as follow-ups to orders placed. Most of these are individual clients which abandon the region for production and purchases. This trend has received little media attention and is actually difficult to pinpoint because of stakeholders' reticence in recognising their share of responsibility in the crisis affecting the weakest links in the chain. It is a dynamic which appears to be picking up speed: it involves few direct job losses for companies but may well generate a silent wave of closures for sub-contractors, with indirect loss of jobs. At the same time it has been noted that, among group businesses, there has been a tendency to integrate new professional profiles involving higher skills (marketing, industrial development and human resources) because of the need to develop higher-levels activities.
- ii. A third trend, beginning as of around 2000, is a clear scarcity in the number of outside orders. These are linked to no specific DELOCations but there appear to be three factors at play: the general increase in global resources available to buyers, little local business control over the production cycle and strong dependency on external orders. The contraction of orders has led to serious repercussions for the sectoral economic fabric – mass closures, increase in bankruptcies, gradual destruction of the production system and more competitive price pressure as well as great instability for surviving companies.

By way of summary, the textile and clothing sector is particularly vulnerable to the effects of globalisation because of its structure, the way its activities are concentrated in particular areas and the way it specialises in operational tasks, something affecting about 75% of businesses in the sector. This vulnerability can be seen in the way companies have left the region and, mostly, in the way foreign orders have dried up.

What has happened at the same time is that, locally, the situation has been made worse because of difficulties in creating alternative employment for surplus labour in the sector.



The current trend is toward strong acceleration in the sector's job losses. There are different reasons as to why this trend affects both sectors of clothing and textiles but the upshot is most definitely negative for the two.

With a starting level of almost 300,000 jobs in the first half of the nineties, when growth blossomed, the sector has witnessed a constant bleeding of employment opportunities. Varying sources speak of around 1000 jobs lost a month being lost bringing numbers down to a level of around 170,000 jobs in 2006.

The situation prevailing in the sector significantly influences trends in the main socio-economic indicators: the unemployment rate rose very sharply as of the first years of the new century – illustrating the example of a region struggling to find alternatives to the shrinking of the textile branch.

2.4.3. What kind of response can be found to a sector changing so profoundly?

The last 15 years of globalisation have accentuated the weaknesses of the sector and the Northern region as whole, downgrading the very factors which made it competitive. To each one of the approaches outlined on rates by the ATV, the major part of the sector responded by concentrated its manufacturing in those areas which continue to enjoy protection. This resulted in 2004 with 85% of Portuguese CTI concentrated in the last protected categories – cotton mesh.

This situation illustrates the fact that there was already a time lag between regional CTI and what was happening in other European countries, particularly in the most Nordic regions. The successive waves of sectoral implantation which reached the Northern region of Portugal were mainly due to restructuring in the production systems of the major European textile-producing areas. It was when textiles in the "developed" countries of Northern Europe started to restructure (loss of manufacturing and DELOCating to low-cost countries) that Northern Portugal, positioned on the cheaper periphery, was able to take on some of the tasks which other countries were divesting themselves of. The region became one of main areas for sub-contracting production, first of all for the EFTA countries (as of the 60s) and, subsequently for the EEC (in the latter half of the 80s), accompanied by very strong growth.

The wide gap became evident when the European CTI began to restructure, with the involvement of Community bodies and funding earmarked for sectoral conversion. Against this backdrop, the regional CTI received its share of financial support. However, the regional CTI was in a period of being inundated by an influx of external orders and activities, particularly in the clothing sector. Given the strong production lag, it chose to use funding to shore up its production model and not to manoeuvre itself out of structural subordination. Major investment was channelled into industrial strength and manufacturing (investing in machinery to improve productive performance). The question which arises is whether the sector and its authorities were aware of missing such an important opportunity for structuring. Or was it that the situation was so comfortable that it

blinded people to the real situation facing the sector? Time, however, put everything in its place. Change and its effects made themselves felt in an abrupt and immediate fashion for the regional CTI which, within a short space of time found itself transformed from a beneficiary to a victim.

This all coincided with a clear-cut scarcity of specific aid for the sector from European level and national government's degree of disengagement on implementing national policies⁶. The upshot of all this was an ill-prepared sector with red lights flashing and at the same time very little margin for manoeuvre for redeployment.

Notwithstanding this uncertainty, under the pressure of crisis, one group of stakeholders was able to embark upon a path towards change. This group of companies developed transversal activities with fresh skills, "turnkey" collections offered to buyers, as well as stock management and product delivery services. They also began developing own brands and their own distribution channels and market niches. This process involves a stringent selection of companies, gradually makes simple large sub-contractor's activities more complex, enriches functional horizontal relations between companies and achieves progress towards achieving a genuine textile industry fabric.

This trend takes place within an environment very little skewed towards differentiation and risk. It benefits from available local resources, particularly those endogenous to the sector:

- the existence of a sound layer of skills and know-how within the branch, where the fruits of the label "made in Portugal" abound, high-quality couture, tailor-made suits, household fabrics, high-quality and well-designed craft industries
- the region's productive capacity
- proximity to the European market, thus providing a firm stance for repetitive new challenges involving ever-quicker adjustment.

Unfortunately, businesses have to surmount on their own the handicaps produced by an inadequate financial and regulatory environment.

What has proved of difficult in finding finance for existing difficulties is, firstly, the existence of a banking system which takes little account of the requirements of industry, viewing textiles as a high-risk sector and, secondly, the high concentration of public funding and support available directly to companies in difficulty. To resolve this issue, business found a way round by setting up small, local economic conglomerates, very

often family-based. These were set up in many sectors and covered various activities (textile companies, industrial washing, fabric negotiators, estate agencies and book-keeping firms, for example) where the most elaborate activities can operate in a financial solvent way.

The rigidity of the labour market, the lack of effective social shock absorbers to help surmount crises and restructuring requirements are all factors which bear a strong influence on whether business survives a drop in orders³⁴. As we saw earlier on, the system has created its own mechanisms to deal with these events. They are very much based on the fragmentation (dispersal of the production system) and on a larger number of smaller units. The latter still manage to guarantee the production capacity of the system via a web of sub-contractors and via the externalisation of all or part of their production.

In spatial terms, this '*up-grading*' of a group of players able to embark upon the path of change, coincides with areas containing the highest degrees of concentration and tradition i.e. the zone between the municipalities of Vila Nova de Famalicão et Guimarães, in NUTS 3 Ave, and the area of Barcelos-Resposende in NUT3 Cávado. In the view of those interviewed, however, despite concentration in specific areas, the result was an accumulation of an awful lot of individual efforts rather than the creation of actual clusters

Strategy for the sector today would indicate that its ongoing existence depends on firm support for the most competitive and most strategic segments of its productive basis. More attention needs to be focused on upstream and downstream stages in the production line. On the other hand, what has also been noted is a certain lack of clear definition regarding the available resources for redeployment for those sectors in the most difficulty, something that is of great socio-economic importance in the region.

In this connection, following a period of uncertainty as regards public intervention caused by political and administrative instability (U-turns in public policy) and by no long-term strategic vision (which was very much subordinate to programming periods) and major policy areas defined by the European Union, a new National Strategic Reference Framework (QREN) is to be launched for the period 2007-2013. This strategy involves setting a series of thematic and regional action plans (3) which are, as a whole, considered as being the "last chance" for remedying national socio-economic maladjustment.

As regards industrial policy, change must take the concrete form of substituting a more highly-skilled employment model for industrial development based on mass usage of low-skilled workers. The textile and clothing sector, viewed as being "traditional" within the national economy, needs to lead to greater appropriation of segments in the value chain. Measures in the pipeline include innovation, support for changing the business model and up-grading the skills of the workforce^{ixii}.

In operational terms, seeking to achieve this new vision of competitiveness and new skills is going to indicate an important change. What is scheduled is a shift from a general, broad-ranging support system for industry, to support for selectivity and efficiency. Shoring up the basis for national production must start with a collective move towards embracing efficiency which would be structured around three ideas: Competitiveness Promotion Centres, Clustering and Local Production Systems.

At this stage, it is not possible to assess the results of how these public policies have been applied in textiles and clothing. Nevertheless, there are certain factors which would seem to make their application difficult:

- as regards cooperation, the weak penchant for establishing arrangements for operational cooperation
- in terms of business involvement, the difficulty of actively bringing in grassroots small and micro businesses and motivating units of a certain size to take on a driving role in more demonstration-based actions.

As regards taking into account the social aspects and sectoral restructuring, measures have very much been applied to solving problems resulting from 'faits accomplis' (unemployment...) There are few measures which try to anticipate problems or take into account regional aspects.

In the area of business restructuring, there was a program called AGIIRE launched in 2005 (Integrated Intervention Structure for the Business Restructuring). This instrument enabled different state entities to act together. It aimed at facilitating business access to public policy instruments to encourage restructuring and alleviate its local social impact. This measure seems to have produced unequal results due to the fact that help was concentrated on the downstream process of business crisis.

In the area of employment and vocational training, there is no special program for the textile sector.

At regional level, there are several regional and social development plans under NUTS 3, however, there appears to be no strongly specific intervention for sectoral problems on the ground.

The most tailor-made responses are emanating from groups of associations. This is the case with the public-private partnership from CITEVE (Technological Centre) on training unemployed CTI workers from the Ave valley in new technologies (area with the strongest textile tradition).

REDEPLOYMENT INITIATIVE BASED ON TRAINING IN NEW TECHNOLOGIES

'TII Technologia, Inovação e Initiative' (technology, innovation and initiative)

This was born of a public-private partnership promoted by CITEVE – Technological Centre for Portuguese Textile and Clothing Industries, the IEFP (Institute for Employment and Vocational Training) and Microsoft under its world program "Unlimited Potential" (a global initiative to help develop digital skills and encourage global development of the workforce by providing qualifications in new digital technologies and information by setting up Community Technology Centres).

Against a backdrop of rapidly changing requirements, the program is intended to make optimum use of human resources in the regional CTI, both employed and unemployed. This is a pilot action based on an ICT training plan. It is supplemented by specific sessions on motivation for training and employment and by presenting opportunities for vocational insertion.

The aim is to provide 3000 unemployed people with basic ICT skills.

The methodology underlying the intervention is based on guaranteeing appropriate conditions for the vocational (re-) integration of those who have become unemployed from the ITV sector, upgrading people's vocational and educational qualifications, avoiding people becoming shut off from opportunities, mainly because of digital illiteracy, *presenting fresh employment openings and opening people's minds to the spirit of innovation and initiative, making participants aware of the need to obtain more educational qualifications via a process of certification.*

These are interesting but, all too often, scattered initiatives.

In terms of public initiative, these measures do not take into account the real social dimension of sectoral changes. They are applied in a little coordinated fashion without specific back-up. For example, those areas with grave structural and sectoral problems can only fall back on a percentage increase in support from different programs. For example, the Internship Training Plan which covers people up to the age of 30 in Portugal as a whole has been allowed to increase the age-limit the Ave to 40 years.

As to the future, the new Structural Fund Program (2007-2013) focuses on people obtaining more qualifications and human resources adaptation, mainly under the "New Opportunities" program. In this connection, it is absolutely necessary to ensure that appropriate redeployment support instruments be made available in the main sectors of the economy whilst at the same time facilitating the redeployment/relocation of surplus labour. It nevertheless remains that textile and clothing is a sector where it is not always easy to intervene due to a whole series of constraints:

- a high degree of heterogeneity in activities and situations makes it difficult to achieve a sound balance between supporting competitiveness and strengthening cohesion
- the predominance of small units of production makes monitoring the situation more difficult, particularly access to public policy on the part of this production basis. Very often, businesses are not part of an employer organisation and workers are not unionised...

All in all, the sector needs to find a way of stepping up its demands so that tools employed are shaped to take account of reality in the sector. One example of the difficulties is the impossibility in getting a Globalisation Adjustment Fund up and running for the sector. The reason for this is the fact that it is impossible to compile a register of the 1000 people unemployed (who have had to leave the branch) over a 6-month period. A rather surprising situation if one compares it to data indicating that there are around 1000 jobs lost every month in the sector.

In conclusion, as we have seen, the actual situation in the regional sector is that it remains very much dependant. It is difficult for its stakeholders to regain their role in face of the abrupt and far-reaching changes taking place (shifting from the status of beneficiary to that of victim of globalisation).

The roots of this situation can be traced back to a lack of long-term strategic vision on the part of public policy which has been reflected over the last few years of major changes in a serious lack of response from this area: very poorly adapted measures, lack of initiative for managing crisis and change and solutions being opted for generally for reasons of opportuneness. It is business itself which should generally have embarked upon the path towards change.

The future must be shaped by proper consideration of the multiple aspects of the sector in the region as well as by establishing genuine bodies committed to cooperation between public and private stakeholders.

2.5. INNOVATION AS A SOLUTION TO DELOCATION AND REDEPLOYMENT IN EUROPE? RESPONSE OF THE EUROPEAN BUSINESS AND INNOVATION CENTRES

EBN (November 2007)

With their mission of promoting and encouraging the spread of innovation among SMEs, the Business and Innovation Centres (BIC) are sometimes called upon to operate against a backdrop of restructuring and DELOCation. They are, thus, in an advantageous position to bear witness to economic changes underway in their own areas.

Six of these centres have related their experience on the ground as part of this project. Four case studies are presented in the report and provide an overview of the potential which may be unleashed by supporting local innovation as just one part of the response to "change".

Innovation: the BIC buzzword

The EBN stakeholders have defined innovation as being "any change which achieves progress in business know-how and makes it more competitive". This is, therefore, a broad definition which includes technological innovation, i.e. the introduction of new technologies with a view to adapting production procedures and managerial innovation. It promotes new methods of managing human resources, marketing, financing and creating new cooperative strategies as well as launching new product designs.

How it is done

BICs view this as channeling skills and resources towards initiatives which encourage business start-ups and innovative projects. It is a clear-cut procedure which is especially beneficial when jobs are being lost.

The line of action

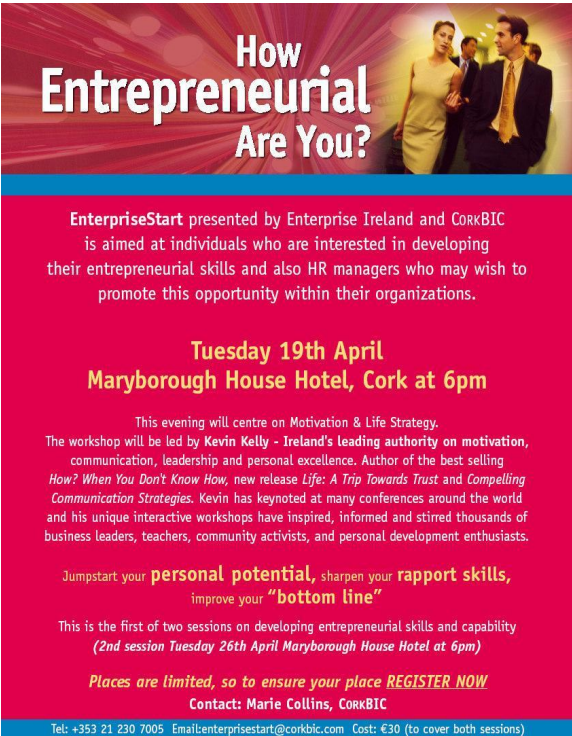
Whatever the different actions and resources available, BICs follow a single line of action to pinpoint / select / follow-up / guide entrepreneurs and their innovative projects.

2.5.1. BIC Cork, Ireland: entrepreneurial skill development within a large company in the process of restructuring

The Cork BIC is currently offering to help ex-/employees from Motorola to set up their own business. BIC's assistance is focused on several stages: developing entrepreneurial skills, selecting innovative projects and start-up incubation.

EnterpriseSTART

CORKBIC was the one behind the "Enterprise Start" program. This program is aimed at people who have got new business ideas in technology or areas with high added-value and who are able to achieve export sales.



How Entrepreneurial Are You?

EnterpriseStart presented by Enterprise Ireland and CORKBIC is aimed at individuals who are interested in developing their entrepreneurial skills and also HR managers who may wish to promote this opportunity within their organizations.

**Tuesday 19th April
Maryborough House Hotel, Cork at 6pm**

This evening will centre on Motivation & Life Strategy. The workshop will be led by Kevin Kelly - Ireland's leading authority on motivation, communication, leadership and personal excellence. Author of the best selling *How? When You Don't Know How*, new release *Life: A Trip Towards Trust* and *Compelling Communication Strategies*. Kevin has keynoted at many conferences around the world and his unique interactive workshops have inspired, informed and stirred thousands of business leaders, teachers, community activists, and personal development enthusiasts.

Jumpstart your **personal potential**, sharpen your **rapport skills**, improve your **"bottom line"**

This is the first of two sessions on developing entrepreneurial skills and capability
(2nd session Tuesday 26th April Maryborough House Hotel at 6pm)

Places are limited, so to ensure your place REGISTER NOW
Contact: Marie Collins, CORKBIC

Tel: +353 21 230 7005 Email: enterprisestart@corkbic.com Cost: €30 (to cover both sessions)

CORKBIC

ENTERPRISE
IRELAND

Irish Examiner

CORKBIC assists in the creation of new knowledge intensive companies based on promoting technology and capable, innovative people. It provides those companies with access to a range of business expertise and business development programs to accelerate the route to market and therefore reduce the risk.
Enterprise Ireland is the government agency responsible for the development of Irish industry. It works in partnership with client companies to help them build a competitive advantage in the global marketplace.

EnterpriseSTART is held outside office hours in a series of 12 sessions spread over 12 consecutive weekends. These sessions provide an opportunity for potential entrepreneurs to learn about what it means to manage a new business and make it viable. EnterpriseSTART is run by entrepreneurs specialised in creating and developing

successful businesses. At the end of each program, participants have an opportunity to present their business plan to representatives of organisations supporting entrepreneurship such as Enterprise Ireland, the authority in charge of training and employment (FAS) the County Enterprise Boards. Participants get immediate feedback on how to put their actions in motion. Participants who submit a business plan are also entitled to individual follow-up and receive a certificate from the Institute of Leadership Management.

Since it was launched 3 years ago, more than 200 potential entrepreneurs have benefited from 16 programs in 10 different venues in the area. Some of them are today managing successful businesses.

The Genesis Enterprise Programme



CORKBIC, in conjunction with the University of Cork, has launched the Genesis Enterprise programme to better meet the needs of start-up businesses. This is a rapid incubation programme financed by public funds. Throughout the programme local entrepreneurs are entitled to assistance in developing managerial skills.

Genesis has enabled 140 entrepreneurs to launch their activity in wide-ranging sectors such as the medical, foodstuffs, photonics, biotechnology, mechanical engineering and many other sectors. To its credit, Genesis has helped contribute to the success of companies such as *Abtran*, *Conmitel*, *Crest Solutions*, *Pulse learning* and *Selatra*.

Commencing each spring, the programme offers skills, expertise network contacts and the necessary tools to transform an idea into a real business activity. Over the 12 months, participants learn how to approach the marketplace, raise investment funds and launch a product or service.

The programme offers start-up entrepreneurs the following help:

- possible entitlement to 50% of the previous year's income (up to 38,000€)

- ongoing contact with other entrepreneurs in the initial stages of developing their business

- premises and an address at the Cork or Tralee business incubation centres

up to 30 days training in strategies, finance, marketing and sales in the form of courses, workshops and individual sessions.

Case study – Motorola leaves Cork after more than 20 years

Company:	Motorola
Sector software	Wireless communications,
Number of jobs affected	350
Reasons given by company	Global restructuring, profit loss

When a company like Motorola, with historical links to the area, decides to leave it leaves a gap. This seriously affected industry and local inhabitants' moral, leaving 350 people out of work. CORKBIC wanted to exploit the potential in human capital represented by the (ex-)employees of a large multinational and tried to encourage them to create their own start-up. Since the closure was announced, cooperation between CorkBIC and Motorola has meant the following actions were able to take place:

Brainstorming sessions – *setting forth the options*

The CORKBIC team organised a brainstorming session on the various options open to Motorola employees. Out of the 350 employees leaving the company, 70 took part in this session, representing some 20% of the jobs lost. The brainstorming session focused on the following points: how to control your destiny, how to develop ideas and how to achieve a satisfactory work/life balance.

Individual interviews

More than 20 individual interviews were carried out by a CorkBIC consultant. These were confidential and the aim was to assess ideas, whether they were viable, how to move them forward, how to build a team etc. The brainstorming sessions and the individual interviews aimed at encouraging entrepreneurship and starting to change people's mentalities towards becoming "independent" entrepreneurs.

Workshops

More than 8 workshops were organised for employees in groups of around 20 persons. These workshops followed a "bottom-up" approach focused on demand. The themes developed included:

- Financing and raising capital

- Tax breaks for risk capital
- Starting a business
- Drawing up a business plan

Other issues were approached in an across-the-board fashion at each of the three stages, in particular:

- How can I generate business start-up ideas?
- How can I find already-existing ideas to be marketed?
- Who can I turn to in order to get feedback on my ideas?
- Should I patent my idea? If so, how do I go about it?
- How to pinpoint contacts within other businesses or in relevant sectors?
- How can I carry out a feasibility study and when is the best time to do it?
- What does an employee buy-out actually mean and why is it done?
- How can I find sources of finance, what is the best way to use them, how much and when?
- How can I decide how much to invest in terms of staff, in what skills and in which equipment?
- How do I write a business plan?
- How do I set up a limited company (shares, memorandum and articles of association etc)?
- How can I market a service or product?

EnterpriseSTART

The EnterpriseSTART programme was carried out at Motorola and the selected candidates were eligible for the Genesis Enterprise incubation programme.

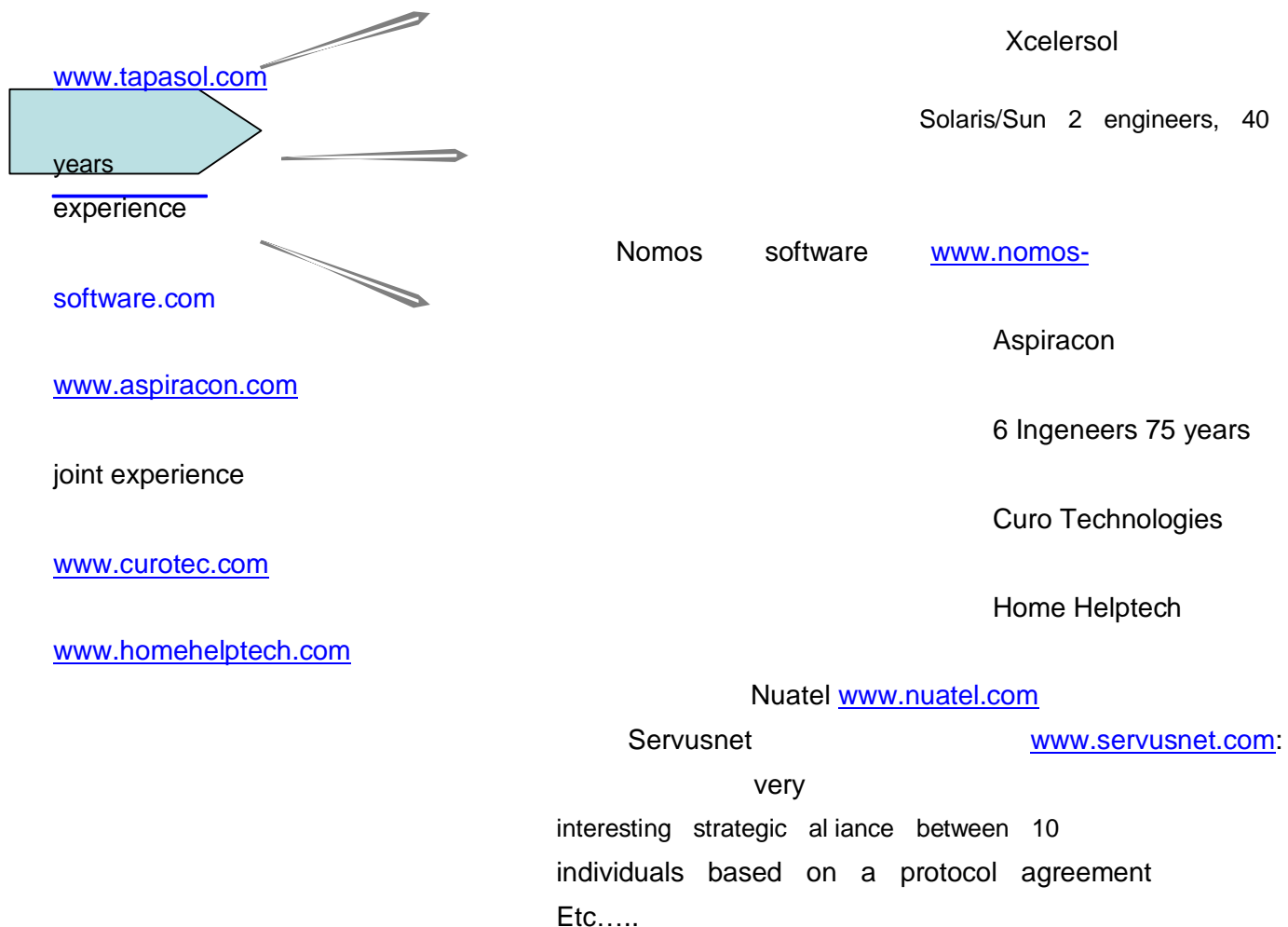
Free incubation area for developing ideas

CORKBIC has made an incubation area available within the National Software Centre (NSC) to help develop people's ideas, engage in team building and draw up business plans. This service is open to Motorola staff. The project is the fruit of a public private partnership. The NSC provides offices with the most up-to-date material and high-speed wireless internet connections. The whole area covers 46,000m² and among the first occupants were the Horizon Technology Group, Vodafone, Eircom, Dante, Lightstorm Technologies, GxP Systems and CORKBIC.

The key element in any incubation centre's success is the added-value it offers its clients. The centre manager seeks to identify the needs of their "clients" and offers services such training, seminars of specific subjects, contacts to help establish or expand the network, technical assistance to draw up a business plan, consulting advice in certain areas such as marketing, intellectual property and organising social events.

Results of the Motorola project

Motorola (2007) Companies



By November 2007, CorkBIC had helped 15 promising start-ups and created 75 jobs. The number of jobs created could quickly reach the number of 100 by 2008.

Why did it work?

CorkBIC was informed before the official announcement by Motorola that it was intending to restructure. It had contacts with former employees of the group who had previously been to CorkBIC for help setting up their own business.

With the experience of business training acquired with other BICs (for example with WestBIC under the Digital Equipment Corporation in 1992) Cork BIC was able to get a head start with organising the training sessions with Motorola.

Before Motorola actually decided to stop operating in Cork, management was not inclined to promote entrepreneurship amongst its staff, not wanting to lose know-how and skills. However, once the decision had been taken, Motorola was keen to cooperate. Management accepted CorkBIC's proposal. Besides the fact that Motorola had no reason to object, CorkBIC's initiative to promote entrepreneurship amongst its employees offered two advantages:

1. The group was able to create new commercial links with its former employees which meant it could draw upon existing skills and knowledge, whilst externalising production costs.
2. It promoted a positive image of a socially responsible company.

Proper communication:

CorkBIC's view is that it is indispensable to make all the various players aware of entrepreneurship training, including the "targeted" company. Business training is beneficial for future entrepreneurs who wish to set up their own company as well as for employees wishing to develop their spirit of initiative and managerial skills within the company employing them.

CorkBIC emphasises the need to adopt a neutral approach when promoting entrepreneurship within companies. This explains the title in the form of an open question which is used in its information campaigns about the EnterpriseSTART programme. "How entrepreneurial are you?" Another title such as "How to set up your own business" might have made companies' management mistrustful.

2.5.2. Innotek BIC Flanders: creating start-ups from existing businesses

Innotek BIC in Geel near Antwerp is a partner under the Interreg IIA PROJECT "Industrial and Services Spin-off". It aims at promoting, stimulating and supporting the creation of "spin-off" companies from existing businesses in the Benelux "Middengebied" area covering the North-East of Belgium and South-East Netherlands.

The concept of spin-off

The idea of spin-off involves creating new businesses from already-existing related ones. In an increasingly competitive environment, businesses need to constantly recentre their activities. This unavoidably means shearing off associated activities with the

accompanying "loss" of skills, technological developments and the upshot of research. New companies spun off from the related activities of existing businesses have a good chance of becoming viable. If a proper agreement is sealed with the "parent" company, spin-off can lead to a win-win situation between the parent company and local spin-offs.

The main advantages of spin-off:

a) for the spin-off company:

- being able to develop its own dynamics and serve a broader client base than its parent company
- being able to benefit from possible support from the parent company, enabling it to take off more quickly with a more ambitious business plan than an ordinary start-up
- developing entrepreneurial spirit

b) for the "parent" company:

- renewing human resources and lower overheads
- better use of know-how, optimum use of dormant technologies, developing new applications
- More attractive for possible financiers

c) for the region's socio-economic environment:

- spin-offs increase the number of entrepreneurs in the region and may attract other businesses
- creating jobs and wealth and diversifying activity
- keeping skills in the area and acting as a tool to prevent brain-drain

How the Interreg IIIA project was structured

The Interreg IIIA project started on 1st October 2005 and ended on 31 March 2008. It targets companies established in the Benelux "Middengebied".

Innotek works in conjunction with several spin-off experts. These are former entrepreneurs, business angels or management consultant which operates in three ways within existing businesses:

- 1) phase I – SCOUTING:** systematically identifying potential spin-off projects
- 2) phase II – SCANNING:** measuring potential spin-off
- 3) phase III – COACHING:** guiding potential spin-off projects towards becoming new business start-ups.

The project has involved:

- 150 companies in the phase I-SCOUTING
- 40 companies during the phase I -SCANNING
- 6 external spin-offs after phase I I-COACHING
- 12 internal spin-offs after phase-I I-COACHING

Once spin-off projects within existing businesses have been pinpointed, selected and incubated the project starts to focus on the creative potential of employees. With a view to this, Innotek organised training sessions called "**Intrapreneurship and spin-off**" based on 8 workshops and bringing together potential entrepreneurs, entrepreneurs and spin-off experts. Training has been very successful with employees, especially the interactive individual sessions where potential entrepreneurs can present their idea and business plan and get advice from experienced entrepreneurs.

State-of-play mid-November 2007

By mid-November 51 spin-off projects had been finally selected for starting up new businesses or new departments within parent companies. 3 external and 7 internal spin-offs have already been set up with the creation around 30 jobs.

The case of Janssen Pharmaceutica and how spin-off can help foresee what will happen under restructuring

The parent company

Janssen Pharmaceutica operates in research and pharmaceutical, one of the dominant sectors in the Belgian section of the Benelux Middengebied. The company currently has 3 sites in Belgium in the province of Antwerp. In 1961 Janssen Pharmaceutica joined the Johnson & Johnson group. Out of its 3,700 employees in Belgium more than a third is university graduates. It is mainly active in the areas of human pathology, especially mental, neurological, anaesthesia, intestinal troubles, allergies and cancer.

On 18th September 2007, Janssen Pharmaceutica NV informed its employees about its plan to re-organise the business around its core activities and cut costs by 15%, involving losses of 521 permanent contracts and non-renewal of 167 temporary contracts. The main reasons were:

- an increasing complex and ever-changing business environment

- 2006/2007 was going to see the expiry of several patents which had accounted for turnover of some 39 billion US dollars with other patents expiring in the coming years.

Barrier Therapeutics

Barrier Therapeutics was created in 1953 and focused on dermatological products and intellectual property rights developed within Johnson & Johnson... In May 2002, Barrier Therapeutics obtained licences for certain Janssen Pharmaceutica products and from the businesses in the group in exchange for share capital in Barrier Therapeutics.

Since then, Barrier Therapeutics has become a dynamic US company operating in New Jersey.

Movetis

MOVETIS NV is a new spin-off created in 2007 specialising in the development of compounds to reduce gastro-intestinal troubles. All its products have been certified by Janssen Pharmaceutica NV Belgium and Ortho-McNeil Pharmaceutical Inc., U.S. 2 Johnson & Johnson group companies. A spin-off from Janssen Pharmaceutica NV, MOVETIS operates as a dynamic organisation linked to the parent company and benefiting from its management experience. The invention and development of new medicinal products is largely sub-contracted out to universities, private clinical trials companies (CRO) and manufacturers. The support and reputation of Johnson & Johnson has made it possible to raise very substantial investment to launch the new company. MOVETIS created its own commercial strategy once it got authorisation to launch its products on the market.

These two success stories led Innotek and the project partners to look at new ways of using spin-off within Janssen Pharmaceutica when it announced its restructuring plan.

Two new departments were examined, one of which was used to set up a new entity in 2007 developing scientific instruments. After in-depth research and selecting an entrepreneur the **Peira nv** company was born with two former employees of Janssen Pharmaceutica at its head.

Conclusions

When business re-organisation involves focusing on core activities, using spin-off proves particularly beneficial: spin-offs try and scoop up related activities where employees have acquired precious skills and know-how. When new businesses turn these into their core activities this creates new momentum and wealth creation opportunities.

As regards human capital spin-offs create a win-win situation in three ways:

1. The parent company obtains fresh sources of income from the new company which uses its innovative products.
2. Staff losing their jobs because of restructuring but with sound levels of skills and know-how has a genuine chance of finding a new job.
3. Stable jobs kept in the region

2.5.3. BIC Coventry University Enterprises Ltd, West Midlands: launching a new sector from within the university

CUE Ltd IBC is involved in an ambitious regional initiative which aims at creating a new sector to compensate for the gradual decline of the automobile and other traditional sector in the West Midlands. A cluster that consists of SMEs, research institutes and academics within the university is launching a sector of "*serious games*" to help the economy to grow and create jobs.

CUE Ltd.

CUE Ltd. is an economic development body in the West Midlands. Fully part of the University of Coventry it is referred to as the "business arm" of the university by its employees. CUE benefits from the university's reputation and industrial design and the automobile sector.

CUE Ltd. Employs 120 people whose role is to strengthen links between academia and industry and boost economic growth. CUE Ltd. can draw upon the "academic" support of 8 multidisciplinary applied research centres and 5 research institutes particularly active upstream in the university's activity "chain".

The CUE currently has two functions:

1. to develop and manage the Technology Park and University Conference Centre

2. to develop a knowledge-based economy by offering support services to innovatory businesses and projects.

The CUE contributes to the challenge of regenerating economic activity by engaging with regional bodies and actively supporting economic activity. The creation of XSR Enterprises Ltd. is one example of the success achieved thanks to CUE Ltd. (<http://xsreltd.com>). Two former MG Rover employees set up their own car equipment design company in the Technology Park incubator. They received assistance from several CUE Ltd. training programmes.

The gradual decline of the car industry

Up until the 1970s, the West Midlands was one of the foremost regions in the world for car manufacturing. The British group Leyland, which also included Austin and Morris, was one of their big four world manufacturers. The decline really began after the emergence of Japanese manufacturers and continues to this day. Every closure or DELOCATION of a production unit has had significant effects on the local economy and jobs. The most striking example is that of MG Rover in 2005.

In the short term, the closure of MG Rover led to almost 9000 job losses (60% within Rover itself). This was 0.4% of employment in the region or 1 job in 250.

It is currently estimated that almost 70% of employees affected by Rover's closure have been able to find another job, although often with a lower salary and less-skilled.

The need for a long-term regional strategy: creating new areas of employment

The regional authorities expect that, in the long term, all the car industry jobs in the West Midlands will simply disappear. New sectors need to be developed based on new technologies. One of the initiatives CUE contributed to was the creation of a new institute in the promising serious games sector.

Serious Games Institute

Following the decline of the car sector, it was considered that a new serious games industry could help keep dynamic innovation alive in the area. The regional economic development board, Advantage West Midlands, invested in the first institute and development centre for serious games in the United Kingdom. Serious Games is a computer application which combines a serious intention to provide educational,

informative, communication-based, ideological training and learning with play-based applications from video games or computerised simulation. For example, areas of application might well cover business activities, creating companies, management crises and natural catastrophes. Serious games are particularly beneficial when it is too costly or too dangerous to train people in real life.

Advantage West Midlands realised that the skills required to create electronic games could be applied to various sectors: graphics, animation, music, audio and programming...

Several kinds of programmes and initiatives will be necessary to make the West Midlands into the centre of this new industrial sector. Plans for marketing, networking, sales and exhibitions to promote serious games are designed by *Advantage West Midlands* and *The Innovation and Technology Council*. Nevertheless, to demonstrate at national and international level that the West Midlands is the centre of excellence in this field, a prestigious centre of gravity will be required which would act as a magnet to all the activities related to this sector. Furthermore, potential users would tend to be big multinationals or government departments. However, since the companies involved in the *Serious Games* programme are small in size having prestigious and credible headquarters is extremely important for them. At a time when games technologies is broadening out its areas of application, it is important to share with industry the latest technological research, functions, applications, educational and training potential of serious games.

The project situated in the CUE Technology Park, with a satellite branch at the University of Warwick, brings all these needs and initiatives together under one roof. The West Midlands is already home to international companies in the electronic games sector such as *Blitz Games* and *Codemasters*. The Serious Games Institute will act as a magnet for them and other dynamic companies in the region operating in the games and interactive media sector.

The *Serious Games Institute* is a response to regional economic strategy which pinpointed TICs, especially serious games, as being a priority cluster in the emerging sector of new media.

Project Structure

2 locations

- a) The acquisition of 800m² near the university of Coventry Technology Park with the most up-to-date equipment available for electronic games, premises for SMEs and meeting/presentation rooms for receiving new clients.
- b) A centre on the campus of the University of Warwick.

Types of activities:

1. **Demonstration and exhibition area** for potential clients in industry and the public services.
2. **SMEs and incubation.** Office space for SMEs to rent. This area would become a cluster not just for serious games companies but also for other digital media specialists and suppliers.
3. **Applied research.** Managed by the Director of Research, this level will implement a programme of applied research which lends support to activities under points 1 and 2.

It is currently a matter of focusing applied research efforts on 5 areas:

- Games methodology and effectiveness
- Overall issues related to the serious games sector
- Electronic games technologies and their application to serious games
- Serious games applications
- Advantages of serious games and how to maximum benefit

Objectives

These will guide the Institute's activities, planning and evaluation system. They cover the following criteria:

Job Creation. The aim of the Institute is to acquire enough impact to turn the area into one of the main specialised serious game centres. By working directly with SMEs and start-ups, the Institute will boost economic growth in the region. It will especially help small incubated companies to develop and hang on to their intellectual property longer than the average entertainment company.

Keeping jobs. The entertainments sector is tightly controlled by a small group of multinationals. They sub-contract 'volatile' activities which are easily

moveable/changeable and, therefore, exposed to economic change. This has meant that many games companies suffer a loss of business due to changes in the policies of large companies placing orders. By basing an industry on the innovation and intellectual property of numerous small companies, the institute will help to save jobs which would otherwise be lost.

Creating businesses and economic activity The institute aims at discovering new business opportunities and incubating new ideas. This is important in keeping graduates and skills in the area.

Supporting the knowledge-based economy. The work of the universities of Coventry and Warwick in the *Serious Games Institute* will be of direct benefit to industry. This will be able to benefit from the fruits of research, obtain advice and have opportunities to create consortia in order to become involved in projects and obtain contracts from university researchers.

Organisation

The institute will be managed by CUE Ltd. under the auspices of the director of the director of the institute and with the support of the director of applied research.

CUE will supervise and control activities in the light of the aims set and the results expected and will try and respond to the changing needs of the new serious games sector.

Partners

Companies within the institute

They will be selected by the CUE Ltd. BIC and will be able to use the institute's equipment and bring along clients and/or potential partners. They will be able to exchange ideas and discuss potential projects with other users such as the Research Centre.

Coventry University Applied Research Group

The university of Coventry applied research group will have part of its team working in the institute to offer academic support to businesses and business development.

University of Warwick

Marketing. Coventry University has recently stepped up its marketing activities to promote the university not just among students but industry and research. Serious games are considered a key element in this process.

2.5.4. Synergia BIC, Caen : bringing a disused metallurgical plant back to life

Synergia BIC, part of the Local Development Agency in the region of Caen La Mer in Normandie, is in the process of helping create a new technology campus on the very site of an old metallurgical factory in the region.

2.5.4.1. Synergia

Boosting the economy is of enormous importance to the urban Caen area. To do this, the **Synergia Local Development Agency** coordinates its activity around two major strategic objectives: encouraging new businesses to develop and focusing the region's growth on strategic industrial sectors to stimulate its attractiveness.

Its tasks: Attracting and setting up national and international projects, supporting and following up business start-ups and development and marketing business areas of interest to the broader community of the Caen La Mer greater urban area.

In order to achieve this the development agency has organised its work thus:

Synergia Innovation

Synergia closely follows innovative business start-ups and accelerates the pace of existing business development by strong support for any fresh initiative.

Since 1997, it has been a certified **European Business and Innovation Centre (BIC)** searching out promising projects as part of the *Innovative Business Competition* run by the network "Running a Business in France", the University of Caen, engineering schools, consultants, heads of business and local/regional public authorities. This competition has meant that within the space of 8 years more than a thousand business start-up candidates have been found and supported. The competition has enabled around 230 projects to be developed and 100 businesses to be created.

What Synergia does is to evaluate projects and then coach their initiators in the pre-start up stage. It uses the certified training tool "Enterprise pre-incubator" (cooperation

involving the engineering school ENSICAEN, the university of Caen and Synergia) which enables university academics and independent experts to lend advice each year to about ten entrepreneurs.

This preliminary coaching systematically follows the certified methodology of the BIC brand.

- 1 or 2 team members listen carefully to potential entrepreneur's plans in a relaxed and open atmosphere
- The business plan is presented in its initial forms without figures
- Public presentation of the broad outline of the plan, how it came about, its objectives and expected results
- Second version of the plan drawn up including cost estimations
- Third version presented in public to experts before financing applications are made to banks or the network

Synergia looks to the future

Synergia helps both public and private players to obtain a clear profile regarding the area's potential future economic, technological and social development:

- Looking ahead to possible demographic, environmental and economic change
- Infrastructure developments
- New business activities being developed
- "competition" between regions

Synergia developing branches

Synergia identifies the potential of emerging branches obtaining information from business, training and research and subsequently encourages their development:

Nanoelectronics / Water sports / Eco-industries / Memory and Multimedia

Synergia and Business Start-ups

Synergia assists and supports business start-ups and development by creating the technical conditions they need to succeed in their plan (premises, business advice and business plan assistance). It also markets sites and business premises in conjunction with developers.

PROMOTING the region

Synergia is involved in promoting and developing the Caen la Mer region. It especially focuses on making the most of innovation and networking between researcher, academics and business ("Connections" magazine, Technopole working breakfasts and an e-newsletter).

2.5.4.2. The *Effiscience* Technology Campus

How it was redeployed

S.M.N. was the main metalurgy factory in the region. In 1974 it employed 6,400 people and found itself having to adapt to the new steel industry environment. From 1986 onwards it decided to specialise in high-quality wire-rod production, yet despite all these efforts SMN finally closed down in November 1993. The factory was dismantled and rebuilt in Nièvre and in China.

How the Technology Campus came about...

In 1993 the Greater Caen District Council launched the first urban planning studies to see how the site could be reconverted. It covers an area of 160 hectares, the entire site making up some 220 hectares. In 1997, the District Council committed itself to an investment of 7,337,000€ over a 12 year period. The ERDF was to contribute a sum of a further 2,204,000€. The first businesses arrived in 1999 (Godfroy, Declomesnil, Agracom and Scolarest) and in 2005 Philips' semi-conductor management decided to set up its R&D centre there (subsequently NXP). The Campus has since been called "Effiscience".

The zone today

1. A third-generation agro-food park

NORMANDIAL was the first business zone set up on the old SMN site and covers an area of some 58 hectares. NORMANDIAL brings together companies specialising in agro-food close to supply centres and highly fresh storage areas.

There are 22 companies currently operating there.

2. A technology campus

a. The concept of technology campus

The campus is a real technology platform a multidisciplinary scientific community brings together researcher, academics and companies involved in R&D projects focusing on

"Interactive Nomad Objects". Synergia's Business Centre ensures the smooth functioning and implementation of innovative means of collaboration. These original characteristics of the technology park facilitate exchange, cooperation and, even, "competition" between players.

Effiscience provides one, single forum for sharing considerable resources and infrastructure. It can offer training and R&D facilities of international breadth, the foundation stone of which is the European Masters in SIP (System in Package) piloted by ENSICAEN. The upshot of unmatched collaboration between six engineering and industrial colleges, it is accredited by the Board of the 'Grandes Ecoles' and approved by the TEC Competitiveness Promotion Centre.

Technological Business Park Incubation Centre. An Integral part of Innovaparc it works on the simple plug and work principle which means more businesses can be supported and developed. Players enjoy shared services air-conditioned "server room", documentation, software archives, a forum and training courses, business follow-up etc..)

The *Business Centre* is managed by Synergia. It smoothly manages new ways of working centred on a common vision: how to innovate together.

b. Businesses established on the campus

- Innovaparc (group of sites for small-scale R&D activities.
Businesses so far: Alphyra, Asco, Aséo)
- NXP (semiconductors)
- WEBHELP (new technologies and 500 jobs so far on-site)
- 'Wil be' center (Catering and other services for employees)

The campus of tomorrow

- Incubation and technological business premises

Over an area of 2,600 m² and two stories the incubation and business technology centre will offer plug n'work facilities for start-ups with strong potential for innovation. Those areas given priority are electronic payments, electronics, microelectronics, imaging, multimedia and bio medical.

The centre also offers numerous shared services: a resource centre, software archives, funding application assistance, training and office back-up, video-conferencing rooms and shared secretarial services. A business advisory and follow-up service is going to be developed in conjunction with the BIC department of Synergia.

- An area of 220 hectares to offer future industrial projects

The SIP 3 project organised by NXP aimed at establishing an industrial innovation centre on the campus covering some 7 hectares. This platform shared between the campus businesses and public research laboratories will mean that new products can be tested using short production lines before mass production is launched from foreign factories. This 100 million euro investment will mean that 350 jobs in industry will be able to be kept on the NXP site (the Mont Coco site in Caen).

Evaluation of what has been created on the old SMN site

- If we compare the situation to what was happening on the zone during the SMN period (at its zenith in 1975) it may be noted that:
- The 1975 job levels (6,400) have not yet been reached (2000) but that they most likely will be. Indeed, it is expected that 6000 jobs will be created by 2010
- The numbers of businesses (only one in 1975, around 30 now) and the diverse nature of their activities (agro-food, microelectronics, information technology, call centre) means risks involving certain activities and DELOCATION can be spread
- Investment is kept at a high level (especially due to real estate transactions when businesses are set up). The total cost of the campus was more than 200 million euros out of which 70 million were covered by the public purse.
- The zone has become attractive again

Since it was set up in 1987, **Synergia** has striven towards encouraging innovation in the region by promoting cross fertilisation, the entrepreneurial spirit and lending BIC support to innovative business start-ups.

As regards resolving DELOCATION problems, especially on the technology campus, SYNERGIA acts on two levels:

- Solidifying already established entities
- Working on sites' attractiveness

1/Consolidating already established businesses

a) Prediction and observation

Synergia has an *economic observation tool* available which enables it to gain in-depth knowledge of the area and its economic fabric. More than a mere observation or description of what is happening, the analysis of the data provides forecasts regarding

- Anticipating demographic, environmental and economic change
- Developing new infrastructure
- Creating new zones of activity
- The emergence of branches
- Competition with other areas

b) Innovation-based strategy

Synergia's whole mission is focused on **innovation**. It was, thus, quite natural that the agency should become deeply involved in the whole dynamics of the Competitiveness Promotion Centres which were launched by the Ministry of Industry to encourage large companies, SME-SMIs, research laboratories and training organisations to work together.

5 competitiveness centres were approved in Lower Normandy: secured electronic transactions (TES) / MOVEO (automobiles) / the equine sector / plastics / logistics

The technology campus may be said to belong to the research and development competitiveness centre (TES) which means that other businesses there are eligible for tax breaks. EFFISCIENCE strives to be the technological showcase of all the Normandy centres. Interactive nomad objects which are developed there involve applications in "electronic payments, transport, logistics, health, home automation and even for horses.

With a view to encouraging the inter-meshing, cooperation and even competition between campus stakeholders, Synergia acts as a stimulus on the EFFISCIENCE campus and is in the process of developing the brick BUSINESS CENTRE. Synergia BIC has created a teaching centre, the first brick of which is the specialised Masters M'SIP, approved by the Board of 'Grandes Ecoles' and whose first intake took place in February 2007. It will also open the incubation centre in January 2008 and soon a new technology experimentation centre on the campus called the INNOVATION CENTER.

Besides the benefit of making the area more attractive through innovation, this type of policy is also important for consolidating existing businesses. This is why Synergia BIC designed the EXPERTS IN INNOVATION programme. This follow-up programme offers operational support to companies wishing to embark upon an innovation programme. This pilot operation has meant that around 20 businesses have been followed-up after they changed their production processes, applied for finance or sought out partners.

c) Encouraging the creation of businesses

One response to DELOCation is to encourage start-ups and this is why Synergia BIC became strongly involved in an incubation technological business centre on the campus.

This would appear to be an excellent tool for attracting projects, giving the maximum chance of surviving and growing by making available special, tailor-made shared services as well as individual, local follow-up. There is also real benefit in reviving the site. The incubation tool is very flexible and can act as a back-up to rapidly growing companies getting established on the campus.

2/ Making the whole area more attractive

Work needs to be put into making the region more attractive.

This is done on the technology campus by studying needs and creating tools and attractive services (high tech architecture, shared canteen, shared crèche facilities, wonderful park setting, close to the sea and the centre of town...)

2.5.5. Conclusion on the BIC's responses

The responses set forth in this report vary in their strength scope and were made at different stages of economic change. The Bork BIC initiative is obviously a response to a sudden restructuring plan. Innotek BIC steps in more upstream trying to pre-empt a business possibly closing down unprofitable activities. The initiatives presented by Synergia and CUE Ltd. are part and parcel of overall economic development strategies focusing on a convergence between research, higher education and business development via the creation of high-tech regional clusters. These require substantial human and financial resources but prove effective in the long term. However, each one of these initiatives show how beneficial it is to encourage entrepreneurship and support innovation to enable the men and women of a region to better adapt to economic change.

2.6 CONCLUSION

Guillermo Martín (Acter Board)

The DELOC project is a first stage in better understanding the respective stances of European Union regions within the world economy (see the grid diagnosing the situation in the first part of the report). It equally helps pinpoint the kind of conditions which help regions feel they play a role in their own development (see the individual sections in the second part).

The lessons drawn from the different regions studied relate both to the way local players perceive the process underway (chapter 2.6.1) as well as the public private initiatives which are subsequently set in motion (chapter 2.6.2). This latter point has proven very decisive if there are to be sound bases provided for local, national and community policies aiming at anticipating, preventing and managing economic change (chapter 2.6.3).

2.6.1. Perceptions of the phenomenon of internationalisation

The reports produced by the DELOC partners show a wide variation in perception between Venetia, South Lyons and Northern Portugal.

In Venetia, internationalisation is considered as a two-edged sword. On the one hand it is viewed as bringing in more competition. However, competition is not experienced as being a mortal danger. It is more of a creativity stimulus for local entrepreneurs and a test of their ability to adapt and hang on to their position in the upper part of the value chain. Indeed, competition does not just come from abroad but "especially from Milan" to use the words of a university lecturer at one of the seminars. **On the other hand, local players believe that internationalisation generates fresh opportunities** for companies, enabling them to optimise their production costs through sub-contracting and penetrate new markets by forming alliances.

The discussion conducted in Venetia converged on this view, whether it be from representatives of professional branches, consular departments, universities, experts, regional agencies (such as Veneto Lavoro) and even many trade unions.

A consensus emerged on the triptych "internationalisation – innovation – investment in human capital". During the Mestre Seminar on 13.4.07, a CGIL trade unionist pointed out that during the 1997 round table on the future of the textile sector "the word DELOCation

was banned because it was actual y 'productive transformation' ". This optimistic view of Venetia's ability to take advantage of globalisation is due to the fact that the success of its district model has not been denied over the past few years. Nevertheless, increasing internationalisation is not without effects and does change the way in which the model functions: **geographical clusters (based on living or employment areas) are now being replaced by "networks" of clusters covering several European regions** (Venetia – Timisoara for example). The future will tel whether this evolution will mean that "cultural coherence" of districts can be kept and whether their strengths can be maintained (adaptability and capacity to react).

In the area of South Lyons there is a lot less optimistic talk. Restructuring which is underway (social policy plans in the petrochemical sector, the car industry constantly being restructured) do not encourage the view that internationalisation provides new opportunities. At a more fundamental level, **there is a kind of resignation in the face of the changes the region is undergoing.** Being far-removed from decision-making centres (which scoop up the benefits of internationalisation) makes heads of organisation, trade unionists or even elected representatives sceptical about being able to reignite competitiveness in the existing fabric. Concern is al the greater given that service activities are equal y "DELOCatable": thus, we find the general services of some large groups are now separate from production. They are considered as being entire *business units* and put out to compete at international level. Any strategy based on attracting new investors and new activities will have to be part of a pro-active adjustment policy and, therefore, depends on the Greater Lyons authorities. South Lyons suffers from a lack of economic and political autonomy as wel as a weak culture of entrepreneurship. The historical influence of large groups does not make it easy to make ful use of the diversification potential incarnated in the TPE and SMEs, even when they do exist. Local energies seem to be harnessed into prestigious "large-scale projects" pushed by central bodies. Furthermore, certain kinds of practices undermine trust between local economic operators. This can happen when a large group disseminates an innovation introduced by one sub-contractor to al the rest. In more general terms, the demands of firms placing orders sometimes a reach a "point of no return" and finish by destroying sub-contractors.

Northern Portugal seems to be the "silent" region reacting to the crisis. The scale of restructuring may explain why the phenomenon is taboo in a kind of way. Most of what was heard at the DELOC seminars came from experts. They emphasised fairly general problem areas such as training human resources or innovation without their being any

strategy emerging suitable for the characteristics of the area. There is not much unionisation in the Portuguese textile sector due to its scattered nature. Unions do not, therefore, contribute to highlighting the difficulties being faced. Business is aware of the crisis but three quarters of those interviewed saw themselves as the "victims" of a phenomenon which they felt powerless to change. As to local authorities, they were not very active under the DELOC project.

The three regions covered by the study illustrate the benefit of a territorial approach: each one of them gives a specific view of internationalisation ("optimistic", "resigned", "taboo") and each view is valid, with shades of variation, whatever the kind of speaker interviewed (business people, trade unionists or public authority representatives).

2.6.2. Measures to predict and master change resulting from internationalisation

The DELOC project highlights the whole importance of what local players do. This was a sensitive exercise which needed to go beyond traditional approaches. These merely assess the state-of-play as regards the local economic situation without taking into account the way individual areas respond. Initially, what had to be done was to establish a typology of possible reactions to internationalisation to see where we wanted to particularly focus our attention (see box). After the analysis was made, the DELOC partners centred their research on the most common public or private initiatives aimed at maintaining or boosting competitiveness of the local economy.

Typology of possible reactions to economic change resulting from internationalisation

- The logic of **alignment**: which often naturally prevails (cutting wages or working hours) with or without trade union agreement, sometimes reflected in statements from industry and even public authorities. This is not the approach opted for by DELOC.
- The logic of **managing the consequences**: in the view of many involved local authorities should just be able to reclassify and reconvert. In this case, the DELOC project is of no further benefit.
- The **laissez-faire** approach (business should do something): it is a temptation but equally an illusion because the economy cannot be considered as something separate from the rest of society (the Italian districts illustrate this far-reaching intertwining between the economy and the rest of society).
- The **global regulation** approach (social and environmental rules, protectionism, economic patriotism...): it is relevant but cannot have a substantial impact at local level.
- The logic of **local resistance** (political mobilisation, citizens getting involved, struggling firms being taken over by employees...): it is not much referred to by the DELOC partners being viewed as little used and not very effective at the end of day.

- **Local strategies to encourage competitiveness:** this is at the heart of the DELOC project. Two major approaches can be distinguished: the temptation of **technological set of scales** (there must be investment in the latest sectors even if crisis sectors have to be "dumped") and the approach by **innovation and training** (which may mean part of production is internationalised). This second approach often makes up the bulk of views heard in European regions (see the results of the survey carried out by the EBN amongst European Business and Innovation Centres).

One of the first conclusions to be drawn is that **the level of responsiveness of an area fundamentally depends on the "feeling of being able to take action", the region's confidence in its own abilities.**

Numerous factors contribute to establishing this confidence:

- **The existence of a local identity** which binds together private and public stakeholders and calls them to collective action
- **Political autonomy** in other words the region needs to be an entity with its own legal, organisational and financial powers (a region, province or an agglomeration)
- **Economic independence**, in other words decision-makers need to be able to assess what rung the area occupies on the international division of labour and take decisions to keep or transfer particular activities and, at the end of the day, use the resources unleashed by internationalisation for the benefit of the region
- **The general socio-economic context of the area** which, if it is favourable can relativise a crisis in a particular sector or branch and help collective action

This information box, which does not claim to be exhaustive, provides a better understanding of the kind of approaches detected throughout the different areas covered by the study.

Venetia enjoys several favourable conditions: strong political and cultural identity, entrepreneurial tradition, economic context acting as a booster for the whole area, limited unemployment... Under these conditions local players promote **practices to move hand in hand with internationalisation**. The SAMORIN project is a good example of this. It is tantamount to trying to reproduce abroad (in Slovakia) a model of the way a district functions. Creating a business park for Venetian engineering companies *encourages* them to internationalise. In the view of the developers, this does not preclude keeping production going in Italy; on the contrary it boosts the chances of remaining competitive, retaining added-value and keeping decision-making in Venetia. This approach tries to strengthen its position in the value chain. It does not make keeping jobs its main priority.

This is why it is supplemented by policies to redeploy workers who have fallen victim to restructuring as the case of IRCA demonstrates. This type of policy is only tenable if the general dynamic affecting employment in the region is positive. Finally, it should be noted that in Venetia it is economic operators, especially consular departments and professional bodies, which move activities forward. Public authorities remain in a support position.

South Lyons has gone through much heavier restructuring. Its economic fabric is less diversified and there are no real "growth hubs" able to make up for job losses in the industry. In particular, the region suffers from a lack of economic and political leadership.

Under these circumstances, **initiatives to boost competitiveness in traditional sectors (petrochemicals, chemicals and the car industry) do not come from the local area and do not consider the repercussions on the South Lyons area as being a priority.**

The centres for promoting competitiveness (Axelera, Lyon Urban Trucks and Buses) which channel most public and private funds into innovation (national and local credit) were jointly established by the large groups and the Greater Lyons Area. Furthermore, there is not enough within these centres for SMEs, not to mention SMEs which are not part of such centres – even when they are highly performing and innovative. This does not encourage diversification in the economy. However, these difficulties are not insurmountable as the example of ROMANIA illustrates. This was an international development initiative for SMI-SMEs organised by Lyons and Rumania.

Northern Portugal on paper is an independent administrative entity able to put in place a competitiveness and innovation strategy to preserve know-how in the textile industry and to find means of diversifying production. However, what has happened in practice is that the failure of regionalisation in Portugal restricts the Northern region's ability to shape strategy. Neither the public authorities, business nor trade unions are genuinely able to organise collective action. Thus, initiatives to encourage competitiveness are not very original (they merely take on board the European Union doctrine without really adapting it) and come from the mouth of "experts". **What can be seen is the temptation of a "radical technological swing" from a very traditional textile and clothing sector towards ultra-modern industries, without adequate thought being given to the way in which transition between the two models would really take place.** This temptation of "clearing the decks" and setting up "turnkey" activities fails to take account of the incremental character of innovation. Its benefits do not just accrue to certain sectors but flow from a general trickling throughout the economy, as the example of the Venetian cluster shows. Nevertheless, other options are still open. About 25% of the textile sector is

made up of companies developing higher added-value activities (particularly in the fashion sector and in some cases in technical textiles). More support for these firms would definitely help preserve know-how and the region's high reputation, even if sectoral employment continues to decline.

Over and above the differences in the areas covered by the study there are certain characteristics in common which come through. The most striking thing is that **throughout all the regions studied interest in trying to anticipate future change remains low.** We did not note any regional instruments being used to carry out global studies on the way businesses and jobs were developing, be they in an upswing or in decline. There is no real dovetailing between the approaches being thought through by public bodies or by agencies dealing with new policies, the economy, innovation, training and employment, professional branches and trade unions. In some instances (Venetia), predicting future change takes place within local economic activities without necessarily ever taking any "institutional shape" (Venetian entrepreneurs constantly traveling abroad and relaying information back to the cluster).

Nevertheless, the facts are there. Regions tend to await crises before they decide to reflect upon appropriate strategies. In fact, it is during a crisis that ability to act collectively is at its weakest. Portugal's example of failing to see the end of the multifibre agreements coming is particularly telling.

There are two complementary hypotheses explaining the failure to anticipate crises: the first points out how difficult it is to get a health check on local business especially when they have become mere appendices to big international groups and the second, more problematic, alludes to the "political" difficulty of telling local people about redeployment when it has not yet even really begun. Is it really in the interests of public authorities, business and trade unions to anticipate what lies ahead when their thinking is mainly short-term?

2.6.3. Working out a European strategy for anticipating and managing local restructuring

Establishing the fact that there are far-reaching differences between regions covered by the DELOC project should not lead to the conclusion that it is impossible to have a European policy, or at least a line of thinking to locally manage economic change.

The diverse circumstances prevailing at one particularly time can basically be explained by the varying degrees of control local players have over the value chain (as was demonstrated. However, they can also be due to a time lag: was the Portuguese textile crisis not something which was already gone through in the past by the area of Lyons and Venetia? **In the coming years, convergence might pick up as European regional economies will doubtlessly be facing internationalisation and competition for certain business services at the same time** (accountancy, legal services, financial services and consulting), even services for private individuals. Many sectors for the moment are considered as being "sheltered" but which could become more vulnerable by fewer material ties between the services relationship and the upsurge of a better-skilled workforce in emerging countries such as India, Brazil and China. Preparing for this phenomenon would merit in-depth study and reflection on the way competition will affect the services sector in the coming years. It is interesting to intervene at local level due to the fact that it complements other levels (global regulation, European and national policy). In the light of the lessons of the lessons drawn from the DELOC project there are three areas of study which would merit exploration:

- **Creating real local instruments for observing and anticipating trends** which could be applied simultaneously to economic development, employment and training, thus bringing together all the relevant stakeholders (economic operators, local authorities, both sides of industry and other associations) at the right political and administrative level
- Discussion on how to spread more widely a **culture of entrepreneurship** locally, whilst still taking into account identity, culture and the need to boost the chances of successful businesses and those with high potential
- **Well-balanced policies focusing on competitiveness and innovation** which not only support the emergence of "leading" sectors but also change in traditional sectors, taking better account of businesses investing in human capital (on-going training for workers).

In the light of these suggested approaches, the recent creation of a European Globalisation Adjustment Fund, although it does send out a strong signal, does not entirely meet the needs of our regions. The proposed measures merely concern the redeployment of workers affected by internationalisation. The most appropriate framework for implementing the recommendations of the DELOC partners is most definitely under the Structural Funds "Regional competitiveness and Employment" objective. This objective

proposes a regionalised approach and since the year 2007 has been increasingly focused on thinking ahead to anticipate rather than to cure.

ANNEX

Partner contact information

Partners :

NERSANT AE

Várzea de mesioes, Apartado 177
2350 TORRES NOVAS (Portugal)

Tel : +351 249839500

E-mail: nersant@nersant.pt

ACTO – Acções e Território

Rua Pinheiro Chagas nº 41, 1º Dir
1050-175 LISBOA (Portugal)

Tel / Fax : +351 218878037

E-mail: actolda@mail.telepac.pt

CBE : Comité de Bassin d'Emploi Lyon Sud

Immeuble Ecran Entrée Nord

12 rue Gambetta

69190 Saint Fons

Tel : 04 72 89 15 21

Fax : 04 72 89 12 64

E-mail : cbe-ls@cbe-lyon-sud.com

EBN (European Business & Innovation Centre Network)

Avenue de Tervuren, 168 bte 25

B - 1150 Bruxelles

Tel: + 32 2 772 89 00 / Fax: + 32 2 772 95 74

E-mail: rsa@ebn.be

Ente Veneto Lavoro

Via Ca' Marcello, 67/b

30172 –Venezia Mestre

Tel: +39.041.29.19.311 / Fax +39.041.29.19.312

E-mail: osservatorio.mdl@venetolavoro.it

www.venetolavoro.it

Experts :

Guillermo Martin (ACTER Conseil)

E-Mail : guillermo.martin@acterconseil.com

Thomas Regazzola

E-Mail : regapari@club.fr