

TERRITOIRES ET MONDIALISATION : JE T'AIME, MOI NON PLUS

On débat souvent de la mondialisation comme si elle avait ses architectes d'un côté et ses victimes de l'autre. Or sur le terrain, on ne voit que des gens œuvrer, travailler, s'adapter. *Fonder une industrie contributive et résiliente*, le récit d'Alain Verna, PDG du site de Toshiba TEC à Dieppe, retrace les aventures d'un site industriel en perpétuel renouvellement et du territoire qui l'accueille, depuis les débuts de la mondialisation « heureuse » jusqu'à l'irruption de la Covid-19. La publication de ce témoignage s'inscrit dans les travaux que La Fabrique de l'industrie mène avec l'Observatoire des Territoires d'industrie.

La mondialisation est d'abord une source d'opportunités

Les groupes industriels japonais commencent à s'implanter en Europe dans les années 1980 pour contourner les taxes anti-dumping européennes. Toshiba Systèmes France naît à cette époque, filiale à 50 % de Toshiba Corporation et du groupe Rhône-Poulenc. Dynamisée par les méthodes japonaises de Total Quality Management, par la responsabilisation des salariés et un marché en plein essor, l'usine de copieurs de Dieppe profite des capitaux japonais pour se développer. Et, déjà, une politique d'achat local est mise en place, permettant de fédérer et de faire vivre tout un écosystème de fournisseurs. L'entreprise passe de 120 à 300 salariés, la capacité de production augmente rapidement et l'usine exporte jusqu'en Chine. Dans le même temps, des salariés français partent se former au Japon tandis que le management japonais reconnaît l'efficacité des adaptations locales opérées en France.

Puis, d'un coup, le vent tourne

L'entrée de la Chine dans l'OMC en 2001 vient mettre un coup d'arrêt à cette période de « mondialisation heureuse ». Toshiba profite de l'ouverture de la Chine pour installer une usine à Shenzhen qui produit bientôt pour le monde entier à moindre coût, concurrençant directement le site de Dieppe qui n'est plus qu'un assembleur final de pièces importées de Chine. Fin 2003, l'usine subit l'unique plan social de son histoire, prenant délibérément de court ses actionnaires qui auraient pu imposer des coupes plus franches. Le site va alors se réinventer plusieurs fois, devenant centre de services pour la distribution d'équipements sur le marché français, tout en investissant dans la production d'encres toner, et dans la période plus récente, en assurant l'industrialisation de prototypes pour le compte de start-up. À chacune de ces occasions, un ensemble d'innovations dans les méthodes industrielles et d'organisation sont mises en œuvre pour gagner en flexibilité.

Tirer parti du territoire pour survivre et se réinventer

L'ancrage territorial s'avèrera déterminant : l'attachement des salariés à l'usine et celui du dirigeant au territoire suscitent l'énergie qui permet les rebonds successifs, de même que les relations tissées avec les partenaires et sous-traitants apportent de nouvelles idées de coopération qui favorisent le développement économique territorial. Cette capacité d'adaptation s'est avérée salutaire en 2020, lorsqu'a éclaté la crise de la Covid-19. L'usine a pu compter sur ses pratiques d'anticipation, de transparence et de responsabilisation, sur la mobilisation des hommes et des ressources du territoire pour s'ouvrir de nouvelles opportunités dans un contexte très perturbé et préparer l'avenir.

À propos de

La Fabrique de l'industrie

Laboratoire d'idées, La Fabrique de l'industrie est un lieu de réflexion et de débat sur les enjeux de l'industrie et ses liens avec la société. Elle est présidée par Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar.

Plus d'informations sur :

www.la-fabrique.fr

Contact presse :

Mathilde Jolis

mathilde.jolis@la-fabrique.fr

06 28 91 61 59



Pour consulter la publication en ligne, c'est [ici](#)

