

## Variable 9 “Relation des entreprises entre elles”

### 1 Définition

Par relations entre entreprises nous entendons les relations que tissent des entreprises pour réaliser un objectif commun, que celui-ci ait des fins économiques ou non. Ces relations peuvent prendre de multiples formes, allant de relations fortement contractualisées, à des relations de partenariat plus informelles. Elles ne concernent pas les liens financiers entre établissements (groupes).

Depuis les années 90, on constate à la fois un renforcement des relations entre entreprises et l'apparition de nouvelles formes de relations (alliance, co-opétition, etc.).

Ces nouvelles relations semblent pouvoir s'expliquer par différents facteurs :

- Une refonte de la chaîne de valeurs des grandes entreprises et des groupes, liée aux **évolutions** des contraintes du marché (mondialisation, forte concurrence par les coûts). On a assisté ainsi à une forte consolidation capitalistique des grands comptes et une redéfinition de leurs relations avec la chaîne de valeur. Les entreprises se sont ainsi peu à peu dégagées d'activités ou de fonctions non stratégiques tout en conservant sur elles un certain contrôle, par l'instauration de relations contractuelles avec des entreprises sous-traitantes ou partenaires. Cette tendance s'est accompagnée d'une réduction du nombre de sous-traitants ou partenaires de rang 1, obligeant ainsi l'ensemble de ces entreprises à tisser des relations nouvelles entre elles pour répondre aux exigences de leurs donneurs d'ordre.
- Une forte évolution des besoins clients et qui a conduit les entreprises à fabriquer différemment de nouveaux biens à plus forte valeur ajoutée (mixte produit/service). Ainsi, sous la pression de nouveaux facteurs sociétaux (raccourcissement des temps de production et exigences de réactivité, place de l'environnement et de l'éthique dans le monde économique, importance des logiques de bien-être et de santé, vieillissement de la population, etc.), la demande évolue vers des biens plus complexes à réaliser, exigeant des ressources plus difficiles à mobiliser et à concentrer au sein d'organisations uniques.
- Le déploiement de nouvelles technologies de l'information et de communication rendant possible des formes de coopération de plus en plus délocalisées et complexes (entreprises 2.0),
- Le volontarisme des politiques publiques d'appui aux entreprises, qui conscientes de la faiblesse du tissu économique (80 à 90% des entreprises françaises ont moins de 10 salariés) incitent par différents moyens à la coopération entre entreprises. Cette préoccupation est de plus en plus relayée par les acteurs du territoire, avec des moyens complémentaires.
- Le renouvellement générationnel des entreprises et de leurs dirigeants, plus sensibilisés aux logiques de réseaux. (Pour autant, ce facteur doit être relativisé face au vieillissement important des dirigeants dans les TPE régionales).

L'ensemble de ces facteurs conduit ainsi les entreprises développer de nouvelles relations sur un certain nombre de fonctions clé, telles que la R&D / conception, les achats, la production de biens/services complexes, la commercialisation (notamment à l'international), ainsi que des fonctions

supports comme les RH. Ces nouvelles relations sont de plus en plus tournées vers des logiques de collaboration ou de mutualisation et s'organisent autour de trois principales formes :

- La sous-traitance, avec une forte évolution de ses modalités depuis les années 90,
- Le partenariat centré sur des logiques de mutualisation pour développer des logiques d'offres globales afin de conquérir ou conserver des parts de marchés,
- Les réseaux sociaux qui favorisent les échanges entre dirigeants et qui se sont multipliés grâce à de nombreuses initiatives d'acteurs relais, territoriaux ou non (clubs divers, rencontres d'échanges organisées par le monde consulaire ou les organismes professionnels, etc.).

Cette évolution marquée semble avoir un impact fort sur la structure de l'économie, l'organisation de la production, la structure de l'emploi et le rapport au travail et au territoire. Elles posent des enjeux importants aux politiques publiques et aux acteurs des territoires impliqués dans le soutien au développement des entreprises.

Il s'agit donc de savoir si ces nouvelles formes de relations vont se développer ou pas, sous quelles formes, et quelles conséquences elles peuvent avoir pour les entreprises et les politiques publiques.

## **2 Indicateurs**

- 1) Evolution de la taille des entreprises
- 2) Poids et caractérisation de la SST (secteurs, nombre de donneurs d'ordre structurants)
- 3) Evolution du nombre d'alliance, holding, etc.
- 4) Nbre de bassin et poids dans l'éco régionale
- 5) Nbre de SPL, clusters, PdeC
- 6) Politiques de soutien à l'économie en RRA (types, objectifs, etc.). Evolution ou pas de ces politiques.

## **3 Rétrospective**

### *3.1 Un tissu industriel propice au développement des relations des entreprises entre elles :*

Rhone-Alpes est ainsi la première région de sous-traitance industrielle en France, avec 33% des effectifs salariés dans l'industrie et d'importantes spécificités :

- Une forte part du capital étranger dans les entreprises de RRA,
- Une sous-traitance peu mondialisée,
- Une relative absence de donneurs d'ordre uniques comme dans les Pays de la Loire (chantiers navals) ou Midi-Pyrénées (Airbus-Thalès).

Par ailleurs, le territoire régional se caractérise par un ensemble de bassins industriels à forte spécialisation (Pôles mondiaux : chimie, décolletage, mécanique, métallurgie, plastique, génie climatique, etc.) et dont les entreprises pour la plupart des PME ont développés des liens entre elles et avec le territoire (ex : Plastique Vallée à Oyonnax).

Enfin, depuis les années 80, la Région a vu se créer 13 systèmes productifs locaux (SPL).

### 3.2 *Un développement et une évolution des relations entre les entreprises vers un système plus collaboratif*

Ainsi constate-t-on depuis 10 ans un renforcement de la concentration des entreprises et que l'on peut repérer par les tendances suivantes :

- Une augmentation sensible du nombre des holdings et alliances,
- Une baisse de la taille des grandes entreprises avec en parallèle une augmentation du nombre des PME/TPE entreprises et une augmentation du nombre de salariés travaillant dans des organisations plus grandes – ce dernier élément concernant autant l'industrie (part des salariés travaillant dans des entreprises de plus de 500 salariés en augmentation) que les services (notamment services aux entreprises).

Par ailleurs, on voit en tendance s'affirmer une triple évolution du modèle traditionnel de la sous-traitance :

- Evolution d'une sous-traitance de capacité à une sous-traitance de services/innovation, marquée par une réduction du nombre des sous-traitants de rang 1 et un changement des types de relations entre ces acteurs et leurs donneurs d'ordre (plus orientées « innovation »).
- Evolution des logiques subies de fournisseurs vers des logiques actives de mutualisation par des partenariats visant soit à développer une offre globale de façon à rester sur les marchés, soit à gérer des contraintes normatives (secteur médical, chimie, etc.), soit à répondre à des besoins en compétences spécifiques ou sur des périodes particulières (une des formes de ces relations étant le Groupement d'employeurs : Rhône-Alpes est la 3<sup>ème</sup> région de France en nombre de GE).
- Une évolution d'une sous-traitance mondialisée à une sous-traitance de proximité : ainsi voit-on de plus en plus de lien se créer entre des entreprises sous-traitantes d'un même bassin ou d'un même territoire. Ce mouvement semble concomitant d'un mouvement de relocalisation d'activités en France et sur le territoire régional.

Si ces évolutions se constatent d'abord dans l'industrie, on peut gager de tendances similaires dans les services (même si peu de données existent, on voit des exemples se multiplier dans des secteurs et domaines divers : assurance, tourisme, etc.).

### 3.3 *Un rôle incitatif des pouvoirs publics et des acteurs du territoire :*

A travers différents programmes, deux orientations peuvent être constatées :

- Une politique d'ancrage des entreprises et des emplois par le soutien au développement d'écosystèmes
- Une politique poussant à la croissance / regroupement des entreprises pour lutter contre la faiblesse que représente le nombre important de TPE en région.

Par ailleurs, depuis 15 ans la politique économique régionale favorise le développement de filières avec plusieurs initiatives :

- La création de structures favorisant le développement de relations nouvelles entre entreprises : 12 clusters (aerospace, rhone-alpes automotive, organic cluster, éco énergie, Edit, CIM, Sporaltec, I-Care, Logistic, Lumière, Agro-alimentaire), 15 Pôles de Compétitivité, 13 SPL, etc.
- Un ensemble de programmes de soutien aux PME développés par diverses instances : Conseil Régional, Organismes Consulaires, etc. (PASS PME, Stratégie PME, Performance PME, programme OREE, etc.),
- Le soutien à des structures innovantes et atypiques accompagnant les entreprises dans des domaines divers : ARADEL, ARDI, ARAVIS, France Cluster, etc.

## 4 Hypothèses d'évolution

Les déterminants des relations des entreprises entre elles :

Plusieurs déterminants sont susceptibles d'affecter, à des degrés variables, l'évolution des relations des entreprises entre elles :

- Le raccourcissement des cycles marché : l'expérience tend à le montrer, ce raccourcissement force les entreprises à revoir leur modèle économique et les oblige à mieux intégrer des logiques collaboratives qui permettent de développer l'innovation, de favoriser la réactivité, de mutualiser des ressources et de conquérir ou conserver des marchés.
- Une économie de flux tendus et de proximité : l'adaptation aux besoins clients, la versatilité des produits et services en découlant, forcent les entreprises à développer la production de séries limitées avec une qualité maximale. Ces exigences sont de moins en moins compatibles avec une économie de sous-traitance de capacité et de délocalisation vers des pays émergents/à bas coûts incapables de s'adapter aux variations du marché. De plus en plus, les exigences de réactivité et de variété conduisent au développement d'une économie d'innovation et de proximité qui renforce les logiques de coopération entre des PME d'un même territoire. Cette tendance conduit les acteurs publics à favoriser le soutien à des politiques d'écosystèmes ancrant les entreprises sur un territoire considéré comme pertinent et performant pour les économies régionales.
- L'évolution de la technologie : les innovations permettent le passage d'une économie centrée sur la technologie comme moteur du marché (économie techno-poussée, centrée sur l'évolution technique), à une économie de plus en plus à l'écoute des besoins clients (« économie tirée par l'usage »). Cette tendance force les entreprises à une adaptation permanente aux besoins des clients et à une innovation qu'une seule organisation ne peut satisfaire.
- L'évolution des ressources : le coût économique et écologique des matières nécessaires à la production de biens et de services obligent les entreprises à développer des produits plus innovants, moins consommateurs de ressources et issus d'activités de R&D inaccessibles à des entreprises agissant seules. Cette pression des ressources nécessaires à l'activité économique des entreprises les conduit à développer des logiques et des actions de coordination, voire de coopération et de collaboration.

### 4.1 *Hypothèse 1 : une économie par les coûts qui maintient ou développe des relations traditionnelles de concurrence entre entreprises, accroît l'internationalisation des grands donneurs d'ordre, réduit la capacité d'innovation des PME et affaiblit le dynamisme économique régional*

Dans cette hypothèse pessimiste, on suppose que les grands déterminants n'ont que peu de poids sur la majorité des PME/TPE rhône-alpines.

Les grandes évolutions observées du tissu économique rhône-alpin sont déjà réalisées. Les entreprises en capacité (financière, commerciale et managériale) d'évoluer ont déjà majoritairement adapté leurs organisations et ont développé des relations constructives avec des donneurs d'ordre ou des partenaires existants.

Les politiques publiques et les initiatives des acteurs du territoire n'ont que peu d'effets structurants sur l'immense ensemble de PME/TPE composant l'économie régionale. Les dispositifs, infrastructures et systèmes de financement (Pôle de Compétitivité, etc.) restent peu adaptés aux besoins et au niveau de ces entreprises.

La majorité des PME/TPE se trouve ainsi incapable de croître, de s'associer, de développer de l'innovation. Face à l'impossibilité des dirigeants à engager leurs entreprises dans des logiques nouvelles, face au faible ancrage territorial de ces petites unités qui ne leur permet pas de créer des partenariats utiles ou de financer de nouveaux projets, s'impose un modèle économique dual :

- D'une part, une majorité de PME/TPE enfermées dans des relations classiques de type sous-traitance de capacité, essentiellement centrées sur des logiques appauvrissantes de coûts, avec une faible part d'innovation, une moindre valeur ajoutée, une forte dépendance à des donneurs d'ordre plutôt hors région et n'ayant que peu d'intérêt à construire des relations positives avec le territoire Rhône-alpin. Ne pouvant résister aux concurrents des pays à bas coûts, elles sont conduites peu à peu à mourir. Leur faible capacité d'innovation ne pousse pas à des reprises et donc à des regroupements bénéfiques.
- D'autre part, un nombre plus ou moins restreint d'entreprises innovantes, mais développant des relations de collaboration (quelque soit le type de collaboration : co-ompétition, etc.) avec d'autres entreprises innovantes hors région Rhône-Alpes. N'ayant que peu de liens avec le territoire et ne pouvant tirer à elles seules un tissu (peu dynamique) d'éventuels partenaires, elles se désinvestissent graduellement de l'économie régionale. Les Pôles ou Bassins d'innovation et de croissance existants s'affaiblissent de façon significative.

Rhône-Alpes perd ainsi peu à peu sa capacité d'innovation. Si cette hypothèse est particulièrement adaptée à l'industrie, elle s'applique aussi dans les services (rappelons qu'une grande part des services est liée à l'industrie). Par ailleurs, l'hypothèse est faite que l'éventuelle innovation faite dans certains services (Tourisme, Services à la personne) ne compense pas les pertes supposées.

#### *4.2 Hypothèse 2 : une économie de l'innovation qui développe les relations de coopération et les réseaux d'entreprises, favorise une économie de proximité à forte valeur ajoutée, renforce le poids de pôles d'excellence et accroît rayonnement international de la région Rhône-Alpes*

Dans cette hypothèse optimiste, on suppose que les grands déterminants ont une réelle influence sur la majorité des PME/TPE rhône-alpines.

Ainsi les logiques d'innovation s'imposent et l'ensemble des entreprises développent des relations essentiellement fondées sur des enjeux de collaboration et de mutualisation dans l'ensemble des secteurs de l'économie.

Ce mouvement est renforcé par un large mouvement de relocalisation des entreprises qui favorise l'évolution des relations traditionnelles de sous-traitance et une économie de proximité performante.

Il est par ailleurs porté par une capacité renforcée des dirigeants et des salariés à engager leurs organisations dans des projets coopératifs et collaboratifs. Ainsi l'évolution managériale à l'œuvre au début du XXI<sup>ème</sup> siècle est suivie par un mouvement similaire des opérateurs, mouvement favorisé par le déploiement ou la généralisation de l'ensemble des dispositifs publics de sécurisation des parcours professionnels engagés depuis les années 2000.

Par ailleurs, les politiques publiques et les initiatives des acteurs du territoire en faveur de la recherche et développement et d'écosystèmes de proximité portent ses fruits : une large gamme de services et dispositifs (financiers, commerciaux, organisationnels, emploi/formation, R&D) permet aux entreprises de développer des réseaux et des organisations en grappes nécessaires à l'innovation et à la production d'une forte valeur ajoutée pour la région.

Rhône-Alpes développe son rayonnement à l'international. Les Pôles et Bassins d'excellence existants se renouvellent (Chimie, Plasturgie, Textile, Médical, etc.), d'autres se créent notamment dans des secteurs émergents (bio, services à la personnes, etc.).

#### *4.3 Hypothèse 3 : une économie de l'innovation qui développe les relations de coopération et les réseaux d'entreprises, mais qui dans un contexte de délocalisation accrue vide le tissu économique rhône-alpin de ses entreprises à potentiel*

Dans cette hypothèse mixte, on suppose que les grands déterminants ont une réelle influence sur la majorité des PME/TPE rhône-alpines, mais qu'ils ne se concrétisent pas par le développement d'écosystèmes performants ou d'une économie de proximité favorable à l'essor d'une économie régionale dynamique.

On assiste ainsi à une compétition mondiale à la fois axée sur la réduction des coûts et sur les capacités d'innovation des entreprises en particulier des PME/TPE.

La capacité d'adaptation des PME/TPE Rhône-alpines est telle que les mouvements de délocalisation vers les pays émergents / pays à bas coûts sont massifs et principalement centrés sur les activités de R&D/conception.

La majorité des petites entreprises régionales entrent dans le scénario 1 : compétitivité par les coûts, faibles résultats face aux pays émergents.

La contribution des politiques publiques, les initiatives des acteurs du territoire sont inadaptées et ne suffisent pas à inverser la tendance.

On voit se développer une économie régionale surtout axée sur la notion de marque, dénuée de capacité productrice à forte valeur ajoutée, et ne réussissant pas à aller au-delà de cette vision « marketing » du tissu rhône-alpin.

## **Bibliographie:**

ARDI, Michel Ragué, Directeur

Assedic, Statistique annuelle de l'emploi salarié au 31 décembre 2009

Association Aider, 2010

Bernard Brunhes : étude sur l'évaluation des SPL, 2008

CEFORALP, Hervé Bleudin, responsable projet « entreprise élargie »

CESR Rhône-Alpes : « 2025 : visions pour Rhône-Alpes », 2005 « la sous-traitance face aux mutations », 2006

CRCI, panorama de l'économie RA, 2009

CCI Lyon, Nicolas Millet : l'esprit de confiance : coopération et réseau dans les échanges économiques de proximité, 2010

Conseil Régional Rhône-Alpes, DERTT, Thomas Cottinet

Grand Lyon, DES, Isabelle Gilotte

Ifop : dirigeants de PME et Pôles de Compétitivité, 2009

SES Infos rapides, les relations entre entreprises dans la construction, 2004

CESR Rhône-Alpes : « 2025 : visions pour Rhône-Alpes », 2005 « la sous-traitance face aux mutations », 2006