

Mission d'étude du tissu industriel et des alliances d'entreprises

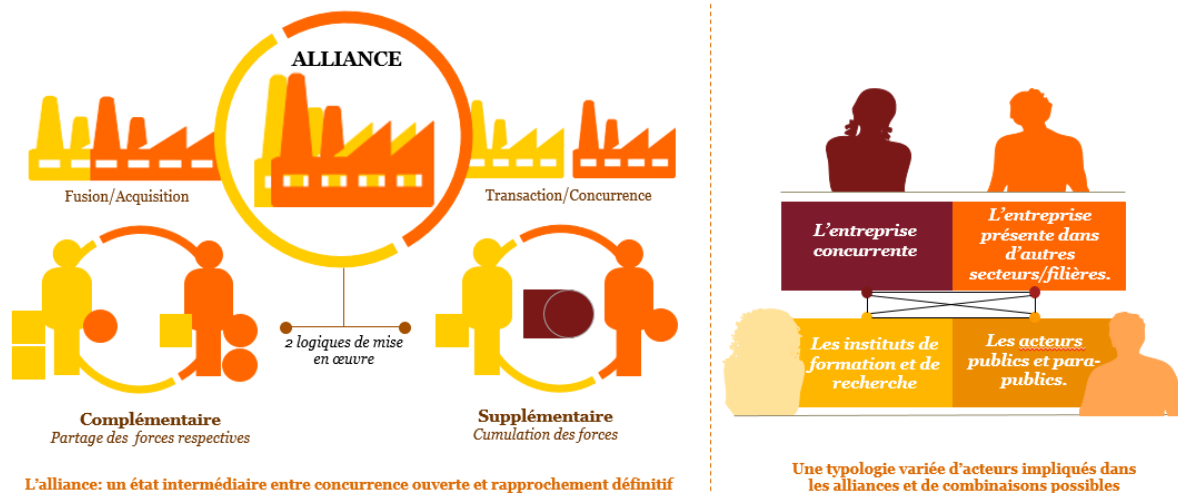
Executive summary

Les alliances : gage de réussite dans un marché mondialisé

Dans un environnement compétitif de plus en plus réactif, intense et incertain, les entreprises se livrent aujourd'hui à deux courses concurrentielles afin d'assurer leur survie : la conquête des marchés nationaux et internationaux actuels et ceux du futur.

Un défi important à relever : une entreprise peut aujourd'hui difficilement courir en solitaire. En effet, la complexité du développement de solutions innovantes dans des délais de plus en plus courts, imposés par les marchés, demande des compétences multidisciplinaires, des ressources humaines, technologiques, financières, des réseaux et des moyens qui vont très souvent au-delà de la capacité d'une seule entreprise.

Même constat quand il s'agit de pénétrer de nouveaux marchés : une entreprise seule ne dispose pas forcément des réseaux et des liens locaux nécessaires, pourtant gage de succès dans une démarche d'internationalisation et/ou d'exportation structurée.



C'est pourquoi les entreprises ont multiplié ces dernières décennies des stratégies d'alliances. Une tendance en lien avec celle du déploiement de structures «réticulaires» (réseaux d'entreprises restant indépendantes mais intégrées aux niveaux stratégique et organisationnel) de l'économie industrielle.

S'il n'existe pas de définition univoque d'alliance, cette notion correspond, de manière générale, à un partenariat entre plusieurs structures, privées ou publiques, concurrentes ou non.

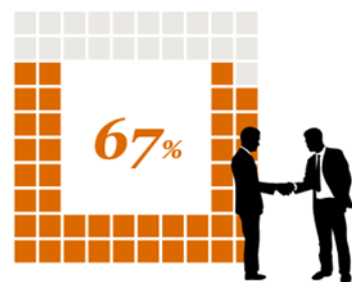
L'enjeu global autour de la constitution d'alliances est de chercher de nouvelles manières de penser et de travailler, au travers de la construction d'alliances même « improbables » et le développement de « réseaux collaboratifs différents ».

« La capacité à construire, développer et gérer des réseaux plus grands, plus dynamiques, plus diversifiés et plus complexes est un gage de réussite dans le contexte actuel des affaires » (cf. PwC CEO Global Survey 2015).

Les ingrédients qui font le succès d'une alliance peuvent être résumés par :

1. Le partage d'un objectif commun
2. Des avantages équitablement répartis
3. La confiance

Pour se nouer, les alliances nécessitent également un écosystème au sein duquel se développer. Il peut s'agir d'un territoire - pas forcément lié à des frontières administratives - ou d'un espace d'échange dématérialisé, comme, par exemple, les plateformes d'innovation ouverte, qui permettent d'identifier au sein d'une communauté créée autour d'un challenge technologique, des opportunités de partenariat.



...ont déclaré connaître depuis longtemps leur partenaire.

*Enquête PwC pour le compte du SGAR Occitanie

Mais quel(s) impact(s) la mise en place des alliances engendre sur les territoires et quels avantages procurent-elles aux entreprises ?

La présente étude s'inscrit dans ce contexte et apporte des éléments d'analyse pour alimenter la réflexion autour des alliances.

Réalisée sous l'impulsion du SGAR Midi Pyrénées, entre fin 2014 et début 2017, sur les anciennes régions d'Aquitaine, de Poitou-Charentes, du Limousin, de Midi-Pyrénées et du Languedoc-Roussillon, elle devait répondre à deux objectifs majeurs :

« Pour les alliances il faut qu'il y ait un intérêt et une flexibilité pour tout le monde notamment sur la question de la contractualisation »

Didier Ritter, Président Acobiom, Languedoc Roussillon

▪ mieux connaître le tissu économique du Grand Sud-Ouest et ses dynamiques d'évolution et identifier les territoires qui présentent une « meilleure résistance à la crise » ;

▪ mieux connaître l'organisation du travail entre les acteurs économiques impliqués dans des logiques partenariales, d'alliance, sur ce territoire.

L'objectif a été également, au regard de cette analyse, de dresser des préconisations en matière de politique publique dans un cadre évolutif, notamment vis-à-vis des nouvelles responsabilités des Conseils Régionaux et du changement de périmètre des territoires régionaux, déterminés par la loi NOTRe.

La première phase de cette étude visait à fournir une « photo » de l'économie des différents territoires concernés par l'étude et de servir de base de travail à la phase finale de l'étude.

Ainsi, les principales caractéristiques du tissu économique du territoire couvert par l'étude ont été analysées à travers les filières présentes et en émergence, et les partenariats entre entreprises et laboratoires dans le cadre des projets collaboratifs soutenus par les pôles de compétitivités.

Aussi, les principales activités économiques présentes dans les deux grandes régions ont été étudiées :

- L'industrie agro-alimentaire pour les 5 régions ;
- Le secteur du matériel de transport en Poitou-Charentes, Aquitaine et Midi-Pyrénées ;
- L'industrie du bois, du papier, carton et (le secteur de l'imprimerie) pour les anciennes régions d'Aquitaine, du Limousin et de Poitou-Charentes ;
- L'industrie métallurgique et des produits métalliques pour le Languedoc-Roussillon, le Limousin et Midi-Pyrénées ;
- La production et distribution d'eau, l'assainissement, la gestion des déchets et dépollution en Languedoc-Roussillon.

La deuxième partie de l'étude a approfondi le rôle des alliances par rapport à la capacité de résilience des entreprises et à l'évolution des écosystèmes dans le cadre des mutations économiques en cours. Elle s'est déroulée en deux étapes :

- **Une enquête terrain quantitative**, basée sur un questionnaire directif auprès de 150 entreprises ;
- **Une enquête terrain qualitative**, basée sur un questionnaire semi-directif auprès d'une vingtaine d'acteurs clés du territoire.

L'objectif du travail d'enquête terrain a été de collecter des éléments factuels permettant de **mieux appréhender la nature des alliances, partenariats et collaborations** dans lesquelles les entreprises interviewées sont impliquées.

C'est ainsi que cette étude a requis, au préalable, la définition et le partage de ce qui est une alliance, ainsi que des conditions de mise en place et de succès pour cette forme, de plus en plus répandue, de collaboration.

a) **L'alliance : une relation contractuelle entre entités indépendantes**

Malgré le fait qu'il n'existe pas de définition précise du mot « alliance », cette notion correspond, toutefois, de manière générale, à une collaboration entre deux organisations qui peut prendre deux formes : l'alliance stratégique ou le partenariat.

La littérature réduit souvent les alliances stratégiques à une collaboration entre concurrents, tandis qu'un partenariat est plutôt considéré comme une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes. Dans le cadre de notre étude, nous avons pris en compte une notion d'alliance large, incluant les partenariats, afin de ne pas restreindre le champ d'analyse aux seules alliances stratégiques entre concurrents.

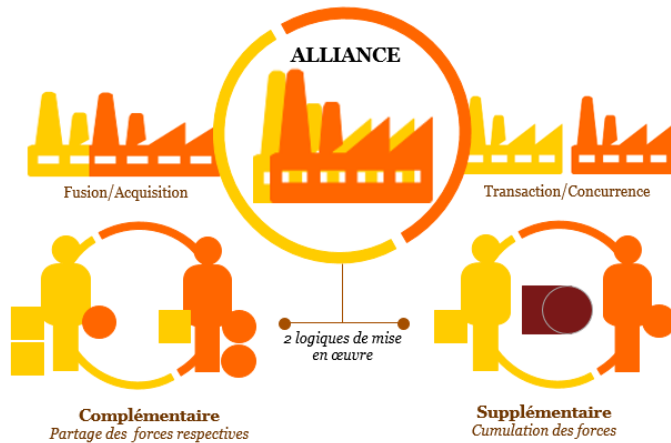
L'alliance, dans son sens général, est un lien contractuel limité dans le temps, cadré, et où les parties prenantes restent indépendantes. Elle est orientée vers un objectif ou un projet défini. Plus précisément, il s'agit d'une coopération à moyen/long terme, décidée au plus haut niveau et revêtant une importance stratégique :

- généralement bilatérale (ou sinon limitée à un petit nombre de partenaires),
- focalisée sur un projet de croissance concret et bien défini (les autres activités des partenaires restent hors du cadre de l'alliance),
- mise en œuvre en coordonnant les compétences et les ressources des partenaires pour développer, produire et/ou commercialiser des produits et des services,
- fondée sur le partage de décision entre les entreprises alliées, laissant subsister des centres de décision multiples,
- dotée d'une exclusivité réciproque.

Ces alliances peuvent être nouées à plusieurs niveaux :

- Entre entreprises pour plus de complémentarité et de masse critique ;
- Entre entreprises et centres de recherche et formation.
- Entre collectivités (même s'il serait plus pertinent de parler de meilleure coordination à cet égard) au niveau infrarégional (Région, EPCI, Métropoles) et transfrontalier (avec d'autres régions limitrophes ou complémentaires);
- Entre collectivités et entreprises pour la conception et mise en œuvre de projets structurants et la création d'écosystèmes.

L'alliance représente une forme de relation intermédiaire, entre la simple relation de marché et les fusions/acquisitions.



L'alliance: un état intermédiaire entre concurrence ouverte et rapprochement définitif



Une typologie variée d'acteurs impliqués dans les alliances et de combinaisons possibles

La recherche d'alliance constitue par ailleurs une tendance mondiale : la pénurie de ressources, la pression de la compétition, l'urgence de réduire le temps de mise en marché de nouveaux produits et services se traduisent dans l'utilisation, comme souligné par l'enquête menée par PwC auprès de 1 322 PDG dans le monde, des alliances comme levier de croissance stratégique.

Les alliances se nouent aujourd'hui de plus en plus dans des **logiques intersectorielles et inter-filières**, car les solutions demandées pour satisfaire les besoins sociétaux sont au croisement de compétences et de technologies différentes (les technologies clés en sont un exemple: TIC et numérique, biotechnologie, électronique, microélectronique et nanotechnologies, optique et photonique, robotique ...).

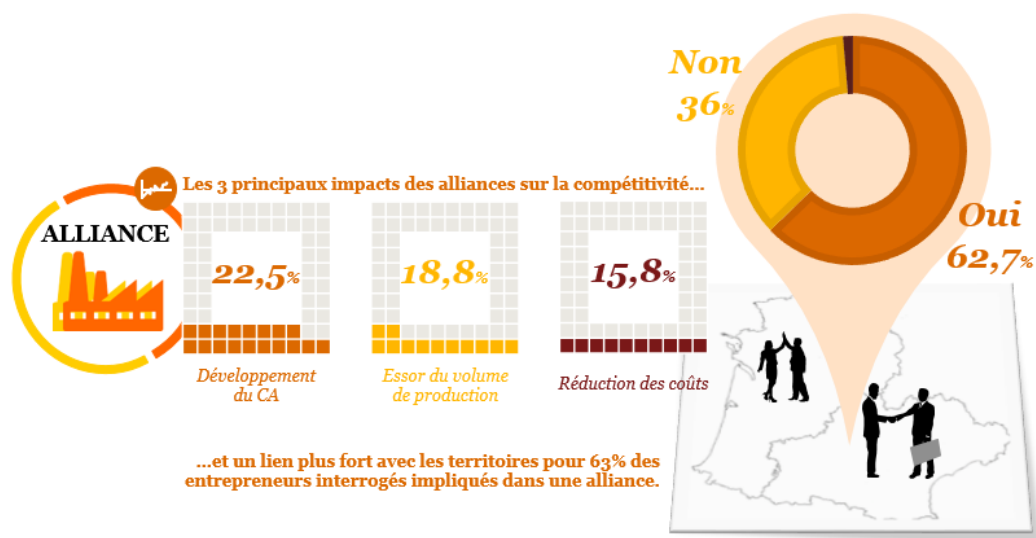
Les motivations pour intégrer une alliance sont nombreuses, différentes selon les entreprises et selon le type d'alliances. Participer à une alliance pour une entreprise relève d'un choix stratégique de croissance afin d'assurer, in fine, la création et la maximisation de la valeur économique.

De manière générale, c'est essentiellement une question de ressources et d'efficacité qui est à l'origine du recours aux alliances: participer à une alliance permet à une entreprise d'avoir accès à des ressources (technologiques, connaissances, humaines, etc.) dont elle a besoin pour un projet et qu'elle ne détient pas en propre; l'alliance lui permet d'y avoir accès plus rapidement, en réduisant les délais d'obtention et plus efficacement.

Trois raisons pour s'allier ont été identifiées sur la base de l'analyse menée, confirmant les hypothèses de travail initiales :

- La recherche d'efficacité et de compétitivité ;
- L'export et l'internationalisation ;
- L'innovation, et notamment l'innovation ouverte.

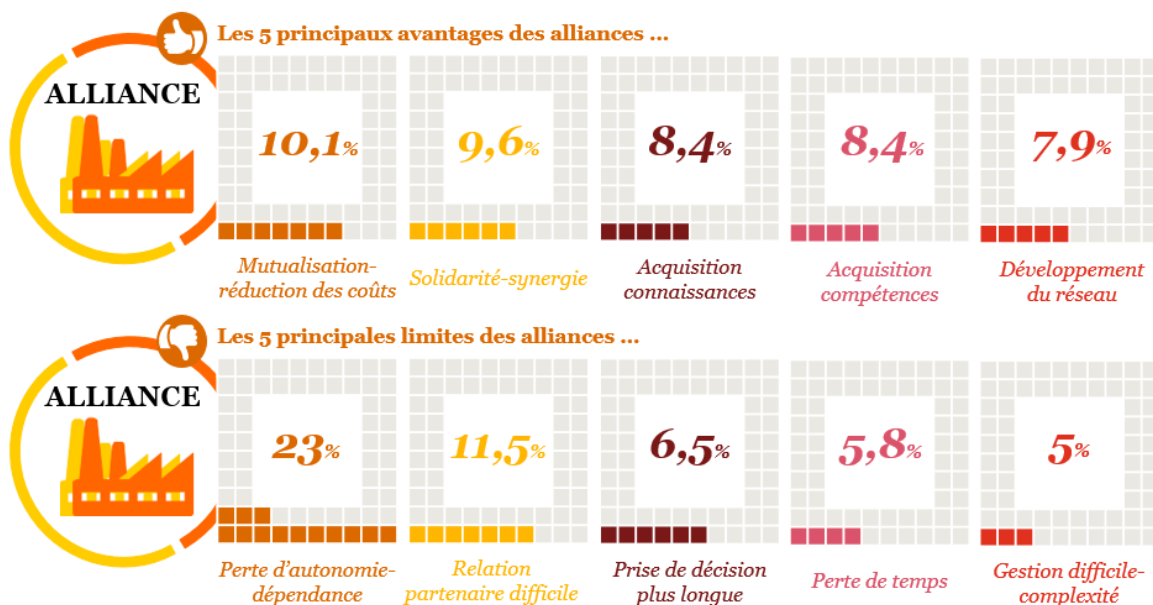
En ce qui est de leurs caractéristiques opérationnelles, les alliances se caractérisent par des investissements essentiellement immatériels dont la mesure est difficilement estimable par les acteurs. En outre, parmi les 150 entreprises interviewées, 67,33% des entrepreneurs interrogés ont déclaré connaître leur(s) partenaire(s) depuis longtemps. Ce qui implique une notion de confiance, sinon de proximité géographique.



*Enquête PwC pour le compte du SGAR Occitanie
Réponses aux questions : Quel est l'impact de l'alliance sur votre compétitivité ?/ L'alliance entraîne-t-elle selon vous un lien plus fort avec le territoire ?

Parmi les avantages apportés par l'alliance, les entrepreneurs ont principalement répondu qu'elle leur fournissait premièrement une mutualisation, un partage de fonctions leur assurant une réduction des coûts de production (environ 10% des réponses). En outre, l'alliance leur assure une solidarité au sein des membres de l'alliance (environ 9%), un partage des compétences (environ 8,5%) et leur facilite l'accès à de nouveaux marchés (environ 8%).

Parmi les inconvénients apportés par l'alliance, les entrepreneurs ont principalement répondu qu'elle peut impliquer une perte d'autonomie, que la relation avec les autres membres de l'alliance pouvait être difficile, que les prises de décisions étaient plus longues, engendrant une perte de temps.



Les impacts principalement cités sont le développement et/ou le maintien du CA, une plus grande résistance et un renforcement de leur position sur les marchés.

Un constat qui confirme l'hypothèse de travail de l'existence d'un lien entre alliances et capacité de résilience et de compétitivité.

Dans l'aéronautique, par exemple, (l'un des secteurs les plus fortement représentés sur le périmètre de l'étude), des entreprises « pivot » émergent dans la filière : celles-ci jouent le rôle de tête de pont dans

le cadre d'alliances entre les Grands Groupes et les sous-traitants de deuxième rang et leur existence vise à assurer une meilleure gestion de la chaîne de production.

Autre exemple, dans le secteur agro-alimentaire, marqué par une concentration accrue des structures productives, des organisations coopératives émergent parmi les principaux acteurs et rivalisent avec les Grands Groupes internationaux qui dominent les marchés. Leur structuration leur permet de gagner en visibilité, de se développer et de renforcer leur compétitivité. En outre, en matière d'innovation, des liens plus étroits se structurent entre l'amont et l'aval de la chaîne de production et des relations sont également établies avec d'autres secteurs d'activité fortement innovants comme les biotech.

Les alliances jouent à ce double niveau : comme stratégie de développement et réponse à la crise des entreprises et comme outil de développement économique et d'accompagnement aux mutations économiques pour les territoires.

Notre étude montre que les alliances peuvent contribuer de manière significative à la compétitivité et à la résilience des entreprises dans des phases de crise et au-delà. Elles participent également à la structuration des écosystèmes et au renforcement des avantages compétitifs des territoires en les rendant plus compétitifs et plus attractifs.

b) Quelles préconisations en matière de politiques publiques ?

Les changements apportés par les alliances sur l'organisation du tissu productif, notamment avec la constitution de réseaux, et leurs impacts sur la compétitivité des entreprises, interrogent la manière dans laquelle les Pouvoirs Publics peuvent soutenir ces nouvelles dynamiques organisationnelles de l'innovation et de la production, dans un contexte économique complexe et contraignant : les acteurs économiques doivent faire des efforts incessants pour être compétitifs et démontrer leur résilience et les acteurs publics (Etat, collectivités ...) font eux-mêmes face à d'importantes contraintes budgétaires.

La réponse, apparemment paradoxale est double : **favoriser la création et le développement d'alliances autour de projets de développement structurants répondant aux spécificités des territoires et faire évoluer le système des aides aux entreprises afin de renforcer l'économie en réseaux, en complément du soutien aux entreprises, avec de nouveaux modèles de collaboration.**

L'enjeu est la mise en œuvre, qui doit être agile et rapide. Pour ce faire, l'intervention des acteurs publics doit suivre quatre conditions essentielles :

- **L'existence et l'identification d'un besoin** : technologique, de réduction de coûts et des gains de performance et compétitivité, de pénétration de nouveaux marchés (export et internationalisation) pour les entreprises et de structuration d'une nouvelle filière au niveau des territoires. Ce besoin doit, ensuite, se traduire en projet.
L'identification et la formulation des besoins impliquent des relations de proximité ainsi que, souvent, l'intervention d'une expertise « conseil » spécifique.
- La possibilité **d'identifier un partenaire, ou des partenaires** dont l'expertise est complémentaire ou additionnelle à celle de l'entreprise ;
La possibilité d'identifier les partenaires les plus idoines est fortement dépendante de la création d'écosystèmes ouverts, structurés en réseau. Ces derniers peuvent être physiques ou virtuels, locaux ou internationaux. Il est à noter que les écosystèmes locaux forts sont souvent, paradoxalement, les plus ouverts. La clé de leur efficacité est donnée par la lisibilité et la visibilité des compétences des acteurs qui les composent.
- La création de relation de **confiance et la contractualisation**. Celle-ci peut être plus ou moins formalisée en fonction de la culture et de la nature des acteurs impliqués dans le projet, de l'asymétrie de leur taille et de leur poids dans la relation de collaboration.
- La recherche d'une **taille critique et/ou d'une complémentarité** permettant de supporter le partage des objectifs visés ainsi que le financement du projet, tout en gardant une réelle agilité.



4 actions à fournir par les acteurs publics pour favoriser les alliances

Objectif global

Favoriser la création et le développement d'alliances autour de projets de développement structurants répondant aux spécificités des territoires et aux besoins des entreprises

Identification du besoin

- Simplification de l'accès aux intermédiaires et au conseil
- Outils de diagnostic et d'analyse en soutien à la prise de décision

Identification de partenaires

- Systèmes d'informations permettant l'identification des compétences des acteurs
- Activités d'animation
- Favoriser l'émergence de firme-pivot
- Réduire les obstacles juridiques, réglementaires ou matériels s'opposant aux alliances, etc.

Création d'une relation de confiance

- Présence de tiers de confiance (pole, etc.) avec de nouveaux services en matière d'innovation ouverte
- Mise à disposition de conseil privé en Propriété intellectuelle et contractualisation
- Programmes d'accélération aux entreprises et écosystèmes

Favoriser la taille critique et/ou les complémentarités

- Accompagner les entreprises à faire évoluer leur appareil productif et à définir leurs ambitions stratégiques
- Evolution des services apportés par les "intermédiaires" et facilitateurs (poles, clusters, etc.)

D'une manière opérationnelle, le rôle de la politique publique serait donc :

- **d'inciter les laboratoires de recherche et les Universités à assurer** un rôle non seulement de production de connaissances mais aussi **d'intermédiation** entre les entreprises ;
- **de favoriser l'émergence de firmes-pivots** (comme celles qui existent dans l'aéronautique) assurant l'interface entre les grands donneurs d'ordre et les sous-traitants en soutenant leur développement, à travers un accompagnement spécifique (incitation via la gouvernance territoriale, aides et accès au conseil, ...) ;
- **de réduire les obstacles juridiques, réglementaires ou matériels s'opposant aux alliances** : prêts facilités d'équipements ou de personnels entre entreprises, coûts réduits de franchissement de la distance physique, etc. Au niveau des entreprises, les actions à viser concernent l'accès simplifié (des « guichets virtuels ») aux services d'accompagnement, et la mise en place de mécanismes de « diagnostic » de leurs besoins en collaboration avec les conseils privés.
- d'utiliser le levier de la **commande publique** autour de projets structurants afin de stimuler les alliances pour le développement de solutions globales ;
- **de soutenir des initiatives de marketing territorial et de programmes qui facilitent l'émergence de projets collaboratifs autour du programme et d'une stratégie de développement d'un écosystème.** Par exemple, des initiatives d'envergure qui, même si elles mobilisent des ressources relativement réduites, sont en mesure d'impulser des dynamiques positives et de cohésion entre acteurs autour d'un projet (cf. French Tech, par exemple, ou d'autres initiatives déterminant une mobilisation forte des acteurs du territoire).
- d'aider à l'émergence d'alliances intersectorielles et, plus globalement, de **bâtir une politique contractuelle originale à destination de territoires infra régionaux**, axée sur l'aide aux alliances ancrées sur ces territoires et sur des projets structurants partant des atouts des territoires.

S'agissant du rapport au territoire, deux tendances essentielles marquent les alliances :

- d'un côté il y a **une tendance à la proximité**, c'est-à-dire au rapport étroit entre les acteurs et partenaires du même territoire,
- et, d'autre part, **une tendance, certainement contrainte, à l'ouverture vers une échelle géographique plus large** et à la recherche de nouvelles alliances plus adaptées aux besoins des entreprises de l'alliance.

Ces tendances ne sont pas contradictoires. Elles peuvent même se nourrir mutuellement et s'inscrire dans une relation dialectique. Ce sont bien les écosystèmes locaux denses qui sont les plus ouverts et qui profitent le mieux de l'ouverture en termes d'attractivité.

Ce changement implique une transformation des modes d'accompagnement des entreprises et, notamment, une évolution des services apportés par les « intermédiaires et facilitateurs » comme les pôles de compétitivité et clusters par exemple. L'agilité et la rapidité des procédures semblent être, comme souligné, des critères d'efficacité particulièrement pertinents dans le cas du soutien aux alliances.