

Deux compléments de la note d'introduction au débat national « Quel modèle productif ? »

Gabriel Colletis

Professeur de Sciences économiques

Université de Toulouse 1-Capitole

colletis@univ-tlse1.fr

1. La notion d'écosystème

La notion d' « écosystème » s'inscrit bien dans la perspective d'une réflexion sur le système productif et les manières dont celui-ci peut évoluer. En effet, la notion de « système productif » suggère que l'unité élémentaire de ce système est l'interrelation entre les entreprises industrielles ou entre ces entreprises et les acteurs de toute nature qui contribuent à leur dynamique : entreprises de services, institutions de recherche ou de formation, institutions d'appui, etc.

La notion d' « écosystème » met en évidence que ces interrelations constituent un ensemble dont le sens est qu'il fournit aux entreprises un certain nombre de compétences dont les entreprises ont besoin pour être compétitives et se développer.

La notion d'écosystème est à mettre en rapport avec une des évolutions les plus significatives des stratégies entrepreneuriales des deux dernières décennies : le recentrage des entreprises et son corollaire, l'externalisation de nombre d'activités, de fonctions ou de compétences. Cette externalisation se mesure par la baisse continue du taux dit « d'intégration » mesuré par le ratio « valeur ajoutée/chiffre d'affaires » lequel avoisine désormais régulièrement 20%. En d'autres termes, si les entreprises doivent continuer à faire des efforts importants pour améliorer leur productivité interne, elles doivent au moins autant être attentives à la « qualité » de l'écosystème avec lequel elles travaillent. Des relations médiocres entre les entreprises et l'écosystème constitué autour d'elles signifient une perte importante d'efficacité globale.

Une caractéristique remarquable de ces écosystèmes est qu'ils s'organisent fréquemment sur une base territoriale. Les territoires concernés sont ainsi en capacité d'offrir aux entreprises les compétences ou fonctions qu'elles ont externalisées dans une relation de proximité qui relève tout à la fois d'une proximité géographique, d'une complémentarité de compétences, et de relations de confiance. Ici réside la substance de l'ancrage territorial des firmes.

Le développement de tels écosystèmes est donc à la fois synonyme de compétitivité des entreprises, d'ancrage de leurs activités et de trajectoire territoriales plus pérennes.

Un enjeu important d'une relation durable entre les entreprises et leur écosystème (que celui-ci soit territorial ou non) réside dans la concordance dynamique entre l'évolution du cœur de compétences de l'entreprise et celle des compétences que son écosystème peut lui offrir. Cette concordance n'est jamais acquise de manière définitive et dépend tout à la fois des transformations du cœur de compétences de l'entreprise et de celles de l'écosystème. Les risques de désajustement existent toujours, en particulier si le modèle économique de l'entreprise connaît une rupture. La décision, par exemple, d'externaliser la production, voire la fonction de recherche (ou une partie plus ou moins importante de celle-ci) peut provoquer par son caractère parfois soudain ou mal anticipé une tension dans la relation avec l'écosystème de l'entreprise concernée, tension synonyme de risque de déterritorialisation si l'écosystème est territorial. *Il est ainsi essentiel que de telles évolutions soient anticipées par un suivi au plus près des stratégies entrepreneuriales* (en particulier en cas de changements importants de la structure de détention du capital). Du côté des entreprises, signalons enfin qu'il existe sans doute une limite aux stratégies d'externalisation. L'entreprise ne peut prétendre externaliser toutes les compétences qui sont nécessaires pour concevoir et produire des biens et services complexes. Elle ne peut donc pas s'appuyer sur son écosystème en pratiquant une stratégie de désintégration totale de ses compétences ou de certaines de ses fonctions stratégiques. L'entreprise sans usine ou le groupe sans laboratoire de recherche propre est un mythe qui ne peut survivre. L'écosystème de l'entreprise peut compléter les compétences de l'entreprise, il ne peut se substituer à celles-ci.

2. Les firmes-pivots : des acteurs essentiels des écosystèmes

La notion de « firme-pivot » est assez peu répandue dans la littérature économique¹ et encore moins connue et employée comme instrument des politiques publiques en faveur de l'industrie. Ces firmes jouent pourtant un rôle essentiel dans le fonctionnement de nombre d'écosystèmes. La caractérisation d'une entreprise considérée comme « pivot » est qu'elle remplit deux fonctions : l'une de nature techno-industrielle, l'autre de nature organisationnelle.

La firme-pivot ne produit des équipements mais *des systèmes entiers*. Ainsi d'une entreprise qui produirait des trains d'atterrissage et non les seuls vérins hydrauliques ou encore les équipements de freinage ou de roulage. Systémier et non équipementier, la firme-pivot assure une fonction organisationnelle centrale : elle est le *nœud de coordination* qui rassemble et organise les relations entre les sous-traitants. Ici, elle se substitue à la firme donneur d'ordres (qu'il conviendrait d'appeler « firme-architecte » ou « firme-intégrateur ») qui n'a plus alors à gérer les multiples relations avec les sous-traitants, celles-ci étant prises en charge par la firme-pivot.

Les firmes-pivots sont des acteurs centraux des écosystèmes car ce sont elles qui, le plus souvent, l'organisent. *Leur identification par les acteurs publics et leur soutien est donc*

¹ Voir néanmoins F. Mazaud, "De la firme sous-traitante de premier rang à la firme-pivot. L'organisation du système productif Airbus", thèse soutenue à l'Université de Toulouse 1-Capitole, 2007

primordial. Leur non-reconnaissance ou leur affaiblissement constituent des facteurs expliquant la non-émergence de certains écosystèmes potentiels, voire parfois leur déclin. L'existence et la reconnaissance de telles firmes sont au cœur des conditions d'ancrage territorial des grands groupes.