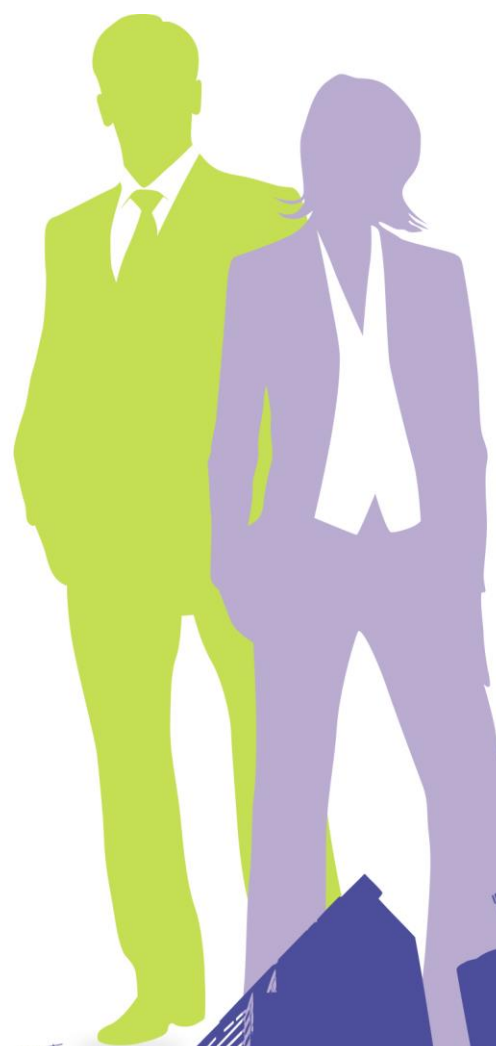


Développer le jeu collectif entre les entreprises



IESF

SOCIÉTÉ DES INGÉNIEURS ET
SCIENTIFIQUES DE FRANCE



Développer le jeu collectif entre les entreprises

Le comportement individualiste et de rapport de force, ancré dans notre culture française, aboutit de plus en plus à une impasse dans le monde actuel. Prendre position seul est rarement possible. On a besoin de l'autre pour réussir.

Dans le monde ultra concurrentiel de la mondialisation, le « collectif », ou « chasse en meute » associant grandes entreprises de plus de 5 000 personnes, PME de moins de 250 personnes et ETI comprenant 250 à 5000 salariés, porte en lui un énorme potentiel d'amélioration de notre performance industrielle, gisement de réindustrialisation et de génération d'emplois pérennes et rentables dans notre pays.

Notre culture française est-elle compatible avec ce jeu collectif ? Comment peut-il se déployer et quels résultats en attendre ?

Cette notion de jeu collectif entre les entreprises, peut être déclinée sur plusieurs axes :

1 Innovateurs et intégrateurs de solution

Ouvrir L'innovation... c'est comme les enfants ! Il ne suffit pas d'en avoir, il faut surtout les élever. L'innovation aboutie, celle qui se traduit en croissance, suppose une rencontre entre l'innovateur (un labo de recherche, une start-up, une industrie de technologie...) et l'intégrateur (un grand groupe, une industrie manufacturière, un opérateur, un systémier...).

Cette rencontre n'est en rien évidente et le succès appelle une collaboration active.

L'« innovateur » doit comprendre la problématique et les facteurs clés de succès de l'« intégrateur ». L'« intégrateur » doit descendre assez profondément dans la compréhension de l'innovation pour élargir le champ des utilisations possibles pour lui.

L'échec vient naturellement lorsque l'intégrateur est campé dans un rôle d'acheteur de solutions clés en mains : « Dites-moi en quoi votre nouveau laser va me permettre de gagner en efficacité dans mon usine de fabrication ». Et l'échec vient tout autant lorsque l'innovateur se cantonne à son seul domaine, éloigné du monde de son « client ».

Par contre, lorsque la rencontre se fait, la création de valeur est au rendez-vous :

Dans le domaine des véhicules autonomes, l'industrie automobile utilise des technologies initialement développées pour l'aéronautique (RADAR, Pilote Automatique...), des technologies issues du monde des communications et de la connectivité ou des automatismes.

La clef a été de comprendre parfaitement le besoin du marché de la mobilité et de travailler sur la réduction des coûts tout en conservant les nécessités de sécurité et de fiabilité.

Un rêve qui semblait impossible il y a encore 5 ans est en train de devenir réalité et des véhicules seront disponibles avant la fin de la décennie.



2 Clients/fournisseurs ou partenaires ?

Les relations entre partenaires économiques se déploient souvent selon un schéma traditionnel clients/fournisseurs.

La mise sous pression de la base fournisseurs a été, et reste, le principal moyen pour réduire les coûts d'achats et améliorer la valeur ajoutée au niveau du systémier.

Cette relation clients/fournisseurs est déployée à grands renforts de politique, procédures, processus de validation des fournisseurs, appels d'offres, consultations, contrats cadres, appels sur commandes, contrats classiques...

Et si tout cela étouffait une possibilité de coopération plus étroite ? Chaque contributeur pleinement responsable d'une fraction de la valeur ajoutée d'ensemble, mais conscient que son succès entraîne celui des autres, et dépend de celui des autres.

Il est souvent rare dans notre environnement mondialisé et de plus en plus concurrentiel, de ne pas se retrouver dans une configuration d'interdépendance, au moins avec ses fournisseurs clefs.

Tire-t-on toute la substantifique moelle de la capacité d'innovation de ses fournisseurs, si nous restons dans une logique de rapport de force et de défiance avec eux ?

La complexité s'accroît souvent de façon exponentielle dans les produits et services. La logique du « contrat complet », consistant à vouloir tout maîtriser à travers des exigences contractuelles toujours plus détaillées est-elle toujours adaptée ? Arrivera-t-on à tout prévoir et ne s'expose-t-on pas à des dossiers de réclamations longs et coûteux, résultant de cette attitude de défiance qui prévaut très souvent dans les relations entre clients et fournisseurs ?

Le modèle traditionnel clients/fournisseurs est-il toujours pertinent ?

Dans quelles circonstances et dans quelles limites serait-il pertinent de développer une approche différente, plus collaborative, plus collective ?

Certaines initiatives, comme celle de cette société de cabine d'avion VIP, montrent qu'un mode de fonctionnement plus collaboratif, en confiance, entre les partenaires industriels clefs contribuant à un même produit/ système, permet d'atteindre un niveau de performance collective inatteignable par le schéma traditionnel clients-fournisseurs :

Les équipements de cabine d'avion VIP font appel à des « meubles » issus de fournisseurs du domaine de l'artisanat de haut de gamme (pour ne pas dire du « luxe »).

Il a souvent été très compliqué de faire coopérer ces deux mondes dont les cultures étaient parfois opposées.

Les résultats se répercutaient dans de gros retards à la livraison et des conflits répétés entre le client intégrateur et ses fournisseurs, dont le client final était souvent l'otage....

Grâce à un travail avec ses fournisseurs clefs, sur la relation (confiance et agilité) basée sur un engagement collectif autour d'un sens partagé (que veut le client final, à quoi servons nous collectivement), cette entreprise filiale d'un grand groupe aéronautique livre aujourd'hui dans les délais et à des taux de satisfaction



extrêmement élevés des cabines dont le design intègre avec fluidité, tout le talent de ses « artistes » fournisseurs.

3 Filières ou clusters ? Contrats ou partenariats ?

La notion de filière industrielle est bousculée par le renforcement du contenu technologique des objets.

Une automobile intègre aujourd'hui des composants ou équipements de technologie très avancée, issus d'innovations venant de la chimie, de l'électronique, des matériaux, de l'optique, des lasers, du soft.

Plus qu'une organisation en filière, on fait face à des clusters où innovations, composants, équipements, systèmes, services, domaines d'applications s'entrelacent plus que ne s'alignent.

Les mêmes architectures de lasers débouchent sur des applications de métallurgie industrielle autant que pour des programmes scientifiques. Elles utilisent comme composants racines, les mêmes matériaux lasers développés pour les applications de défense, lesquelles ne peuvent être mises en œuvre sans les composants électroniques issus de l'électronique grand public !

L'organisation contractuelle traditionnelle, en arborescence descendante n'est-elle pas définitivement en échec pour régir un tel entrelacs de relations ?

Quels partenariats pour pallier cette difficulté ? Comment coopérer et préserver ses intérêts en même temps ? Peut-on être partenaires sur un thème et concurrents sur un autre ? Peut-on être simultanément partenaire de deux concurrents ?

Ces enjeux de complexités et d'interdépendances ont été relevés à travers la démarche Agilité Confiance dans des clusters aéronautiques Midi-Pyrénées :

Agilité Confiance a permis de renforcer la performance collective de donneurs d'ordre et de leurs fournisseurs, par le développement de l'agilité et de la confiance et par des organisations en cercle plutôt qu'en arborescence descendante.

Il s'agit, en travaillant sur le facteur humain, de promouvoir et faire fonctionner « l'Entreprise étendue » dans laquelle les relations clients-fournisseurs sont optimisées au travers :

- D'une vision partagée des enjeux et des stratégies,
- De l'application de processus et d'interfaces compris et acceptés,
- Et de la mise en œuvre de l'« intelligence collective » de partenaires.

Les PME trouvent alors une place légitime, amenant innovation et compétitivité, dans un environnement constructif et respectueux de leur identité.



4 Solutions globales à l'export

La « chasse en meute », expression presque surannée tellement elle a été employée, désigne une pratique plus souvent prêtée à nos amis allemands, celle de se présenter à l'exportation en équipe : intégrateurs, équipementiers, prestataires de service... pour une solution globale.

Mythe ou réalité ? un peu des deux !

Efficace ? dans certains cas, assurément !

Preuve en est avec le "contrat du siècle" remporté par DCNS en Australie, qui est venu couronner une impressionnante série de succès pour l'industrie française de défense : Rafale en Egypte et au Qatar, corvettes en Egypte, satellites militaires au Maroc et aux EAU...

Depuis deux ans, tout se passe comme si une vague irrésistible portait l'« équipe de France de la défense ».

L'analogie sportive ne doit cependant rien aux circonstances, pas plus que cette réussite n'est le fruit du hasard.

Alors que les produits, les compétences ou la géopolitique n'ont que peu changé par rapport à une époque encore récente où nous allions de déception en déception, c'est bien la capacité de tous les acteurs impliqués à désormais œuvrer en équipe qui fait aujourd'hui toute la différence.

Et la confiance est le ciment de cette dynamique collective.

Ces réussites sont la preuve retentissante que le succès est à portée de la main sitôt que l'on fait confiance à l'autre et que l'on s'attache à ne pas trahir celle qu'il vous accorde.

Recommandation n°1 : Construire des écosystèmes de Confiance dans nos territoires

L'objectif est de construire des filières d'excellence plus solidaires, innovantes et compétitives.

Basées sur la confiance et l'agilité des acteurs, ces filières partageront un but commun : sécuriser et développer les emplois industriels dans nos régions.

Les relations entre partenaires économiques s'organisent souvent selon un schéma traditionnel de rapport de force clients/fournisseurs.

La « mise sous-pression » des fournisseurs reste le principal moyen pour réduire les coûts d'achats et améliorer la valeur ajoutée au niveau du systémier. Ces relations clients/fournisseurs sont déployées à grands renforts de politique, procédures, processus de validation des fournisseurs, etc... L'amélioration des processus industriels chez les fournisseurs se fait au travers de pratiques souvent « imposées », parfois non complètement assimilées, laissant peu de place à l'autonomie pour des progrès futurs.



La défiance qui découle de ces rapports de force freine considérablement la capacité d'innovation des fournisseurs et de l'écosystème, et il débouche sur un désengagement des acteurs, d'importants coûts de friction et une perte de performance collective.

Dans un contexte de plus en plus complexe dans lequel réactivité et innovation sont les maîtres mots, le contrat traditionnel est définitivement tenu en échec pour régir les relations clients/fournisseurs. La logique du « contrat complet », consistant à vouloir tout maîtriser à travers des formules toujours plus détaillées, conduit à des frictions et des processus de 'claims' longs et couteux.

Et ces comportements « directifs » fortement ancrés dans notre culture française, aboutissent de plus en plus à une impasse.

Il est donc temps de déployer de nouveaux modèles d'émulation des synergies locales, en activant le facteur humain et la confiance !

Comment y parvenir ?

L'initiative « Agilité Confiance » lancée par Aerospace Valley dans la filière Aéronautique Midi-Pyrénées a révélé tout le potentiel sous-exploité de la performance collective impliquant le facteur humain.

Cette démarche a abouti à :

- Un fonctionnement en « Entreprises Etendues », les 'Grappes'
- De l'application de processus et d'interfaces compris et acceptés,
- Et de la mise en œuvre de l' « intelligence collective » de partenaires.

Les relations entre donneurs d'ordre et fournisseurs clefs sont ainsi optimisées au travers d'une vision partagée des enjeux et des stratégies, de l'application de processus et d'interfaces compris et acceptés, et de la mise en œuvre de l'intelligence collective des partenaires.

Cette initiative a conduit à une surperformance jusqu'alors inatteignable par les approches traditionnelles. Pour exemple, on peut noter l'augmentation de 60% à 90% en moyenne des On Time Delivery fournisseurs, la réduction par 4 des pénalités de retard, la réduction de 30% des non-conformités,...

Par conséquent, chaque contributeur devient pleinement responsable d'une fraction du total de la valeur ajoutée et conscient que son succès entraîne et dépend de celui des autres.

Cette initiative a également facilité la création de 'synapses' entre acteurs qui ignoraient parfois la présence ou le métier de l'autre. Ainsi au-delà de la performance collective améliorée, cette démarche a créé les conditions d'une innovation plus fluide et pertinente.

Nous recommandons ainsi de :

- 1) Démultiplier des projets territoriaux d'entreprises étendues, axés sur le développement de nouveaux modèles d'émulation des synergies locales, en activant le facteur humain et la Confiance,



- 2) Lancer des initiatives de ce type dans 5 bassins d'emplois à l'horizon 2017, avec le soutien du Ministère de l'Economie et de l'Industrie, en s'appuyant sur les Pôles de compétitivité des régions concernées,
- 3) Organiser des échanges inter-Pôles, tirant partie au maximum des retours d'expériences de chaque région,
- 4) Obtenir un soutien financier par les DIRECCTE, en s'inspirant du soutien de la DIRECCTE de Midi-Pyrénées dans le cadre de l'initiative Agilité Confiance d'Aerospace Valley.

Bénéfice attendu

Notre ambition est de construire des avantages compétitifs durables par un maillage en "Grappes d'entreprises" basés la Confiance, contribuant à sécuriser et développer les emplois industriels dans les régions françaises.

L'objectif est de construire des filières d'excellence plus solidaires, innovantes et compétitives.

Visons, à travers cette démarche, un impact sur au moins 50 000 emplois !

Recommandation n°2 : Renforcer le soutien à l'innovation

Développer la croissance par l'innovation, en renforçant le jeu collectif entre les entreprises et en optimisant le soutien existant à l'innovation scientifique, technologique et industrielle.

Comment y parvenir ?

Les initiatives pour développer la croissance et l'emploi sur les marchés porteurs sont multiples.

La revue du dispositif de soutien à l'innovation scientifique, technologique et industrielle pourrait significativement contribuer à la montée en efficacité et au potentiel d'impact de ces innovations.

Il est proposé de mettre en place un cadre clair pour les différentes parties prenantes, principalement basé sur le rassemblement et la structuration de l'existant selon deux dimensions :

- Une redéfinition des missions des pôles de compétitivité favorisant notamment davantage de collaborations. Il devient nécessaire de repréciser les missions des Pôles de compétitivité et des grands chantiers avec moins de frontières, plus de dialogues innovateurs / intégrateurs tout en conservant leur dimension thématique et territoriale conformément aux orientations de phase 3.
- Une dimension transverse et nationale avec la création d'une Agence d'innovation interministérielle forte, en charge des priorités trans-thématiques et trans-territoires. Cette Agence serait en charge également de coordonner les politiques des pôles dans le cadre de la politique nationale d'ensemble et des politiques régionales de développement économique.



Elle serait une agence d'exécution de projets pour :

- sélectionner et suivre les projets,
- rassembler les ressources attribuables dans le cadre de politiques d'éligibilité clarifiées et donnant plus de place aux innovateurs,
- assurer l'interface avec les politiques européennes.

Cette agence devra s'appuyer sur des personnels rompus à la conduite de projets, détachés d'établissements publics ou privés

Bénéfice attendu

- Amener de la simplicité, réduire le foisonnement, amener de la transparence
- Développer au plan national comme au niveau des territoires les compétences pour structurer et analyser des projets, avec une place accrue donnée aux innovateurs
- Faire monter en compétitivité des projets émergents et existants
- Répondre davantage aux besoins des industriels



Ont collaboré à la rédaction de ces propositions

Jacques Lefevre
Directeur Associé STRATORG,
Président ISAE Executive Club,
Animateur du groupe de travail



Maelle Duquoc
Ernst & Young



Philippe Lughérini
Président Directeur Général de CILAS,
Président de Nuclétudes,
Président de l'Amicale ISAE SUPAERO



Jean-Marc Nozeran
Fondateur du réseau TEAM-PACT,
Directeur Associé STRATORG



Claire Paponneau
ORANGE

Julien Pelcot
Vice-Président Hydro-Service,
Alstom Renewable Power

