

Développer le jeu collectif entre les entreprises

La première proposition, objet de ce document, concerne le développement du jeu collectif entre les entreprises.

Nous sommes partis du postulat suivant :

Le comportement individualiste et de rapport de force, fortement ancré dans notre culture française, aboutit de plus en plus à une impasse dans le monde actuel :

- devenu de plus en plus complexe,
- dans lequel nous avons la plupart du temps besoin de l'autre pour réussir,
- et où nous sommes généralement amenés à travailler ensemble dans la durée.

Ainsi, nous proposons de renforcer la collaboration entre les acteurs (grandes entreprises, PME, ETI), de construire des écosystèmes de compétitivité dans les territoires, impliquant de façon plus efficace et plus agile les parties prenantes travaillant autour d'un enjeu stratégique donné, en déployant des relations plus fortes, plus engagées autour d'un sens mieux partagé.

Voici une première esquisse que nous vous remercions d'approfondir, d'illustrer, de challenger, afin de disposer d'une proposition concrète, argumentée et activable qui sera intégrée dans le Livre Blanc IESF publié d'ici fin 2016.

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

1) Innovateurs et intégrateurs de solutions :

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 !

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 ».

Illustration :

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 sur la route avant la fin de la décennie

Avez-vous des exemples de réussites / d'échecs d'industriels ayant intégré de façon constructive des innovations d'autres entreprises pour générer des activités pérennes et rentables ?

Quelles recommandations concrètes proposez-vous pour démultiplier ces réussites ?

2) Clients/fournisseurs ou partenaires ?

Les relations entre partenaires économiques sont 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 ?

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 ?

Illustration :

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 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.

Quelles recommandations proposez-vous pour « réussir ensemble » ?

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 ?

Illustration :

La démarche Agilité Confiance dans la filière Aéronautique Midi-Pyrénées

Cette démarche a pour but 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

Propositions :

- 1- Faire connaître et déployer, via les Pôles de Compétitivité et avec le soutien des Direccte (en s'inspirant de ce qui a été fait dans la filière Aéronautique Midi-Pyrénées- Aquitaine avec Aerospace Valley et la Direccte MP), des approches Agilité Confiance entre des donneurs d'ordre et leurs fournisseurs clefs, dans les filières industrielles, ciblées dans un premier temps sur les tissus industriels denses régionaux*
- 2- Autre proposition ?*