



- De la sous-taitance à la cotraitance
- La capacité d'innovation des sous-traitants de rang 2
- La cotraitance ne passe pas par le rang 2
- Des problèmes de confidentialité freinent encore la collaboration
- Vers un management collaboratif clients/fournisseurs

Sous-traitance

Vers la cotraitance

De la délicate gestion de l'innovation externalisée

Cotraitance, co-innovation, innovation ouverte...

En déléguant une partie de leur production à leurs sous-traitants, les firmes ne maîtrisent plus toute leur R&D. Elles collaborent étroitement avec leurs plus gros fournisseurs, mais les sous-traitants de rang 2 peinent à communiquer leurs idées en matière d'innovation. Le service achat du donneur d'ordre est davantage considéré comme un "cost killer" que comme un partenaire. Des entorses à la propriété intellectuelle ont également entraîné une méfiance entre les sous-traitants et leurs clients.

Par Alain Roux

“ Pourquoi les entreprises préfèrent confier leur publicité à une entreprise extérieure alors qu'elles préfèrent réaliser elles-mêmes leur recherche et développement (R&D) ?”, demandait l'économiste Neil M. Kay en 1997*. Dorénavant, leur R&D, c'est-à-dire leur capacité à accroître leurs connaissances et à les utiliser pour de nouvelles applications, n'est plus enfermée dans une tour d'ivoire. Les firmes en ont délégué une partie, en externalisant de plus en plus leur production, donc en sous-traitant. Elles se sont davantage concentrées sur leur cœur de métier : l'assemblage, la stratégie, la distribution, le marketing, parfois au prix de plans sociaux. “Leurs budgets R&D n'ont pas diminué, mais ils ne sont pas extensibles. Alors que de l'autre côté, les produits se sont complexifiés”, explique Jean Breton, directeur associé de Thesame, un réseau technologique de mécatronique. Dans la course à l'innovation, elles font donc appel à des sous-traitants qui sont spécialistes de leurs technologies, et attentifs aux évolutions du marché. Ils exécutent le cahier des charges du donneur d'ordre qui garde ainsi le dernier mot sur les produits et les services. Des industries innovantes comme l'aéronautique, l'automobile, l'industrie pharmaceutique, les équipements électroménagers, et d'autres, ont fortement recours à la sous-traitance de la R&D. “Le donneur d'ordre est devenu un intégrateur qui assemble des éléments construits par des entreprises tierces, et s'a-

dresse au client final”, souligne Patrick Haouat, directeur du cabinet Erdyn. Une nouvelle pyramide des responsabilités s'est dessinée. Dans l'aéronautique, le donneur d'ordre passe sa commande au rang 1 : des fournisseurs de sous-ensembles, l'aile, le réacteur, ou le tableau de bord d'un avion. Les fournisseurs assemblent les éléments fournis par le rang 2. L'automobile a également été un précurseur sur ce modèle organisationnel, notamment avec Valeo qui fabrique des modules électroniques complets, ou Bosch qui fournit des systèmes d'injection pour les constructeurs. “Ce

Des industries innovantes comme l'aéronautique, l'automobile, l'industrie pharmaceutique, les équipements électroménagers, et d'autres, ont fortement recours à la sous-traitance de la R&D

schéma influence tous les autres secteurs”, témoigne Gilles Gaquere, responsable du département innovation à la CCI de Lyon. En fonction des attentes du client, une firme peut choisir de miser ou non sur des composants innovants. “Est-ce que le marché attend que j'innove ou est-ce que je vise un marché de masse avec des produits peu chers ? Cette question constitue le point de départ de la réflexion”, estime Timothée David, spécialiste en “compétitivité et innovation” au cabinet Algoé. Mais en choisissant l'innovation, le donneur d'ordre ne maîtrise plus toutes les connaissances techniques de son produit final.

De la sous-traitance à la cotraitance

La spécialisation des sous-traitants entraîne une réorganisation de la R&D. On passe de la notion de sous-traitance, à la notion de cotraitance et de co-innovation. “Un sous-traitant est subordonné au donneur d'ordre. Mais il devient de plus en plus un cotraitant, travaillant en partenariat avec l'intégrateur qui ne possède pas la technologie, et qui vient la chercher”, indique Timothée David de Algoé. “Bosch détient les leviers de l'innovation sur son système d'injection, devenu très complexe pour les moteurs diesel. Lorsque Bosch innove, Renault en profite,

occupant ainsi une position de leader dans la relation”, explique Jean-Pierre Marleix, consultant en innovation pour le réseau Thesame. Ce partenariat ne se limite pas à la fabrication d'un sous-ensemble, mais il s'étend sur tout le processus d'innovation : de l'idée à la mise sur le marché. “Parfois, les cotraitants sont présents en amont dans les brainstormings. Il existe également des équipes conjointes dans les sites industriels et les ateliers de service après-vente”, indique Patrick Haouat. Les équipementiers des grands donneurs d'ordre sont dorénavant considérés comme des cotraitants. Mais l'intégrateur garde tout de même des com-

pétences clefs. “Contrôler son processus d'innovation est fondamental. L'intégrateur doit identifier le marché à horizon de 5 ans, conduire une prospective sur les acteurs, les attentes du client, la réglementation, la technologie disponible. La question “comment se caractérise ma position dans cet écosystème ?” n'est pas déléguable”, estime Jean-Luc Hozé, directeur technique du groupe de conseil en innovation Altran. “Dans l'automobile, le donneur d'ordre sous-traite les faisceaux électriques mais conserve sa R&D sur le moteur électrique”, constate de son côté Gilles Gaquere. Le donneur d'ordre reste maître de sa stratégie.

La capacité d'innovation des sous-traitants de rang 2

Les sous-traitants de rang 2, qui fournissent les sous-traitants de rang 1, ont également leur rôle à jouer dans le processus d'innovation. “Je suis administrateur d'une société de rang 2, EM Technologies, qui fabrique des composants pour les turbos depuis plus de vingt ans. Depuis dix ans, nous assemblons le sous-ensemble complet de régulation. Certains clients se contentent parfois de spécifier les seules caractéristiques du sous-ensemble qu'ils attendent de nous, en nous laissant le choix de sa conception”, affirme Eric Moleux, vice-président de la Fédération des industries mécaniques. Plus les composants sont améliorés, plus le risque de panne diminue, et plus le sous-ensemble est efficace. Le donneur d'ordre a donc