



« 2020 Faire gagner la France »

Groupe de travail « Jouer collectif »

Synthèse des travaux (8 juillet 2014)

- La coopération (*gagnant-gagnant*) est indispensable à la vie économique par nature. Le principe du commerce c'est l'échange, donc la coopération. Sous la pression des ruptures et transitions à l'œuvre dans le monde, et de leurs conséquences (*accélération du tempo par exemple*), les formes de la coopération évoluent, se transforment, se réinventent et induisent de nouveaux comportements. Dans le monde des affaires, la coopération peut prendre de multiples formes juridiques. Alliances, partenariats, joint-ventures, chacune de ces formes est adaptée à l'objectif poursuivi.
- **Les macro-tendances nous montrent en effet que la coopération va s'intensifier. Coopérer ne sera plus un bonus mais une nécessité....**

- **La concurrence des émergents oblige les acteurs économiques des pays matures à se différencier.** Ils se positionnent ainsi sur la vente de « solutions », sur l'intégration des systèmes complexes, qui leur permettent de se démarquer des offres produits/services que les émergents maîtrisent déjà. Produire ces offres complexes nécessite de coopérer plus.
- **Les ruptures technologiques conduisent à de nouvelles coopérations.** En 2020 le nombre d'objets connectés pourrait atteindre 80 milliards dans le monde. L'enjeu économique s'élèverait à 14.400 milliards de dollars au cours de la prochaine décennie d'après Cisco. Les fabricants de ces objets deviennent donc des fabricants de terminaux, ce qui les conduit à apprendre à intégrer software et hardware, et à communiquer avec des SSII et des opérateurs télécoms. La complexité est maximale dans les cas où le public et le privé coopèrent sur des projets de grande envergure: smart cities, hôpital du futur.

Dans le cloud, les applications conçues par différents acteurs s'emboîtent et permettent de fabriquer un service beaucoup plus puissant grâce aux API. On peut par exemple poster un commentaire sur différentes plateformes en une seule fois grâce à l'intégration Twitter/LinkedIn/Facebook...

- **L'accélération du renouvellement des offres conduit à plus de coopération.** Développer un savoir-faire en interne ou l'acheter est plus long et plus complexe que de l'obtenir en mode partenarial. On peut ainsi suivre la demande client plus rapidement.
- **L'exigence des clients conduit à la coopération.** Les produits et services deviennent des solutions, mais les consommateurs exigent une intégration parfaite : il faut coopérer beaucoup plus en amont (*ex : une télécommande unique pour un environnement tertiaire*), concevoir ensemble un design harmonieux, former une force de vente unique, des équipes SAV uniques. Plus une offre est simple plus elle est complexe à réaliser.

- ***La fonte des classes moyennes en occident limite la taille des marchés et rend la nécessité du développement international encore plus prégnante.*** Or ouvrir des marchés internationaux nécessite de coopérer, par exemple avec des partenaires locaux, des distributeurs.
- ***L'évolution du tissu économique français conduit à plus de coopération.*** Notre tissu économique est en forme de sablier et les petits acteurs fragiles doivent coopérer, pour faire le cas échéant émerger des ETI capables de devenir leaders mondiaux. A ce titre, il est nécessaire de travailler sur la dimension financière de la coopération : ouverture de capital, corporate venture, etc....
- ***La nécessité d'économiser l'énergie et de limiter la production de déchets oblige à coopérer :*** la réglementation en matière d'efficacité énergétique (*50 kw/heure/m2/an*) oblige les acteurs impliqués dans la production du bâtiment à coopérer pour atteindre l'objectif. L'économie circulaire conduit à coopérer avec les acteurs de la chaîne du recyclage, l'écologie industrielle conduit à utiliser comme intrants les déchets d'autres acteurs pour fabriquer son énergie.
- ***L'allongement de la durée de la vie va faire muter le tissu social : il faut faire coopérer les générations,*** pour éviter le délitement du lien social. Cela passe aussi par le fait de réussir à transmettre le savoir entre les générations. Cela passe notamment par la fluidification de l'épargne qu'il faut faire descendre dans l'économie pour permettre aux jeunes de se lancer.

➤ **La nature de la relation maîtrise d'œuvre/maîtrise d'ouvrage a évolué....**

- ***La co-conception avec le sous-traitant permet de concevoir ensemble des produits optimisés,*** le design-to-cost permet de réduire drastiquement les coûts de production. En informatique, les développements AGILE impliquent une relation différente entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre : les cycles de développement sont raccourcis, on redéfinit les besoins en cours de route.
- ***Le Partenariat Public Privé va au-delà de la Délégation de Service Public :*** il présente une plus forte imbrication public-privé dans le montage du projet.
- ***Le sous-traitant investit de plus en plus souvent dans le projet du commanditaire*** ce qui lui donne le statut de partenaire. Le cas échéant il peut revendre la réalisation conjointe à d'autres clients.
- ***L'externalisation prend de nouvelles formes :*** la grande entreprise externalise fréquemment sa R&D ou son innovation à des start-ups en investissant dans leur capital ou en animant un « écosystème » comme Microsoft.
- ***Les partenariats sont moins souvent monétisés.*** Les entreprises développent le troc : de compétences, d'infrastructures (*cas d'école « Digital Factory » entre les agences de communication et les startups du numérique*). En 2010, des biens et services d'une valeur équivalente à 11,5 milliards de dollars ont été échangés entre des entreprises dans le monde. En Suisse, une PME sur cinq recourrait régulièrement aux échanges interentreprises dans le réseau Wir2¹. 65 % de PME françaises seraient intéressées par ce mode de transaction².

➤ **La conception du rapport risque-opportunité a évolué.....**

- ***Le tempo est accéléré,*** les offres sont de plus en plus complexes et on ne peut les réaliser seul, on est donc obligé de s'allier. Dans le domaine du numérique, les coopérations sont démultipliées car la notion de risque est différente : le prototype est déjà une offre de service (*comme dans le jeu*

¹ Source : LE GUIDE DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES DE BIENS ET SERVICES Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations

² Etude réalisée EDC Consulting

vidéo), le rythme des lancements est accéléré. On coopère plus facilement grâce aux API (*coopération automatisée, avec des contrats standards intégrés*). Dans le cloud on lance le service et on voit s'il fonctionne, l'infrastructure est en pay-per-use donc elle suivra de toutes les façons. On est très loin des étapes et des arbitrages observés dans le monde de l'industrie.

➤ **Tout change, rien ne change : les fondamentaux de la coopération restent les mêmes....**

- ***Pour coopérer il faut se comprendre*** : parler la même langue, connaître la culture de l'autre. A ce titre la globalisation de l'éducation et des flux de populations étudiantes favorisera la coopération internationale. Les doubles diplômes, les mobilités professionnelles, la formation continue sont des bons points pour permettre de casser les silos dans l'entreprise ou de permettre à des entreprises partenaires de travailler ensemble.
- ***Les normes/standards*** participent de la même réflexion : quand des acteurs importants d'un marché se rassemblent pour élaborer une norme commune, ils favorisent son développement et augmentent la « part de gâteau ».
- ***Les forts aiment bien manger les faibles*** : la coopération entre une PME et un grand groupe est toujours déséquilibrée et les premières doivent être « protégées » (*ou au moins conseillées*) par des tiers. Les gros acteurs doivent adopter un comportement éthique vis-à-vis des PME avec lesquelles ils traitent sous peine d'assécher à long terme leur écosystème et de devoir se retourner vers des sous-traitants étrangers. Dans la filière aéronautique, des mécanismes d'information en amont des fournisseurs de rang 2 et un fond de soutien financier contribuent à la protection des petits acteurs. Pour tous les secteurs, le médiateur de la sous-traitance a ce rôle.
- ***Pour coopérer il faut se faire confiance*** : le fait de se rencontrer régulièrement, « en vrai », dans un salon professionnel, dans une association, dans une fédération facilite les choses.
- ***La coopération doit être gagnant-gagnant***, sinon elle n'est pas viable. Quand on s'allie on est plus fort : les secteurs où les fédérations/filières sont puissantes se défendent mieux (*à l'export, face à l'état etc...*) – et ce sont souvent les plus riches. C'est un cercle vertueux.

Cependant plus on s'ouvre aux autres, plus on prend de risques : virus ou faille de sécurité dans le cloud, défaillance d'un maillon de la chaîne, vol de savoir-faire.

➤ **Les facilitateurs ont un rôle clé à jouer pour favoriser la coopération, et ils sont nombreux...**

Les associations qui aident à partager les savoirs et faire se rencontrer les acteurs, les fédérations professionnelles et des filières qui organisent la coopération, les concours : d'innovation (*OSEO, Dyson awards*), les incubateurs pour mettre en relation des startups et les aider à grandir, les espaces de co-working pour faire coopérer les indépendants, les nouveaux acteurs du financement qui incitent aux alliances : business angels, crowdfunding, le rôle des pôles de compétitivité qui font coopérer le public et le privé mais aussi les grands groupes et les PME ; les organisations publiques ou para publiques comme Ubifrance ; les salons professionnels.

➤ Nos recommandations

A) FAIRE ENTRER LE CAPITAL HUMAIN DANS LE PERIMETRE DE LA COOPERATION

1. RECOMMANDATION N°1

FAVORISER LE JEU COLLECTIF DES COLLABORATEURS DANS L'ENTREPRISE

➤ Repenser le management et ses outils

- Créer les moments/les rencontres du collectif, dans l'entreprise et dans le territoire, en restant dans l'efficacité et le concret. Permettre aux collaborateurs d'imputer les heures passées sur une conférence ou un salon sur leur temps de formation.
- Inciter à la mobilité via la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Ressources pour faire circuler les collaborateurs sur différents postes et ainsi les aider à comprendre le métier de l'autre.
- Mettre en place des workshops intergénérationnels pour éviter que ne se creuse un fossé entre générations.
- Favoriser le compagnonnage, plus positif que le mentorat.
- Favoriser l'utilisation des plateformes collaboratives internes et externe.
- Inventer l'entreprise « Plug & Play » pour favoriser l'intégration des ressources temporaires (stagiaires, temps partiels, intérimaires, CDD) : intranet de qualité, « buddy », session d'intégration, livret d'accueil.

➤ Associer les salariés à la performance collective de l'entreprise (épargne salariale...) - Cf. : reco 6 du GT Epanouissement des Hommes

2. RECOMMANDATION N°2

INTRODUIRE PLUS DE JEU COLLECTIF DANS LE MARCHÉ DU TRAVAIL POUR PLUS DE FLEXIBILITE

➤ Adapter le marché du travail, qui date de l'époque industrielle du 19^{ème} siècle, pour donner vie au « People per use », sans toutefois aller trop loin dans la flexibilisation qui peut rendre difficile la construction de business models fiables

- Nouveaux dispositifs : ANI, Portage, CDI intérimaire, Groupements d'employeurs.
- Troc de compétences, « contrat erasmus ».
- Embauche de seniors très compétents à temps partiel, mutualisés entre plusieurs entreprises.
- Déconnecter le contrat de travail de l'entreprise notamment pour les personnels très qualifiés.
- Favoriser les espaces de co-working pour faciliter le regroupement des indépendants.
- Favoriser le télé-travail.
- Généralisation du mode projet qui convient mieux aux jeunes générations.

- Revisiter le statut des fonctionnaires dans un mode proche de celui de la Suisse.
- **Modifier le droit du travail pour introduire la notion d'écosystème : ce qui compte ce n'est pas le nombre de salariés de l'entreprise mais de son écosystème.**

B) ACCENTUER LA COOPERATION ET PROFITER DES TYPES DE COOPERATION EMERGENTS

3. RECOMMANDATION N°3

MUTUALISER LES INFRASTRUCTURES ENTRE ENTREPRISES, TIRER MIEUX PARTI DES RESSOURCES DES STRUCTURES D'AIDE ET D'APPUI

- **Favoriser la mutualisation des infrastructures inter-entreprises (locaux, capacité informatique...).**
 - Chasser en meute à l'international, notamment grâce à Ubifrance.
 - Tirer parti de toutes les ressources d'expertise/de promotion mises à disposition :
 - Export : Ubifrance
 - Financement : BPI
 - Pôles de compétitivité
 - France Brevet
 - Foires et salons
 - Incubateurs

4. RECOMMANDATION N°4

S'OUVRIRE SUR L'EXTERIEUR POUR PROFITER DE RESSOURCES EXTERNES

- **Open data**
- **Open innovation (Hackathon)**

5. RECOMMANDATION N°5

FAVORISER LA CONSOMMATION COLLABORATIVE EN B TO C ET EN B TO B

- **Favoriser la montée en puissance de la consommation collaborative par une législation adaptée, car elle sera source de création de valeur demain**
- **Favoriser le troc interentreprises avec échanges de factures**

6. RECOMMANDATION N°6

PACIFIER LES RELATIONS GRANDS GROUPES / PME

- **Pacifier les relations grands groupes/PME**
 - Contrats types plus protecteurs, délais de paiement, clauses abusives.

- Médiateur de la sous-traitance.
- Protéger les petits acteurs notamment les auto-entrepreneurs.
- Former les acheteurs au recours aux PME.
- Labelliser les petits acteurs (*PME, auto-entrepreneurs....*).
- Organiser des solutions de tutorat grand groupe /PME.

C) PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION REGLEMENTAIRE ET LA REPRESENTATIVITE DES INSTANCES

7. RECOMMANDATION N°7

PROTEGER LA PROPRIETE INTELLECTUELLE ET LES DONNEES POUR FAVORISER LA COOPERATION

- Elaborer des contrats type, notamment pour les consortiums
- Former les PME sur ces sujets

8. RECOMMANDATION N°8

REPENSER LE DROIT DES SOCIETES POUR Y INTRODUIRE PLUS DE FLEXIBILITE

- Favoriser les structures juridiques hybrides : SCOP, coopérative, mutualistes
- S'inspirer du Corporate Flexibility Act Californien : créer le statut de Flexible Purpose Corporation (FPC), à mi-chemin entre l'entreprise à but lucratif et l'association
- Tirer parti de la coopération avec l'économie sociale et solidaire
- Coopérer pour grandir : modifier la fiscalité pour inciter à grandir et s'allier plutôt que vendre
- Favoriser les nouveaux acteurs du financement qui incitent aux alliances : business angels, crowdfunding

9. RECOMMANDATION N°9

REPENSER LA REPRESENTATIVITE DES ORGANES DE REPRESENTATION DES ENTREPRISES

- Simplifier le nombre de fédérations professionnelles, de branches pour améliorer la lisibilité de leur action.
- Repenser la représentativité de manière latérale et non verticale, (*notamment sur les offres de type solution selling, le smart-X, le green, qui sont latérales*).
- Arrimer l'économie et le social dans ces instances.

Annexe 1

Composition du Groupe de travail « Jouer collectif »

• Pierre Fonlupt	Président du Groupe de travail Jouer collectif, président du groupe Plus
• Clémentine Darmon	Sherpa du groupe de travail Jouer collectif
• Vincent Barat	Associé AKOYA Consulting
• Bertrand Biard	Co-fondateur et associé Manifestory
• Patrick Cocquet	Délégué général de Cap Digital
• Stéphane Cossé	Directeur des relations institutionnelles de RTE
• Amaury de Buchet	Consultant, professeur, expert en management d'innovation
• Camélia Elkhamlichi	Chargée de marketing EY
• Jean Ferré	Directeur Division Plateforme & Ecosystème – Microsoft
• Marc Jouan	Consultant EY
• Xavier Querat-Hement	Directeur Relations client et service consommateurs – La Poste
• François Rémoüé	Directeur de mission Economie au MEDEF

Annexe 2

Auditions réalisées par le Groupe de travail « Jouer collectif »

• Christophe Arnoult	Chef de projet smartgrids chez ERDF
• Michel Bena	Directeur Smart grids chez RTE
• Philippe Berna	Président du Comité Richelieu
• Marie-Pierre Bordet	Vice-présidente, déléguée générale de l'AACC (Actualité des Agences Conseils en Communication)
• Claude Breining	Directeur des Affaires Européennes et de l'Influence Stratégique de Schneider Electric)
• Serge Darrieumerlou	Directeur général chez Somfy
• Jean-Marc Defaut	Directeur Cloud Computing chez HP
• Xavier Dessemond	Vice-président Achat chez SAFRAN
• Aurélie Faitot	En charge des Pôles de compétitivité à la DGCIS
• Charles Huot	Président du Comité éditorial du portail Alliance Big Data
• Yves Lapierre	Directeur général de l'INPI
• Christophe Lecante	Président TecknowMetrix
• Philippe Mangeard	Vice-président chez UbiFrance
• Jean-Marc Nozerand	Ancien ingénieur aéronautique
• Mathieu Rosy	Directeur général d'UNIMEV (Union Française des Métiers de l'Evènement)
• Laurent Schmitt	Responsable Smart grids chez Alstom
• Jean-Claude Volot	En tant que Président de la Commission Filières et Marchés du MEDEF – Ancien médiateur de la sous-traitance)