

“ Les articles sont toujours précis, clairs et livrent une information pertinente, comme un point de vue cadré sur un arrêt. ”

Un partenariat d'innovation sur les rails à la SNCF

Le partenariat d'innovation (PI) ne fait pas peur à la SNCF. Elle considère que cette procédure est la mieux adaptée à ses besoins pour concevoir et acheter le TGV du futur qui devra coûter moins cher tout en étant plus écolo, plus confortable et plus modulable. Loin d'être aussi compliqué qu'on le dit, le PI nécessite avant tout, selon les acheteurs de la compagnie ferroviaire, de repenser les procédures d'achat en apprenant à décrire ce que l'on souhaite, même si le besoin n'est pas complètement défini au départ.

La SNCF est en pleine procédure de partenariat d'innovation (PI) pour acheter le TGV du futur. La compagnie ferroviaire s'est lancée dans l'aventure avec l'ambition d'acquérir 50 à 200 nouvelles rames (voiture + motrice), moins chères à l'achat, plus écologiques, plus modulables et d'une plus grande capacité pour transporter les voyageurs. L'objectif affiché est de diminuer drastiquement le coût d'une rame. Compte tenu de l'importance du montant à investir en R&D et des ressources humaines à mobiliser en interne par l'entreprise publique, seul un candidat sera admis à



collaborer au PI, dans le cadre d'une mono-attribution du contrat. « *Le partenariat d'innovation était la seule solution pour faire un saut à la fois technique et financier* », expliquent Laëtitia Guibout (photo ci-dessous) et Michel Marsone (photo ci-contre), respectivement chef du département juridique et chef de division « achats projets » à la direction du matériel de la SNCF.

La société est en effet confrontée à plusieurs difficultés : des axes de transport saturés et des attentes très fortes en matière de confort et de capacité de la part des voyageurs qu'il faut lever pour les 35 prochaines années. S'y ajoute l'exigence de critères techniques très

nombreux qui peuvent faire

Le partenariat d'innovation était la seule solution pour faire un saut à la fois technique et financier



explorer la facture : « *si nous nous étions fondés sur un cahier des charges précis, nous aurions abouti à définir un train très onéreux* », estiment-ils. Avec le partenariat d'innovation, l'équation de départ est assez simple : obtenir le produit recherché en respectant un certain nombre d'exigences considérées comme essentielles par SNCF tout en réduisant le prix de la rame. Les candidats ayant répondu à ce marché public (l'avis de publicité a été lancé cet été) ont été invités à présenter un cahier d'innovation dans lequel il leur a été notamment demandé de faire l'inventaire des axes de recherche développés pour répondre aux besoins de la compagnie.

La propriété intellectuelle en question

Interrogés sur l'accessibilité de la procédure en tant que telle, considérée *a priori* comme très complexe à mener, les deux praticiens reconnaissent qu'elle « *est déroutante* » et implique de « *repenser les procédures d'achat en apprenant à décrire ce que l'on souhaite, en termes de besoins utiles, sachant que le besoin n'est pas complètement défini au départ* ». « *Ce que nous avons demandé, reprennent-ils, c'est une proposition d'idées, une capacité à innover, ce qui implique de bien réfléchir à la notation des critères que l'on va utiliser de notre côté* », indique le duo. Laëtitia Guibout et Michel Marsone considèrent



cependant que la procédure est à la portée de tous, même d'une petite collectivité : « *la seule véritable difficulté, c'est de penser autrement l'achat* », insistent-ils.

On veut bien les croire... Il n'en demeure pas moins que la SNCF s'est faite seconder dans sa démarche par un cabinet d'avocats. Car l'une des principales difficultés de ce contrat tout à fait original concerne la propriété intellectuelle du produit : « *le PI conduit à l'apparition de nouvelles techniques et de nouvelles idées avec un partage des financements entre les deux parties, ce qui nécessite de réfléchir à la répartition de la propriété intellectuelle du produit, des droits d'auteur et de la confidentialité des données*, reconnaissent Naïma Lbaz et Raphaël Crespelle, avocats au sein du cabinet FTPA. *C'est loin d'être évident quand on ne sait pas exactement ce que vont donner les fruits de la R&D. Cela revient à quasiment lancer une filiale industrielle dans le cas de la SNCF* », ajoutent-ils.

La seule véritable difficulté, c'est de penser autrement l'achat

Evaluer financièrement l'utilisation commerciale de la R&D

« *La compagnie ferroviaire a une grosse expérience et de très bonnes connaissances des écueils et des besoins en matière de maintenance et d'entretien de ses trains, la phase de recherche est donc conçue comme une phase collaborative avec le futur titulaire du PI*, commentent les deux avocats. *La SNCF apporte dans la corbeille de la mariée le savoir-faire et l'expérience, qui seront*



communiqués sur une plateforme commune avec le futur attributaire du contrat. Les résultats de la R&D vont également profiter au prestataire dans ce cas de figure. Il faut donc que l'entité adjudicatrice obtienne



Marsone.

des prix performants en valorisant l'utilisation commerciale future de la R&D financée par elle et son partenaire

», développent-ils.

Autres difficultés constatées : le chevauchement des différentes phases de R&D, fabrication et commercialisation dans la pratique et le respect d'une proportionnalité entre les dépenses de la phase de R&D et de la phase de production. « *Il faut se projeter et établir des plannings prévisionnels, éviter de brûler les étapes et tenir ses objectifs à chaque phase de la R&D* », conseillent Laëtizia Guibout et Michel