

## « L'ENTREPRISE ETENDUE », UNE STRATEGIE EFFICACE POUR PREPARER LA REPRISE?

### Mémento par artésial consultants

*L'évolution des stratégies d'achat\* des grands donneurs d'ordres industriels remet en question des filières entières. A l'instar de l'électronique qui s'est délesté de toute fabrication au bénéfice de sous-traitants asiatiques, il est à craindre que ces stratégies d'achat ne conduisent à des suppressions massives d'emploi et à la perte de compétences lié aux éventuelles défaillances de PME fragilisées.*

*Aujourd'hui, « l'entreprise étendue » constitue une réponse adaptée à la compétitivité des industries « mondialisées », intervenant sur des marchés où les acheteurs sont très concentrés comme dans l'industries aéronautique, navale, nucléaire, ou de fourniture d'équipements et systèmes au sens large. Ces industries recèlent une forte valeur ajoutée et un potentiel de croissance à long terme alimenté par les besoins des pays émergents. L'enjeu est considérable pour l'Industrie française.*

- *recentrage sur le cœur de métier, réduction de structures et d'« empreinte industrielle », recherche de sources d'approvisionnement en pays à bas coûts et en zone dollar.*

### « L'entreprise étendue » de quoi s'agit-il ?

C'est une réorganisation industrielle qui a pour but d'améliorer la performance de la chaîne de la valeur globale. Ses objectifs principaux sont d'améliorer les interfaces entre les entreprises qui travaillent à un même processus de conception et de réalisation, de générer des gains de productivité et de réduire les risques pour le donneur d'ordres.

Le donneur d'ordres se recentre sur son cœur de métier. De simples exécutants, les sous-traitants deviennent coréalisateur et maîtres d'œuvre de leurs réalisations. Cette coréalisation inclut aussi le partage des risques techniques, humains, organisationnels et financiers.

La mise en place de l'« entreprise étendue » entraîne une augmentation de la valeur des contrats et une diminution du nombre des coréalisateur. Par exemple, dans la filière navale de Saint-Nazaire, l'un des acteurs d'une démarche « entreprise étendue » a vu sa part de marché multipliée par quatre.

Cette montée en compétences comporte des risques. Mais, elle a aussi des retombées positives pour les coréalisateur, comme le constatent ces fournisseurs de rang 1, multi réseaux et ventilation pour qui cette capacité à devenir maître d'œuvre de projets complexes leur a permis de remporter d'autres marchés et leur a apporté plusieurs clients venus spécialement à Saint-Nazaire. Pour eux, la démarche « entreprise étendue » est une référence unique en termes d'image et un atout commercial majeur.

## **L'entreprise étendue au service d'une réussite collective**

Ce schéma industriel implique, in fine, une réflexion sur le partage des gains. Il est important que l'ensemble des co-réalisateurs, donneur d'ordres, fournisseurs de rang 1 et sous-traitants s'accordent sur la répartition des gains.

De plus, la mise en place de groupes de travail nécessite des règles de gouvernance acceptables par tous. En effet, la tendance naturelle, face aux difficultés, est de revenir à des relations fournisseurs-client et à des comportements d'achat classiques, au détriment de partenariats à long terme.

C'est pour l'ensemble de ces raisons que la réussite d'un projet comme celui-ci demande, outre un schéma industriel adapté, des fondements tels que l'éthique, la transparence, et la communication.

L'implication du donneur d'ordres est indispensable, comme en témoignent les participants au projet nazairien. Pour eux, la collaboration d'un spécialiste du donneur d'ordres et du responsable du bureau d'études du fournisseur de rang 1 a limité les pertes d'efficacité ; le donneur d'ordres a transféré son savoir-faire sur la coordination terrain et sur les spécialités non maîtrisées par les fournisseurs.

La mise en place d'un programme d'accompagnement aide efficacement les entreprises à acquérir de nouvelles compétences. D'après la plupart des participants au projet nazairien, il y avait des manques. Sans ce programme, il y aurait eu des retards. Ils constatent aussi que l'accompagnement du projet a permis de le fiabiliser, de prendre du recul et d'aboutir à une réflexion constructive sur la diversification des marchés. Cependant, ce programme d'accompagnement ne suffit pas.

## **Une évolution de la maturité des relations**

La gestion collaborative d'un projet implique une évolution de la maturité des relations comme en a témoigné cet industriel, qui, pour faire passer du statut de sous-traitant montage à partenaire de rang 1, a conservé les mêmes sous-traitants depuis trois ans. Il aussi a transféré son savoir dans différents domaines (études, achats, coordination de travaux, nettoyage) et donné la réalisation des 2/3 du budget aux sous-traitants.

Cette montée en compétence s'accompagne d'un renforcement des structures des fournisseurs.

Du point de vue des coréalisateurs, l'évolution des compétences passe par des investissements techniques et humains. Une entreprise de rang 1 multi réseaux a ainsi recruté du personnel d'encadrement, passant d'un à dix neuf cadres en 5 ans.

## **La pérennisation de l' « entreprise étendue »**

La pérennité de ce schéma industriel est donc dépendante de la capacité des fournisseurs à conserver les compétences mises en place en période de creux de charge. La mise en place d'une nouvelle organisation nécessite des investissements qui seront rentabilisés avec plusieurs marchés. La répétitivité des affaires est un facteur clé de réussite. Les coréalisateurs reconnaissent « qu'ils perdent de l'argent sur un prototype et que les navires suivants compensent les pertes ».

La mise en place de l'entreprise étendue ne peut se faire qu'avec une visibilité au moins à moyen terme du carnet de commande. A Saint Nazaire dans la construction navale, un carnet de commande qui l'année dernière était plein jusqu'en 2012, s'est vidé suite à l'annulation des commandes. Aujourd'hui, le secteur a une visibilité de seulement quelques mois.

La pérennisation de l'entreprise étendue passe par le développement de toutes les parties. Les schémas industriels étudiés montrent que l'organisation de la sous-traitance passe par une augmentation des responsabilités et des risques des partenaires de rang 1.

A contrario les marchés pour les rangs 2 se limitent à de la vente d'heures de main d'œuvre sans matériel. Les seuls leviers de performance dont disposent les rangs 2 sont donc le coût horaire de main d'œuvre et la productivité.

Pour viabiliser la filière, il faut donc permettre aux rangs 2 de réaliser des gains de productivité dont ils en conserveront une partie. Cela va à l'encontre de la recherche de coûts de main d'œuvre les plus bas et de la délocalisation d'une partie de la charge.

### **Quelles sont les limites de « l'entreprise étendue » ?**

L'entreprise étendue, démarche collaborative, consiste, selon les termes d'un industriel, «à mettre tous les loups dans la même bergerie ». Le donneur d'ordres aide les coréalisateur à se parler entre eux. Ainsi, on tue la concurrence et les prix risquent d'augmenter à terme. Un industriel reconnaît que l'on ne peut pas négocier un contrat avec ses sous-traitants et mettre en place un projet d'entreprise étendue, en même temps.

Outre la réduction des coûts, objectif initial de celle-ci, l'entreprise étendue est aussi un important levier d'innovation grâce à la démultiplication des efforts et des moyens de R&D des coréalisateur.