

La démarche lean en inter entreprises

Une problématique générale

L'environnement des entreprises évolue de façon très importante actuellement : les ruptures économiques sont de plus en plus fréquentes et ont des effets de plus en plus rapides : en effet, la mondialisation des marchés qui amène une externalisation des productions vers les pays à bas taux de main d'œuvre, l'accélération des communications via le réseau internet, l'ouverture facilitée vers l'e-business met les entreprises de toute taille dans une course concurrentielle de nature nouvelle.

Si on peut supposer que les grandes entreprises ont les structures et les moyens pour faire face à ce contexte, il n'en est certainement pas de même pour les petites entreprises qui forment pourtant le tissu économique le plus important de notre pays.

Menaces et opportunités

Ces petites entreprises sont effectivement très menacées par cette évolution. La mondialisation amène une extension de la concurrence. Les gros donneurs d'ordre exercent donc une pression accrue, tout en optimisant leurs ressources et en rationalisant leurs fournisseurs ...

Mais toute menace peut être transformée en opportunité : la petite entreprise peut tirer partie, elle aussi, de la démocratisation et de l'accès aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, par l'accession facilitée à de nouveaux marchés et au développement de l'innovation.

Cela demande, bien sûr, qu'une « vigie » existe pour être attentif à toute évolution, qu'elle puisse être analysée et que les orientations en découlant donnent lieu à des plans d'actions ; et donc que le patron, souvent « la tête dans le guidon » dans ces petites entreprises puisse prendre de la hauteur pour gérer cet aspect stratégique.

Il est surtout fondamental de transformer les modèles traditionnels et de s'inscrire résolument dans ce nouveau contexte : **il s'agit d'une mutation économique majeure.**

Mais que proposer ?

Une des constantes dans les observations effectuées est la nécessité d'étendre l'offre initiale des entreprises et de développer les services associés :

- les clients sont demandeurs d'une offre globale,
- les services associés sont facteurs de fidélisation et donc de pérennité pour les entreprises,
- ils sont facteurs de différenciation,
- ils sont facteurs de rentabilité : la marge sur les services sont moins disputés,
- ils sont facteurs de stabilité car les services assurent un fond de charge permanent.

Il s'agit donc tendre de plus en plus à couvrir la chaîne de valeur globale.

Mais assurer de nouvelles fonctions dans une petite entreprise génère des charges supplémentaires et une augmentation du point mort et met en danger celle-ci.

Il faut donc, là encore, raisonner lean :

Il faut proposer aux clients une offre globale sans alourdir la structure et donc passer de l'entreprise multi fonctions à des fonctions multi entreprises. Il s'agit d'appliquer ce concept d'Entreprise Etendue aux petites entreprises, là où on ne trouve actuellement que très peu d'applications.

Mais il s'agit d'un changement d'état d'esprit très important pour les petites entreprises et leurs dirigeants.

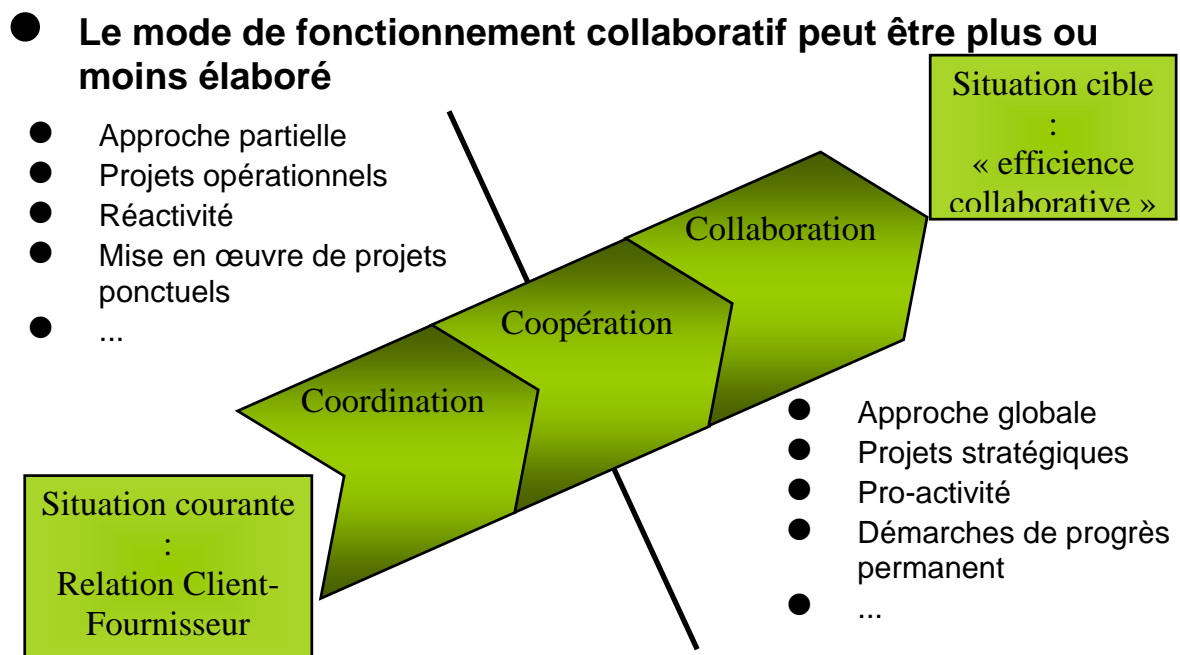
La lean organisation en inter entreprises

Une telle organisation demande en effet, pour les dirigeants, de passer de la notion de chaîne de valeur de chaque entreprise vers un concept de chaîne de valeur étendue dans un raisonnement lean.

Il s'agit donc d'abandonner l'idée de maîtriser tous les maillons par l'entreprise en « auto développement » dans un concept économique de résultats pour ses seuls actionnaires et de privilégier une stratégie d'alliance dans un réseau partenarial fort, avec des compétences pointues sur chacun des maillons de la chaîne de valeur et de collaborer sur les mêmes processus avec des objectifs stratégiques et opérationnels communs.

Mais attention « lean does not mean Little » : le raisonnement lean « juste ce qu'il faut, là où il faut, quand il faut » ne veut pas dire travailler au rabais. Il faut bien offrir aux clients les prestations de qualité qu'ils attendent, l'objectif étant de profiter d'un fonctionnement collaboratif pour être performant sur chacun des maillons et limiter au maximum les conséquences en charge de structure pour les entreprises.

L'organisation lean en entreprise étendue doit pouvoir évoluer entre les partenaires d'une simple relation Client Fournisseur vers une coordination d'abord, puis une politique de coopération pour atteindre ensuite à travers une collaboration intégrée dans les stratégies génériques une réelle collaboration, le stade ultime que nous appellerons « efficacité collaborative » est d'intégrer les stratégies d'entreprises dans les stratégies d'alliances.



Nous pouvons observer 2 types de réseaux collaboratifs :

- le réseau « horizontal » : entreprises de même branche, mais étapes différentes d'un produit ou d'un service,
- le réseau « vertical » : entreprises complémentaires de branches différentes ou même entreprises concurrentes

à croiser avec 2 grands modèles d'organisation :

- autour d'un chef de file,
- en regroupement d'entreprises de tailles similaires sans réel leader apparent.

L'exemple de « Plateforme Aéraulique »

Les partenaires

L'exemple décrit ci-après montre un réseau de très petites entreprises monté suivant le modèle réseau horizontal autour d'un chef de file.

Les différents partenaires (au départ de l'action) sont :

- **Wattohm Equipement** : société spécialisée dans la sélection et la commercialisation d'équipements de dépollution de postes de travail (captation et filtration de fumées, de poussières, ...).
Elle possède quelques produits propres (capteurs frontaux et capteurs annulaires) très performants.
Wattohm Equipement est présent sur 4 catalogues nationaux et commercialise ses produits en directs ou via (à l'époque) 2 agents commerciaux principaux., dont le rôle dépasse parfois leur mission première (gestion et suivi de chantiers, par exemple).
Wattohm Equipement regroupe 5 collaborateurs autour du PDG, pour réaliser un CA annuel d'environ 2M€
- **MP Filter** : société dont l'objectif est la fourniture et la pose de matériel aéraulique, en particulier de filtres pour les circuits de ventilation et de climatisation.
Le dirigeant de MP Filter est un des agents de Wattohm Equipement. Le 2^{ème} agent principal l'a rejoint en tant qu'actionnaire.
- **AC-CEPT** : Bureau d'Etudes indépendant sollicité par Wattohm Equipement pour la prise en charge de l'étude et du dessin des capteurs frontaux et annulaires.
- **BELIER ASSOCIES**, Cabinet Conseil accompagnant Wattohm Equipement dans son organisation et son développement.

Point de départ de l'action

Il a été organisé un séminaire fin août 2004, animé par BELIER ASSOCIES, auquel participait l'ensemble du personnel Wattohm Equipement, les 2 agents principaux, actionnaires de MP Filter, et un troisième agent.

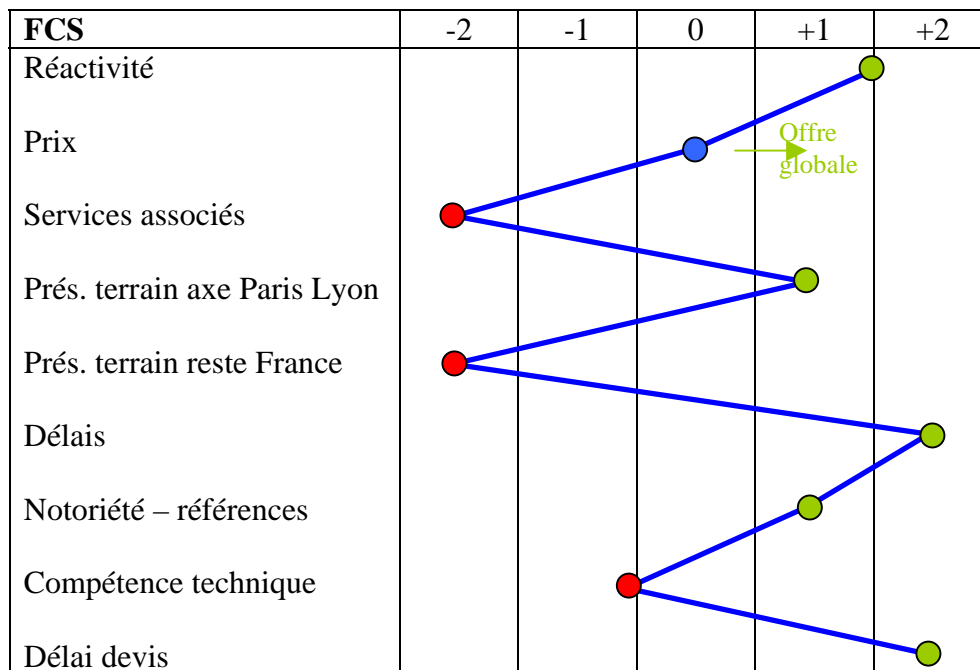
L'objectif de ce séminaire était de se projeter sur l'avenir pour bâtir en commun des axes d'orientation stratégique. L'ordre du jour était :

- Analyse financière, calcul des points morts suivant plusieurs hypothèses, évaluation de l'apport des agents commerciaux.
- Analyse du couple produits / marchés
- Analyse prospective et évaluation du positionnement stratégique
- Formalisation de la chaîne valeur globale.

Après avoir confirmé, à l'aide de l'analyse financière, le marketing mix de l'entreprise Wattohm Equipement, et en particulier l'apport indispensable des agents commerciaux, les participants ont analysé le couple produits / marchés et sont arrivés à un premier constat d'importance : Les clients ne sont plus acheteurs de matériels, mais de plus en plus de solutions, incluant l'étude de départ à partir de leur problématique, la définition complète du matériel, sa fourniture et sa pose.

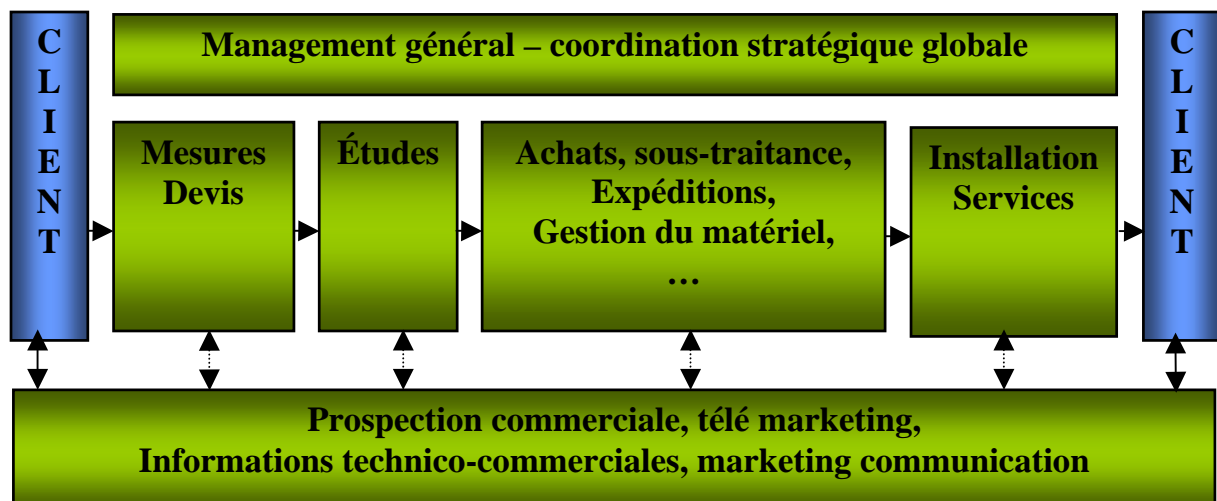
Il y a, là encore une évolution des marchés vers la fourniture clé en main de solutions complètes, que la société Wattohm Equipement seule ne peut assumer.

Puis, les participants ont évalué le positionnement stratégique de Wattohm Equipement et l'ont établi suivant le schéma suivant, en sélectionnant les Facteurs Clés de Succès (FCS) et en les notant de -2 à +2 par rapport à la concurrence :



Il paraissait clair que, si la société était performante sur le matériel (notoriété), réactive sur les délais de devis et de fourniture de matériels et assurait, à travers les 2 agents principaux une présence importante sur l'axe Paris Lyon Marseille, Wattohm Equipement présentait des lacunes importantes sur la présence terrain (et donc l'apport technique) sur le reste de la France et était dans l'incapacité d'évoluer, en l'état, sur les services associés.

La Chaîne de Valeur Globale fut ensuite schématisée ainsi :



Le séminaire s'est conclu par plusieurs décisions stratégiques :

- Couvrir l'ensemble du territoire avec des agents commerciaux (n'alourdissant donc pas la structure de Wattohm Equipement)
- Couvrir l'ensemble de la Chaîne de valeur, en particulier à travers un travail collaboratif avec MP Filter et AC-CEPT,
- Intégrer donc la partie Etudes et l'étendre,
- Construire ces actions dans un esprit lean
- Rédiger une charte de partenariat formalisant cette décision.

La situation 9 mois après

L'entité virtuelle « PLATEFORME AÉRAULIQUE » est créée, avec comme objectif :
« Etudes, réalisation, installation et vente de matériels et procédés aérauliques de captation et de filtration de vapeurs, poussières, fumées et odeurs ».

Une charte de partenariat a été rédigée, intégrant non seulement la stratégie générale et les modes de fonctionnement, mais également la répartition des pertes, la résolution des différends, ...

Des agents commerciaux ont été sélectionnés pour couvrir l'ensemble du territoire (8 actuellement).

Un logiciel de CRM a été acquis à l'usage des entreprises de la plateforme et des agents.

La méthodologie de mise en place, très participative, pragmatique et adaptée (dans ce domaine aussi, il faut raisonner lean) a permis une mise en œuvre en parallèle.

Un tableau de polyvalence et de suppléance a été bâti en inter entreprises de façon identique à celui que l'on établi en intra entreprise :

	Wattohm	MP Filter	Ac-cept	Bélier A.	Agents 1	Agents 2	Télé mkg
Prospection globale	1	2			1	1	1
Marketing com.	1	2		3			
Visites tech. Mesures	3	1	2		3		
Établissement devis	1	1	2		1		
Études, conception	2		1				
Achats gestion stocks	1						
Gestion ss-traitance	1	3	2				
Installation, services	2	1					
Suivi chantiers	3	1	2				
Management général	2			1			
Coordination strat.	2	3		1			
Résol. pb conciliation	2	3		1			
Formation TC agents	2	1					

Difficultés rencontrées

Elles ont été finalement peu nombreuses, car la démarche a été bâtie sur une confiance réciproque de chacun des partenaires, une grande transparence et une remise en cause de tous.

Les difficultés ont surtout été au départ le démarrage de l'action et l'évolution de l'état d'esprit du personnel, curieusement plus lent que celui des dirigeants. Cela est donc passé par du temps pour expliquer, convaincre, ... et avancer !

Puis, la concrétisation des volontés : en effet la démarche est forcément lente car itérative. De plus, comme le court terme a toujours tendance à prendre le pas sur le moyen terme, cela retarde d'autant plus l'aboutissement des actions ...

Ceci dit, le temps est important pour absorber intelligemment l'évolution d'état d'esprit dans l'entreprise et inter entreprises.

Conclusion

Bien que la démarche soit encore en cours, il est clair que le raisonnement lean en inter entreprises, dans ce concept d'entreprise étendue, amène un avantage stratégique réel.

La couverture de la chaîne de valeur globale avec ses corollaires :

- Partenaires experts sur chacun des domaines
- Répartition claire des fonctions sur ceux-ci
- Concentration de chacun sur son cœur de métier,
- Répartition des marges et donc coût global très concurrentiel (car non alourdissement des structures globales)

a d'ores et déjà permis de prendre en commande et de réaliser avec succès 2 affaires importantes inaccessibles il y a encore un an.

Loin de faire « maigrir » les entreprises qui adhèrent à ce concept, et n'en déplaise aux esprits chagrins, la preuve en est qu'une démarche d'organisation lean inter entreprises bien construite ne peut que contribuer au développement de chacun des partenaires.

Pierre BOURGEOISAT
Directeur Associé
BELIER ASSOCIES