
Charte de non-plagiat

Je, soussigné(e) Vincent ROUET étudiant(e) à l'IDCE en Diplôme d'Université Consultant 2010-2011. Certifie que le texte présenté comme dossier (validé officiellement dans le cadre d'un diplôme d'Etat) est strictement le fruit de mon travail personnel. Toute citation (sources internet incluses) doit être formellement notée comme telle, tout crédit (photo, illustration diverse) doit également figurer sur le document remis. Tout manquement à cette charte entraînera la non prise en compte du dossier.

Fait à Angers le 22 juillet 2011

Signature

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of fluid, connected strokes that form a stylized representation of the name 'Vincent Rouet'.

Et à Saint Michel mont Mercure le 26 mai 2013

A second handwritten signature in black ink, very similar in style to the first one, showing a consistent signature for the same individual.

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui ont par leur collaboration et leurs conseils ont participé directement ou indirectement à ce travail.

Bruno RETAILLEAU, Sénateur de la Vendée, Président du conseil général de la Vendée, auteur du rapport au premier ministre "Les Entreprises de Taille Intermédiaires au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance", qui a bien voulu honorer ce mémoire de sa préface.

Alain Roland KIRSCH, Contrôleur Général CGEFI, co-auteur du rapport RETAILLEAU

Bernard PETRE, Sociologue, consultant, chercheur trouveur. Sa méthode "Regards croisés" m'a fortement inspiré pour l'ingénierie de la méthode ACCORD

Olivier POIRIER-COUTANSAIS Directeur du développement économique de Vendée Expansion

Bernard DAURENSAN, Président de l'Observatoire Economique, Social et territorial de la Vendée

Jean Luc ROUY, DRH de la société AEROLIA, Responsable du siège Toulousain

Bruno LEGER, Président du groupe LIEBOT

Xavier CUNAUD, Président du groupe GSA Arc en ciel, Sucre d'orge - Berlingot

Benoit REDAIS Directeur Général de CERO

David LARGER, PDG de la société N'ERGY

David SERVANT Gérant d'EASY RESEAU

Sylvain REDONDIE, ComDSI, Conseil en entreprise, DSI en temps partagé.

Jean-Yves GUINEMER, Directeur de AKHALI, Conseil en gestion de projets collaboratifs

Jean-Guy COCAIGN, Directeur Général de BUISARD SA

Maryse BITAUD, Directrice commerciale WEBASTO Systèmes Carrosserie, pour son aide et ses remarques. Son "coaching" m'a aidé à éclaircir et préciser mes propos quand cela était nécessaire

Pour leur soutien amical et professionnel, leur collaboration active et leurs conseils avisés :

Laurence ALLOT: Dirigeante du cabinet IDELA-Conseil, Développement à l'international.

Frédérique PIERRESTIGER: Dirigeante du cabinet FLEKS, Management de projet.

Lionel GOUJON: Dirigeant du cabinet VIZEHO, Systèmes d'information et management.

Leur amitié pendant ce parcours DU à l'IDCE m'a été d'un grand soutien.

Mes proches, qui ont eu la gentillesse mais surtout la patience de m'encourager et de me soutenir pendant la rédaction de ce document.

Table des matières

Préface	9
Introduction.....	11
1 De la PME à l'ETI.....	12
1.1 Définitions	12
1.1.1 En France.....	12
1.1.2 En Europe	12
1.1.3 Ailleurs dans le monde	13
2 Les études déjà menées.....	14
2.1 Le "rapport RETAILLEAU": "ETI une nouvelle dynamique de croissance"	14
2.1.1 Genèse et objectifs du rapport	14
2.1.2 Constats de la mission, synthèse du rapport.....	14
2.1.3 Les préconisations	15
2.1.4 Conclusions du rapport.....	17
2.1.5 Ma perception du rapport	17
2.2 Les autres études et analyses disponibles.....	18
2.2.1 Rapport et étude de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris	18
2.2.2 Le rapport ERNST & YOUNG	19
2.2.3 La note de veille stratégique N° 131 (Avr 2009)	19
2.2.4 Note d'information du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (Déc 2009).....	19
2.2.5 Pacte pour la compétitivité de l'industrie Française, Rapport de Louis Gallois au premier ministre -	20
2.3 Les ETI: Champions cachés de notre économie	21
2.4 Constats et questionnements	22
2.5 Au-delà des constats un accompagnement opérationnel à inventer.....	22
3 De la PME à l'ETI une évolution de l'organisation	23
3.1 A chaque modèle une philosophie	23
3.1.1 Développement de la PME patriarcale.....	23
3.1.2 Deux mondes voisins : PME & ETI des évolutions à multiples facettes.....	23
3.2 Les voies de passage à l'ETI.....	24

3.2.1 Croissance interne	24
3.2.2 Croissance externe.....	25
3.2.3 La filialisation	26
3.2.4 Une croissance externe par délégation, la franchise	26
3.2.5 Une autre option, la collaboration	27
3.2.6 Situations d'incompréhensions entre cultures d'entreprise	29
4 Méthode ACCORD, Accélérateur de collaboration.....	33
4.1.1 Limites des diagnostics standards	34
4.1.2 Diagnostic A.C.C.O.R.D dédié aux facteurs collaboratifs	34
4.1.2.1 Un diagnostic sur 6 axes :	35
4.1.2.2 Diagnostic en situation	36
4.2 Un plan d'action collaboratif - <i>PAC</i>	37
4.2.1 Accompagnement collaboratif	37
4.3 Dégager rapidement de la rentabilité	42
En Avant Marge® !.....	42
4.4 Assurer la pérennité.....	45
4.4.1 Modules pérennité	45
4.5 Adéquation demande client.....	45
5 Coopérer pour aider à la collaboration	46
5.1 Une équipe multiculturelle et complémentaire	46
5.2 Spécialiste de la gestion de projets.....	47
5.2.1 Préalables	47
5.2.2 Principes d'action	47
5.2.3 Points de vigilance	48
5.2.4 Fondements d'une collaboration efficace	48
5.3 Expert des systèmes d'information	49
5.3.1 Différents systèmes	49
5.3.2 Croissance interne	49
5.3.3 Croissance externe,.....	49
5.3.4 Aspect collaboratif;	50
5.3.5 Un investissement pour l'entreprise.....	50
5.4 Développement à l'international.....	51
5.4.1 Les limites des accompagnements existants	51
5.4.2 Les solutions d'accompagnements pérennes:	51
5.5 Priorités et besoins des ETI.....	52

6 Points de vigilance.....	53
Contexte.....	53
6.1 Rester attentif et à l'écoute	53
6.1.1 La vision et le temps.....	53
6.1.2 Les moyens et les hommes.....	53
6.1.3 L'environnement et de la conjoncture	54
6.2 Conserver et développer l'agilité.....	54
6.3 Etre accompagné	55
Conclusion	56
Bibliographie	57
Annexes	I
Annexe 1: Quatre pages ACCORD <i>Collaboratif</i>	I
Annexe 2: Conférence Les alliances stratégiques, Anis BOUAYAD	V

Préface

Par **Bruno RETAILLEAU**,

Sénateur, Président du conseil général de la Vendée, Auteur du rapport au premier ministre "les Entreprises de Taille Intermédiaires au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance" 2010

Le rapport que j'ai remis au Premier ministre en 2010 a engagé réflexions et actions.

Les entreprises de taille intermédiaire (250 à 5 000 salariés) ont été trop longtemps ignorées des pouvoirs publics comme des économistes. Il y a en France deux fois moins d'ETI qu'en Allemagne ou qu'en Grande-Bretagne. Il en résulte une faiblesse pour l'économie française d'autant plus préoccupante que ces entreprises représentent de vrais atouts : elles sont performantes ; elles incarnent un capitalisme vertueux avec une vision de long terme plutôt qu'un abandon aux intérêts court-termistes, une préférence pour l'investissement plutôt que pour le dividende, des relations sociales apaisées et une culture d'entreprise forte ; enfin, elles sont capables d'articuler harmonieusement le local et le global grâce à un fort enracinement dans les territoires, et une capacité de projection sur les marchés internationaux.

Les raisons pour lesquelles la France ne peut aligner autant d'ETI en proportion de son économie que ses principaux concurrents sont sans doute qu'elles cumulent les obstacles généraux du modèle français (réglementation foisonnante et instable, charges fiscales et sociales, aversion au risque et méfiance à l'endroit du succès, marché du travail encore trop rigide) et des handicaps particuliers. Elles bénéficient moins des guichets publics que les PME et les grandes entreprises alors qu'elles supportent une charge fiscale et sociale plus lourde. Dans la décision publique, les PME pèsent par leur nombre et les grandes entreprises par leur poids et leurs relations de proximité avec l'administration. Les grandes entreprises veillent à ne pas laisser prospérer des entreprises suffisamment fortes pour leur faire concurrence. Les institutions financières sont concentrées en nombre et à Paris, tandis que les ETI sont principalement provinciales.

Les ETI pourraient cependant être les catalyseurs d'une dynamique. Les ETI n'ont pas besoin de guichets publics. Toutes affirment avec force préférer « de l'air plutôt que des aides : que l'Etat donne de l'air en stabilisant et en sécurisant l'environnement réglementaire, qu'il régule ses achats comme les comportements des grandes entreprises et les circuits de financement, qu'il contribue à l'expansion d'un tissu de confiance pour favoriser les écosystèmes collaboratifs dans les territoires et au sein des filières. La croissance est une performance collective,

Le Gouvernement a commencé de mettre en œuvre plusieurs de ces recommandations. Le présent ouvrage s'inscrit aussi dans cette dynamique.

Les ETI ne se managent plus comme des PME et n'ont pas non plus les ressources des grandes entreprises. L'auteur étudie les différentes étapes qui marquent le passage de la PME à l'ETI et en particulier les enjeux organisationnels et stratégiques autour des actions collectives et collaboratives.

Il constate que les aspects humains des organisations sont souvent masqués par les "systèmes"(informatiques, organigrammes) et se focalise sur le déploiement d'une activité collaborative entre partenaires complémentaires.

Fort d'une grande expérience dans l'accompagnement et l'organisation des actions collaboratives entre entreprises du milieu industriel, Vincent ROUET a choisi de privilégier l'accompagnement des approches collaboratives.

Son mémoire pointe un aspect trop souvent négligé dans les études et par les dirigeants : La perception des collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise, Cadres y compris. Les rapprochements, collaborations ou regroupements sont bien souvent perçus comme un plongeon dans l'inconnu et une remise en cause des savoirs faire acquis. Faire partager la prise de conscience de la nécessité de ces mouvements souvent vitaux demeure un challenge.

Au delà des approches mécanistes et strictement basées sur les systèmes d'organisation, la prise en considération de la dimension humaine et des multiples risques de résistances que les actions collaboratives entraînent demeure une des clés de la réussite.

Bruno RETAILLEAU

Sénateur

Président du Conseil Général

de la Vendée

Introduction

La loi de modernisation de l'économie **en 2008** a permis l'**émergence** d'une nouvelle catégorie d'entreprises. **Les Entreprises de Taille Intermédiaire(ETI)**. Celles-ci existaient avant qu'un décret ne leur donne un nom. Cependant, ces ETI ne se managent pas comme des PME et n'ont pas les ressources des grandes entreprises. Cette catégorie est en elle-même très large puisqu'elle couvre les entreprises employant **de 250 à 5 000 personnes**. Il va sans dire qu'entre ces deux limites les configurations et les modèles sont nombreux, mais il me paraît intéressant d'étudier les différentes étapes qui marquent les passages de la PME à l'ETI.

Il n'est pas question dans cette étude de réinventer ce que les spécialistes des organisations ont modélisé. Ni même de faire un état de ce qu'est une "bonne" ETI.

Ce mémoire s'attachera à aider les dirigeants et leurs collaborateurs à cerner, à affronter et à réussir **les évolutions auxquelles sont confrontées** les PME dans leur croissance et les points particuliers pour lesquels le cabinet Valeurs & Ressources ® peut apporter son concours.

Mes expériences se sont faites dans une entreprise industrielle de taille intermédiaire. Mon rôle a aussi consisté à guider les partenaires (clients et fournisseurs) avec lesquels nous collaborions à prendre en considération les besoins liés aux évolutions des exigences.

Parfois il a fallu "pousser" puis accompagner certains des fournisseurs à s'allier afin de leur permettre de se placer sur certains marchés plus complexes. Dans ces cas les métiers devaient se combiner avec une approche projet et multidisciplinaire pour répondre à des fonctions.

Convaincu qu'une vision d'ensemble s'impose aux dirigeants, il est fréquent de constater que les aspects financiers et industriels sont au cœur de leurs réflexions. Il apparaît pourtant souvent que des freins liés à **l'adhésion des équipes** à des regroupements, des actions collectives ou collaboratives engendrent des "pertes au feu" relationnelles et nuisent à la rentabilité à court terme de ces actions.

C'est donc dans la perspective d'aider à limiter ces freins potentiels que je propose une approche en 4 temps.

- La prise en compte des cultures d'entreprises par un diagnostic approprié A.C.C.O.R.D
- L'instauration de la collaboration au travers de projets pilote.
- Se donner les moyens de rapidement dégager du résultat
- Pérenniser la nouvelle activité

La motivation de cette démarche est de permettre aux équipes de rapidement intégrer les atouts de chacun des partenaires et des synergies induites par la collaboration. Il en va de la rentabilité à court terme et donc de la pérennité des partenaires. Ces actions spécifiques me paraissent structurantes pour les PME en phase de transformation en ETI quels que soient les modes de passages: partenariats, collaborations, croissance externes. Enfin cette étude rappellera quelques points de vigilance que nous nous devons d'observer face aux incertitudes de notre environnement économique.

Cette seconde édition est enrichie d'exemples et d'illustrations par des cas concrets rencontrés lors de missions de conseil auprès d'entreprises industrielles.

J'ai tenu à rajouter un bref aperçu concernant l'approche et les méthodes agiles. Ces méthodes issues des techniques de développement de projets informatiques peuvent être, dans une certaine mesure, appliquées aux entreprises industrielles. Il me semble intéressant cependant de revenir sur les changements comportementaux des acteurs de l'entreprise induits par ces approches et ces méthodes dites "agiles".

1 De la PME à l'ETI

1.1 Définitions

Il ne paraît pas raisonnable d'entamer ce mémoire sur les ETI sans commencer par définir ces entreprises. Je tiens à souligner l'écart entre les définitions françaises et européennes de ces entreprises, car le décret français ne précise pas de limite ou de réserves quant à la dépendance des ETI. Ce point me semble important pour la suite de cette réflexion surtout pour la partie traitant des voies de passages à l'ETI. Pour des raisons évidentes du point de vue territorial, je ne m'appuierai pour la suite que sur la définition française de l'ETI.

1.1.1 En France

Dans le cadre de la Loi de Modernisation de l'Economie (LME), le décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008 définit à partir de critères économiques quatre catégories d'entreprises :

- Micro entreprise

La catégorie des micro-entreprises est constituée des entreprises qui :

- d'une part occupent moins de 10 personnes.
- d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.

- Petite & Moyennes entreprise

La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui :

- d'une part occupent moins de 250 personnes.
- d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

- Entreprise de taille intermédiaire

La catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI) est constituée des entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des petites et moyennes entreprises, et qui :

- D'une part occupent de 250 à 5 000 personnes
- D'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 000 millions d'euros.

- Grandes entreprises

La catégorie des grandes entreprises (GE) est constituée des entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes.

1.1.2 En Europe

Une classification suivant la taille des entreprises a été mise en place par la Commission Européenne afin d'éviter des distorsions dans le Marché Unique¹. Selon la définition de la Commission européenne dans sa recommandation: **2003/361/CE du 6 mai 2003**, les entreprises sont classées comme :

Micro-entreprise : Sous-catégorie des TPE définie en France par un chiffre d'affaires inférieur à 76 300 euros pour celles réalisant des opérations d'achat-vente et à 27 000 euros pour les autres (selon l'article 35 de la loi du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique).

Très Petite Entreprise (TPE) : moins de 10 salariés avec soit un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros par an, soit un total bilan inférieur à 2 millions d'euros.

¹ www.ec.europa.eu/entreprise/entreprise_policy/sme_definition/index_en.htm

Petite Entreprise (PE) : entre 10 salariés et 49 salariés avec soit un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros par an, soit un total bilan inférieur à 10 millions d'euros.

Moyenne Entreprise (ME) : entre 50 salariés et 249 salariés avec soit un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros par an, soit un total bilan inférieur à 43 millions d'euros.

Ces deux catégories englobent la définition française de la PME de 10 à 250 salariés.

Grande Entreprise : 250 salariés et plus ou à la fois un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 50 millions d'euros par an et un total bilan supérieur ou égal à 43 millions d'euros.

Les ETI sont incluses de fait dans cette catégorie des grandes entreprises en tant qu'entreprise indépendante, dont le capital n'est pas détenu à 50 % ou plus par une entreprise qui ne répond pas à la définition de l'ETI. Il n'existe pas à proprement parlé de classe spécifique aux ETI.

Sont considérées comme indépendantes les entreprises qui ne sont pas têtes de groupe ou filiales (soit les entreprises dont la participation dans le capital par un groupe dépassent 50 %) d'un groupe français ou étranger. Les têtes de groupe ou filiales d'un « microgroupe » français (groupe de moins de 250 salariés) sont toutefois considérées comme indépendantes.

Sont également considérées comme dépendantes et exclues du champ des PME, les Joint-ventures, les entreprises ayant la catégorie juridique GIE ou Société en participation avec personne morale, ainsi que les entreprises ayant pour activité principale Supports juridiques de programme (classe 70.1D de la nomenclature d'activité NAF).

Groupe d'entreprises : comporte une société mère et des filiales

Entreprise Etendue (ou en réseau, ou matricielle, ou virtuelle) : comprend une entreprise pilote travaillant avec de nombreuses entreprises partenaires.

1.1.3 Ailleurs dans le monde

L'édition sur les *Statistiques structurelles et démographiques des entreprises (SDBS)*, 2006 présente pour la première fois, des statistiques d'entreprises par classe de taille.

Cette prise en compte reflète l'intérêt croissant des politiques et analyses économiques à l'égard de l'entrepreneuriat ainsi que du rôle des petites et moyennes entreprises dans l'économie.

Ainsi, la publication regroupe parmi les trois bases de données la base de données des Statistiques d'entreprises par classe de taille (BSC), *Business Statistics by Size*

5 classes sont retenues

NSC 1 : De 0 à 9 employés

NSC 2 : De 10 à 19 employés

NSC 3 : De 20 à 49 employés

NSC 4 : De 50 à 100, 200, 250 (majorité des cas) à 500 aux USA

NSC 5 : du maxi de la catégorie 4 soit de plus de 100 à plus de 500 !

Les disparités en fonction des pays sont importantes en particulier pour les catégories 4 et 5. La notion d'entreprise moyenne reste très relative et la notion d'ETI n'existe nulle part dans les statistiques.

2 Les études déjà menées

Ce chapitre n'est pas exhaustif, cependant la littérature portant spécifiquement sur les ETI est, durant la période de la rédaction de ce mémoire, relativement rare, cela s'explique certainement par la récente création de cette catégorie d'entreprises. Il me semble aussi capital de reprendre les principales parutions qui ont forgés mes réflexions et mes convictions en matière d'accompagnement des PME et des ETI.

2.1 Le "rapport RETAILLEAU": "ETI une nouvelle dynamique de croissance"

Les chapitres 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 et 2.1.4 sont directement extraits du rapport

2.1.1 Genèse et objectifs du rapport

Le 28 septembre 2009 le premier ministre, François FILLON, demande à Monsieur Bruno RETAILLEAU, sénateur de la Vendée, de mener une *"réflexion sur les réponses particulières à apporter aux problématiques que rencontrent tant les PME dans leur croissance que les ETI dans leur développement"*. Cette demande intervient dans un contexte où il est constaté que les entreprises allemandes, en particulier, sont mieux armées pour faire face aux reconfigurations imposées par la crise et sont plus à même de gagner des parts de marché à l'international que les entreprises françaises.

2.1.2 Constats de la mission, synthèse du rapport

L'intérêt des ETI pour la France

- Les ETI sont performantes : malgré des effectifs réduits, elles ont un poids économique non négligeable,
- Les ETI incarnent un capitalisme vertueux, dont les principales caractéristiques sont:
 - Une vision de long terme plutôt qu'un abandon aux intérêts *"court-termistes"*,
 - Une préférence pour l'investissement plutôt que pour le dividende,
 - Des relations sociales apaisées et une culture d'entreprise forte.

En résumé elles combinent donc taille critique nécessaire au développement, notamment pour l'exportation et l'innovation, stabilité temporelle et échelle humaine

Le diagnostic: pourquoi moins d'ETI en France ?

- Les ETI cumulent les obstacles généraux du modèle français et des handicaps particuliers. Elles bénéficient moins des guichets publics que les PME et les grandes entreprises alors qu'elles supportent une charge fiscale et sociale plus lourde, comme le montre un récent rapport du conseil des prélèvements obligatoires. Ainsi, après prise en compte du crédit impôt recherche, l'I.S. réel des grandes entreprises s'établit à 18 %, celui des ETI à 30 %.
- dans la décision publique, les PME pèsent par leur nombre et les grandes entreprises par leur poids et leurs relations de proximité avec l'administration.

Les grandes entreprises veillent à ne pas laisser prospérer des entreprises suffisamment fortes pour leur faire concurrence. Ainsi, le processus d'absorption par des groupes est intense. Les institutions financières sont concentrées en nombre et à Paris, tandis que les ETI sont principalement provinciales.

2.1.3 Les préconisations

L'ETAT DOIT CONTRIBUER À LIBÉRER L'ÉNERGIE DES ENTREPRISES

La mission propose **trois mesures principales** pour atteindre ce but :

La création d'un **Médiateur de l'entreprise**

Ses missions seraient :

- de contribuer à la maîtrise de la charge administrative,
- d'organiser le SBA² à la française, la défense des intérêts collectifs des entreprises vis-à-vis des administrations et dans le champ de la législation,
- de coordonner les différentes médiations (co-traitance, crédit interentreprises, achats publics).
- Il s'appuierait sur un réseau de délégués territoriaux, qu'il désignerait.

La stabilisation du cadre législatif et fiscal,

- Les dispositions relatives aux entreprises n'auraient que **deux dates d'effets dans l'année**, la première valant avertissement, et la seconde application.
- Pour fixer le paysage fiscal, « **un contrat stabilité contre croissance** »
- Construire par la négociation un équilibre avantages-assouplissement adaptés aux entreprises qui augmentent continuellement leurs effectifs et qui doivent recruter des chercheurs et des cadres très qualifiés.
- **Dépénalisation du droit social**

LA CROISSANCE EST UNE PERFORMANCE COLLECTIVE

"La France souffre d'un manque de coopération entre les entreprises". La croissance est désormais une performance collective comme le montrent les exemples allemands et italiens. **La sous-traitance dans notre pays est trop souvent marquée par une forme de maltraitance** des grandes vis-à-vis des petites. Instituer une meilleure régulation de relations de co-traitance pour faire évoluer favorablement la dialectique entre réduction du coût des achats et développement d'un écosystème de fournisseurs.

« Une fondation pour la croissance partagée »:

Favoriser la création « d'une fondation pour la croissance partagée ». Sa composition sera paritaire, PME – ETI et grandes entreprises. L'Etat lui apportera sa caution pour développer le partenariat entre les grandes entreprises et les autres, sur les champs prioritaires suivants : ressources humaines, mise en marché des innovations, relation de co-traitance, internationalisation.

Une régulation active des relations de co-traitance:

L'approche par les bonnes pratiques et les codes de bonne conduite est valable mais limitée. La loi sur la sous-traitance date de 1975 doit être modernisée. La régulation des relations entre les entreprises entrera dans les missions du Médiateur.

Un achat public responsable:

L'Etat doit se comporter en acheteur responsable en intégrant pour ses commandes la dimension socio-économique au même titre que les contraintes environnementales ou sociales. Dans le cadre du code des marchés public avant chaque appel d'offre significatif, mener des études d'impact sur les conséquences sur le tissu économique.

² Small Business Administration, administration américaine dédiée au support des entreprises

L'organisation des écosystèmes de coopération

Les pôles de compétitivité ont montré que la croissance était une affaire de coopération tout autant que de compétition entre les acteurs. La DATAR³ sera chargée d'assurer en trois ans la couverture du territoire par les divers modes de coopération entre les entreprises et avec leur environnement, pôles, grappes, clusters... Ce travail se fera avec les collectivités territoriales, les CCI et les filières.

LES LEVIERS DE COMPETITIVITE PROPRES AU ETI

Un réseau de référents dans les territoires

Leurs missions seraient d'animer, appuyer, lever les obstacles à la croissance des PME et des ETI. Concrètement il s'agirait de proposer une approche territoriale des conseils en stratégie, en formation ou en soutien aux collaborations interentreprises.

Mieux soutenir la mise en marché de l'innovation

Pérenniser et simplifier le Crédit Impôt Recherche, lier la recherche académique avec les besoins des entreprises par des mécanismes de collaboration. Avec OSEO⁴, relancer la procédure "passerelle" et garantir le financement de la mise en marché des innovations. Enfin, inciter les grandes entreprises et les institutions publiques à céder leurs brevets aux PME et aux ETI.

L'appui public à l'internationalisation des entreprises

Aider au développement de l'internationalisation des ETI ayant déjà structuré une démarche export. Charger Ubifrance⁵ de mener une enquête sur les besoins spécifiques des ETI. Promouvoir le "pacte PME international", Poursuivre et accentuer la mise en relation pour des partenariats transnationaux.

Une offre de service adaptée aux ETI

Suite à une concertation, proposer la mise en place d'une offre de services adaptés aux besoins des ETI. Développer des ressources collectives à destination des ETI et des PME accessibles à coût marginal.

LA CONTINUITÉ DU FINANCEMENT PENDANT ET APRES LA CRISE

Une fiscalité favorable à l'autofinancement

Dans les conditions de reprise, favoriser l'autonomie du financement par des mesures fiscales, privilégier la constitution de fonds propres, renforcer le dispositif "entreprises de croissance"...

En sortie de crise, réduire les obstacles au regroupement des entreprises, favoriser la transmission, appuyer l'organisation par les entreprises d'une structure de portage pour les mutations difficiles. Atténuer les effets fiscaux des regroupements d'entreprises;

Un environnement financier adapté aux ETI

Pour favoriser le financement d'exploitation, aménager des systèmes de cautions (OSEO, Mutualisation). Renforcer l'offre de caution de marché d'OSEO et du FASEP pour les projets internationaux.

³ Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale

⁴ Organisme de soutien à l'innovation et à la croissance des PME

⁵ Agence pour le développement international des entreprises

Des outils financiers propres aux ETI

Pour donner des quasis fonds propres aux ETI, expérimenter l'émission collective d'obligations pour des ensembles structurés ou aléatoires d'entreprises moyennes. Organiser le marché secondaire, titriser les dettes des entreprises en complément de l'affacturage. Faciliter la transition vers l'ouverture du capital (droit de vote double).

Assurer la liquidité des financements de la croissance en relais des fonds de crise

Le rapport propose enfin de permettre de rendre disponible des fonds immobilisés dans divers dispositifs (PERP, PERCO, assurance vie,...) Encourager les fonds d'entreprises ou de filière, orienter les fonds du LDD.

2.1.4 Conclusions du rapport

Au-delà du concept statistique d'ETI il est important que les entreprises concernées s'approprient la marque ETI⁶ afin de lui donner une réelle existence opérationnelle. Les ETI cristallisent les atouts et les handicaps de la croissance en France. Les propositions du rapport sont cependant le reflet des préoccupations des dirigeants et des partenaires des ETI.

2.1.5 Ma perception du rapport

Un point de vue politique et stratégique.

Ce rapport après une présentation des atouts et des difficultés des entreprises de taille intermédiaires s'inscrit dans une vision politique de développement de la croissance des entreprises et des territoires.

Les relations entre les organismes de soutien et les entreprises souffrent parfois d'une perception différente du temps. Les une s'inscrivent dans le moyen terme quand les PME et les ETI doivent souvent s'adapter aux marchés qui évoluent très rapidement. Il sera intéressant de trouver le moyen de concilier les contraintes réglementaires du service public et les latitudes nécessaires à une forte réactivité du secteur concurrentiel.

Ce point a été évoqué lors de réunions de présentation de ce rapport par B RETAILLEAU aux chefs d'entreprise vendéens lors de rencontres organisées courant 2010⁷. Ce fut aussi l'occasion pour certains dirigeants présents de faire état de certaines de leurs réserves quant aux dispositifs proposés.

Le rôle et les méthodes des grands donneurs d'ordres en termes de "co-traitance" et de "partenariats" sont parfois édifiants à observer de près! En particulier lorsqu'il s'agit du comportement d'entreprises dont le capital est en partie détenu par l'état... Ceux-ci se comportent le plus souvent comme des prédateurs avec leurs sous-traitants. Lors de mes entretiens j'ai même entendu le terme de comportements criminels des grandes entreprises envers leurs fournisseurs.

⁶ *La marque "ETI" a été déposée à l'INPI par l'Asmep-ETI le 2 avril 2010...Dépôt INPI N° 37 26 885 du 2 avril 2010, parution au BOPI 07-05-2010 (BOPI 2010-18)*

⁷ Participation le 27 mai 2010, pour les pays de: Mortagne, les Herbiers, Montaigu

2.2 Les autres études et analyses disponibles

2.2.1 Rapport et étude de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

Entreprise de Taille Intermédiaire, Mode d'emploi pour retrouver la croissance

Ce rapport très complet et bien documenté, publié en février 2010 (*au même moment que le Rapport RETAILLEAU*), fait aussi état d'une sous-représentation des ETI dans le paysage industriel français préjudiciable au dynamisme économique de notre pays. Les raisons évoquées sont identiques aux autres documents (Financements, innovations, exportations...)

Je ne rentrerai pas dans le cadre de ce mémoire dans le détail de ce document sauf pour indiquer ce qui me semble complémentaire par rapport au document de Monsieur B.RETAILLEAU.

En effet dans ce document plusieurs aspects spécifiques abordés me semblent importants.

- **Les effets de concentrations dans certains secteurs (construction par exemple)**
- **Une présence importante dans le secteur tertiaire** (*induit une sous-représentation de l'industrie*)
- **La difficulté qu'ont certaines entreprises à franchir des seuils organiques**
- **Le manque d'habitude des actions en réseau**
- **La prise en considération des aspects liés au Ressources Humaines**

Ce rapport décrit pour les trois objectifs stratégiques et trois leviers d'action 15 propositions

- **Stimuler la capacité d'innovation pour renforcer la compétitivité**
 - 1- Protéger et valoriser l'innovation par les brevets
 - 2- Optimiser l'allocation des financements publics aux entreprises innovantes
- **Promouvoir le développement international**
 - 3- Adapter le dispositif d'appui aux besoins des ETI
 - 4- Développer les partenariats et les coopérations interentreprises
 - 5- Renforcer les financements dédiés à l'internationalisation
- **Encourager la croissance externe** par rachats d'entreprises ou par fusions acquisitions

Pour cela la CCIP (*CCI de Paris*) propose 3 leviers d'action:

- **Instaurer des pratiques de gouvernance pour une croissance durable**
 - 6- Mettre en place une gouvernance plus efficace
 - 7- Encourager les actions à droit de vote double
- **Muscler la structure organisationnelle des ETI et des PME**
 - 8- Encourager les dirigeants à recruter des managers dédiés aux fonctions stratégiques ainsi que des jeunes diplômés.
 - 9- Renforcer les capacités managériales des ETI
 - 10- Définir une offre de formation et d'appui adaptée aux besoins des ETI et des PME
- **Diversifier les sources de financement des ETI et des PME**
 - 11- Permettre aux ETI d'accéder aux marchés financiers de manière simple et éclairée
 - 12- Favoriser l'entrée d'investisseurs de long terme dans le capital des entreprises
 - 13- Développer l'offre de prêts participatifs
 - 14- Encourager fiscalement l'investissement, en particulier industriel
 - 15- Supprimer les discriminations fiscales des actionnaires au regard de l'ISF

Ces propositions sont pour certaines complémentaires à celles faites dans le rapport de Monsieur B.RETAILLEAU.

2.2.2 Le rapport ERNST & YOUNG

Ce rapport publié par le cabinet conseil ERNST & YOUNG en 2010 décrit par des témoignages et des analyses sur la base des statistiques disponibles les avantages et les "vertus" des ETI patrimoniales:

- Une vision et une prospective à long terme
- Des modes de gouvernances simples et efficaces
- Une excellente gestion des compétences
- Une relation plus forte avec la clientèle

Les constats sont communs aux autres études menées, à savoir la difficulté d'avoir une idée réaliste statistique du poids de ces entreprises. Un des écueils réside dans la disparité des approches statistiques dans les différents pays. La notion d'Entreprise Européenne d'Exception (EEE) est préférée à celle d'ETI plus française.

2.2.3 La note de veille stratégique N° 131 (Avr 2009)

Les Entreprises de Taille Intermédiaire: un potentiel d'innovation à développer?

Publiée en avril 2009 par le centre d'analyse stratégique, la note de veille 131 s'interroge quant aux réelles capacités d'innovation des ETI en fonction de leur appartenance à des groupes ou en mode collaboratif et liste les points suivants:

- L'entreprise entité juridique vs acteur économique en statistique française: identification?
- L'ETI indépendante marginale dans la croissance?
- La taille ou l'appartenance à un groupe est-il un facteur déterminant dans la capacité d'innover?
- Il existerait un rapport entre la capacité à innover et la présence sur un marché étranger.
- Dans l'industrie manufacturière, la capacité d'innovation repose elle sur les ressources internes?
- Le financement des innovations est souvent un frein qui pénalise les ETI surtout pour les structures de taille réduite ou n'appartenant pas à un groupe.
- Les ETI acteurs majeurs de l'activité économique, de l'emploi et de l'innovation
- Fragilité accrue des ETI naissantes issues des PME : faiblesse organisationnelle et financière fragilisant les capacités d'innovation

2.2.4 Note d'information du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (Déc 2009)

Recherche & Développement : le potentiel des entreprises de tailles intermédiaires

Cette note traite des particularités des ETI en termes de Recherche & Développement. Elle précise l'importance de l'orientation vers la recherche fondamentale des ETI contrairement aux PME et aux grandes Entreprises (GE). Les travaux de R&D de ces entreprises sont particulièrement orientées vers les branches industrielles et très peu vers les activités de services. A l'instar des micros entreprises les programmes de recherche des ETI font souvent appel à des partenaires extérieurs pour réaliser une partie des travaux de recherche. Cependant en matière de coopérations et de partenariats sur ces domaines les ETI sont moins actives que les GE.

Dans le cas d'ETI appartenant à des groupes (souvent internationaux) il semblerait qu'il y ait un effet de stimulation pour ces entreprises dans la mesure où le financement de la R&D par le groupe est relativement faible. Enfin les ETI s'appuient plus que les autres entreprises sur les fonds public pour financer la R&D.

Sur ce dernier point il serait intéressant de zoomer sur la relation entre l'appartenance de l'ETI à un groupe étranger et la part des financements publics de la R&D.

2.2.5 Pacte pour la compétitivité de l'industrie Française, Rapport de Louis Gallois au premier ministre -

A mêmes mots, même diagnostic, ce rapport souligne une fois de plus la nécessité d'avoir en France des entreprises de taille suffisantes ayant les moyens d'investir dans la recherche et le développement comme dans le développement à l'international.

En effet, la troisième partie du rapport de Monsieur Gallois, pointe les nécessaires changements de cultures dont a besoin le monde industriel et est structuré comme suit:

3e PARTIE – LA STRUCTURATION ET LA SOLIDARITÉ DU TISSU INDUSTRIEL :

FAIRE TRAVAILLER LES ACTEURS ENSEMBLE

1. Faire croître le nombre d'ETI
2. Renforcer la solidarité des filières industrielles
3. Développer les solidarités territoriales

1- Faire croître le nombre d'ETI

Dans son rapport Monsieur GALLOIS représente les points techniques déjà proposé dans les rapports et propositions précédentes, en particulier dans le rapport RETAILLEAU

- Besoins de financement des entreprises industrielles pour passer de la PME à l'ETI
- Evolutions fiscales en particulier sur les transmissions d'entreprises familiales et les plus values
- Lissage des différents seuils fiscaux et administratifs
- Développement d'une dynamique de croissance du type "Small business act"

2- Renforcer la solidarité des filières industrielles

Un aspect malheureusement récurrent concerne les relations entre sociétés et particulièrement entre les donneurs d'ordre et leurs sous traitants. Dans une France Colbertiste et Jacobine, les grandes entreprises ont trop souvent tendances à se comporter de façon parfois qualifiés de criminelles par certains observateurs. Ces postures sont aussi une composante forte et ancrée de notre culture et peuvent être des freins à la mise en place de politiques de filières par la mise en place par les donneurs d'ordre de règles ou de dispositions qui souvent deviennent léonines.

Un point particulièrement intéressant proposé dans ce rapport repose sur la nécessité de former et accompagner sous forme de tutorat les dirigeants d'entreprise. Cela existe déjà dans certaines associations telles que réseau entreprendre par exemple.

La crise aidant, l'appel au patriotisme sera peut être enfin entendu et permettra de sauvegarder un tissu industriel mis à mal par la mode inconditionnelle du *low-cost* et de la sous-traitance à bas coûts à marche forcée, ou seul le prix n'a été pris en considération, sans prendre en compte la notion de coût global final intégrant les frais logistiques mais aussi la non qualité, les déplacements, la nécessite d'avoir dans ces pays un structure pour "accompagner" (*surveiller ?*) les partenaires locaux et *low cost*.

3- Développer les solidarités territoriales

Il est effectivement, de mon point de vue, essentiel que les régions et les acteurs des territoires (entreprises et collectivités) jouent leur rôle pleinement en soutenant de manière opérationnelle les dispositifs de redynamisation industrielle des territoires.

2.3 Les ETI: Champions cachés de notre économie⁸

Cet ouvrage d'Yvon GATTAZ ancien président du CNPF (devenu MEDEF), retrace les étapes qui ont permis la reconnaissance des ETI. Monsieur GATTAZ est aussi le président de l'ASMEP-ETI, (Association Syndicale des Moyennes Entreprises Patrimoniales), le syndicat des ETI.

Il est à noter que dans cet ouvrage monsieur GATTAZ insiste sur l'aspect patrimonial de l'ETI. Ce point particulier de l'Indépendance des ETI reste un point à éclaircir. Les problématiques des ETI patrimoniales sont en effet spécifiques en terme de transmission, donc d'indépendance à terme. Plus de 2/3 des ETI sont patrimoniales.

Après avoir cité et commenté les résultats des différentes études et rapports existants sur les ETI l'auteur décrit les atouts des ETI:

- **Atouts de la dimension**, ou la recherche de la taille idéale est plus une permanente adaptation de l'organisation visant à garantir la souplesse, la réactivité de l'entreprise aux contraintes de son environnement. Ces entreprises ont conservé une taille humaine où les échanges d'"homme à homme" sont restés possibles. (le charisme du dirigeant et les méthodes de management plus "directes" en sont aussi probablement une des raisons).
- **Atouts de l'innovation**, même si cette source de croissance est primordiale mais souvent difficile à financer (voir §2.2.4)
- **Atouts de la présence à l'international**, c'est là une des caractéristiques principale qui différencie le PME de l'ETI. Sa taille lui permet de structurer et de financer les ressources qui sont nécessaires à l'exportation.
- **Atouts liés aux investissements et au financement** des ETI. La prudence des dirigeants des ETI vis-à-vis de l'introduction en bourse est symptomatique de la dimension patrimoniale des ETI. La volonté de privilégier l'autofinancement et les investissements sont à la fois une force et une difficulté pour ces entreprises qui sont souvent réticentes à faire appel à l'endettement pour financer les actions de développement stratégiques que sont l'innovation et l'exportation.
- **Atouts industriels**, une des caractéristiques majeures des ETI réside dans le fait que ce sont des entreprises majoritairement industrielles. Et il est notoire que l'activité industrielle est un des socles de l'économie. Les entreprises allemandes industrielles, sont justement, en permanence prises en exemple lorsque l'on parle du Mittelstand.

Yvon GATTAZ détaille dans un chapitre dédié, les atouts spécifiques des ETI patrimoniales. Ce chapitre est l'occasion pour l'auteur de revenir sur certaines idées reçues à propos des entreprises patrimoniales:

- Le népotisme abusif dans les attributions de postes dirigeants, les contraintes de la compétition imposent la présence de vrais talents.
- La prudence excessive dans les investissements, c'est aussi une grande qualité de ces entreprises
- La crainte fréquente de pratiquer une entrée en bourse, de dilution du capital.
- Préférence pour les intérêts familiaux encore parfois affichés.
- Gestion difficile des transmissions. Sur ce dernier point Mr GATTAZ insiste sur les effets pervers du système fiscal Français.

Cependant les atouts spécifiques des ETI Patrimoniales sont aussi répertoriés

- Performances économiques et stratégies spécifiques du long terme
- Un autofinancement privilégié
- Une éthique forte, un enracinement provincial et une "stratégie humaine"

⁸ Yvon GATTAZ, Paris- FBE, Novembre 2010

Un chapitre est ensuite consacré au parallèle qui est fait en permanence avec le *Mittelstand* allemand. L'économie allemande reste pour la France un modèle, et ce modèle inclus des entreprises souvent de tailles intermédiaires indépendantes, performantes exportatrices. Leur nombre est deux fois plus important en Allemagne qu'en France.

La dernière partie de cet ouvrage est constituée de 25 témoignages et descriptions d'ETI.

En conclusion Monsieur Yvon GATAZ pose la question des perspectives d'avenir que peuvent avoir les ETI. Entre les constats et les demandes formulés pour ASMEP-ETI, l'auteur s'interroge sur les possibilités qu'auront les ETI de combler leur retard face aux concurrents Britanniques ou Allemands en particulier. Ces demandes sont souvent de natures fiscales et sociales. Et de conclure que par leurs atouts les ETI sont les championnes de demain.

2.4 Constats et questionnements

Concernant la référence à l'Allemagne en particulier je pense qu'il est recommandé de vérifier et comparer les modes de fonctionnement des régions qui ont un véritable pouvoir et une réelle autonomie, sont bien compatibles et transposables en France, ou les réflexes colbertistes et centralisateurs sont toujours présents.

Même si la notion de *Mittelstand* reste souvent une chimère politique (des deux côtés de la frontière d'ailleurs) les relations entre entreprises ne sont pas du même ordre.

Cet équilibre des forces qui existe en Allemagne, n'existe pratiquement pas en France et le comportement et les attitudes de ces grandes entreprises françaises est souvent jugé sévèrement par les observateurs comme par les acteurs. Ces donneurs d'ordre sont souvent violents vis-à-vis de leurs sous-traitants, les approches sont même parfois jugées criminelles par certains. Ces entreprises souvent fer de lance de nos exportation se comportent comme des castes qui protègent leur pré carré. Il y a là un point redondant qui ressort des multiples entretiens réalisés pour cette enquête. Ces déficits de réelles collaborations et de partenariats pourraient aussi être à l'origine de la nécessité des ETI de recourir aux fonds publics pour financer leurs innovations et leurs exportations

Ces attitudes me posent certaines questions :

- Les grands donneurs d'ordre sont ils capables de se comporter autrement que comme des prédateurs avec ceux qui devraient être leurs partenaires?
- Peut-on promouvoir l'émergence des ETI tout en ne pacifiant pas les relations entre les GE et les ETI ou les PME? Un médiateur est-ce suffisant? ⁹
- Les PME peuvent elles se regrouper et créer des ETI solides capable de répondre aux besoins des grands donneurs d'ordres tout en générant les conditions de partenariats possibles et équilibrés?

Je ne peux pas répondre pas à toutes ces questions dans ce mémoire, j'ai donc fait le choix de me concentrer sur les aspects collaboratifs.

2.5 Au-delà des constats un accompagnement opérationnel à inventer

Les PME ont déjà engagé le processus de réflexion sur les différents leviers de croissance qui s'offrent à elles. Nombreuses sont les questions qui les animent, et les dirigeants sont partagés sur les moyens à mettre en œuvre pour continuer à développer leurs entreprises en consolidant leurs patrimoines que ceux-ci soient industriels, financiers et humains.

⁹ Voir aussi les propositions autour du pacte PME (Encourager les grands groupes à soutenir la croissance de leurs fournisseurs) de la CCIP pour la collaboration interentreprises, la documentation Française, avril 2011

3 De la PME à l'ETI une évolution de l'organisation

3.1 A chaque modèle une philosophie

3.1.1 Développement de la PME patriarcale

Nombre de PME se sont consolidées autour du fondateur ou d'un descendant du fondateur. Ces sociétés ont pour la plupart eues pour socle une base artisanale que les dirigeants ont su structurer et développer. Sans jamais oublier d'où ils venaient, ces dirigeants ont développé des entreprises performantes autour de leur image. Ils ont cependant le plus souvent su s'entourer de collaborateurs performants et investis dans cette entreprise qu'ils ont vu grandir. Encore TPE (très petite Entreprise) elles ont su passer le cap du **premier poste structurant**¹⁰. Cela entraîne une approche différente des relations dans l'entreprise avec les prémices d'un **management intermédiaire**.

3.1.2 Deux mondes voisins : PME & ETI des évolutions à multiples facettes

Nous l'avons vu les PME ont, sous l'impulsion de leur dirigeant historique, souvent fait preuve d'un dynamisme et d'une créativité qui permet leurs développements. Autant le premier poste structurant est déterminant pour la TPE, autant il est souvent difficile pour les "grosses PME" de laisser se mettre en place une structure de management intermédiaire conséquente. En effet le succès des PME repose souvent sur la capacité des équipes à ajuster leurs actions en suivant les directions données par le dirigeant historique. L'aura, le charisme ou l'autorité de celui-ci compensent les imperfections de l'organisation liées à la sous structuration du management intermédiaire (nombre ou qualifications de ces collaborateurs). En se structurant et en se développant la "grosse PME" compense de plus en plus mal cette organisation. Il en va de la qualité des membres du **CO**mité de **DIR**rection de permettre cette transition de l'organisation vers un mode ou chaque secteur, service, division ou site prend progressivement son autonomie en standardisant les modes de fonctionnement de chacun afin de conserver une culture d'entreprise commune ciment de la cohésion de l'ensemble. La maîtrise et la cohérence de l'ensemble deviennent alors le défi managérial de l'équipe dirigeante.

3.1.3 l'ETI de fait

Au cours des différents entretiens que j'ai pu mener, j'ai constaté combien la notion même d'ETI n'est pas encore intégrée par beaucoup de dirigeants de "*grosses PME*" de plus de 1000 collaborateurs. L'ETI semble parfois plus relever du concept que de la réalité pour les dirigeants. Cependant, les préoccupations de ces dirigeants sont bien celles évoquées pour les ETI. :

- Comment poursuivre la croissance?
- Où trouver les moyens financiers de l'innovation?
- Comment développer ses parts de marchés, nationales ou internationales?
- Comment adapter les ressources dont on dispose (recrutements, formations)
- Mobiliser autour de quelles valeurs? Doit-on redéfinir le projet d'entreprise et comment chercher l'adhésion de chaque collaborateur ?
- Doit-on trouver des partenaires pour se regrouper et comment organiser des relations équilibrées?
- Comment passer le cap? Existe-t-il un schéma type, modélisé?...

L'objet du chapitre suivant est de rappeler les différentes possibilités de passages de la PME vers l'ETI.

¹⁰ Entretien du 14 décembre 2010 avec O. Poirier-Coutansais, directeur du développement économique de Vendée Expansion

3.2 Les voies de passage à l'ETI

Une entreprise ne naît pas ETI. Avant de passer à la partie plus opérationnelle de ce mémoire je pense qu'il faut faire un bref aperçu des évolutions vers l'ETI. Une majorité des ETI se sont formées et structurées sur leur capacité de générer de la croissance. Cependant les voies de passages sont parfois surprenantes et atypiques.

3.2.1 Croissance interne

Parfois nommée croissance organique, elle est liée au développement du produit et du marché associé, par conséquent de l'entreprise et cela pratiquement toujours sous l'impulsion du dirigeant historique.



L'exemple de l'entreprise K-Line¹¹

Une croissance interne maîtrisée portée par le marché

K-line a eue une croissance interne assez fantastique. En 2003 50M€uros de CA, en 2011 le CA estimé sera autour de 160M€uros.

La transition s'est faite par **un grand travail d'organisation et de professionnalisation** des équipes. Cela dans tous les secteurs de l'entreprise: Budget, RH, Qualité, sécurité, Management, ...

La réussite de l'entreprise n'a du son succès qu'autour du projet d'entreprise. La réponse du personnel a permis à chacun de s'inscrire dans la dynamique et la vision de l'entreprise. Les changements se sont fait plus ou moins vite selon les individus et les secteurs mais **la réussite de certaines actions a eu un effet d'entraînement** pour les personnes réticente ou celles qui ne comprenaient pas de quoi la direction parlait.

Plus concrètement un **plan de déploiement stratégique** fut élaboré autour des axes suivants:

- Stabilisation des **savoir-faire** pérennisation et formalisation.
- Charte des **exigences clients** en 19 points et établissement des plans d'actions ciblés autours de la satisfaction client.
- Animation des **forces de vente**
- Management des équipes et "cristallisation" autour des **valeurs de l'entreprise**.
- **Donner envie** de partager ces valeurs dans le travail réalisé
- **Intégration du sens** que ces différentes actions ont pour l'entreprise et ses collaborateurs

Ces actions nous ont entraînés dans un cycle de croissance. Celle-ci implique des innovations et des investissements et ces investissements nous poussent à poursuivre cette croissance pour les financer! **La croissance devient un état d'esprit.**

"Parfois certains collaborateurs ont eu plus de difficultés face aux changements. Ils ne comprenaient pas de quoi nous parlions et n'intégraient pas du tout ce que nous leur demandions..." **Il faut du temps pour que les différents leviers soient enclenchés**". C'est la démonstration des réussites engendrées par les nouvelles techniques, méthodes ou attitudes qui ont eu un effet de démonstration (*acquisition expérientielle des savoirs!*)

Un des grands défis est d'entraîner tout le monde autour du projet.

¹¹ Entretien du 17 mars 2011 avec Bruno LEGER PDG du groupe LIEBOT dont fait partie la société K-Line

3.2.2 Croissance externe

La croissance se fait par l'achat de concurrents ou de partenaires afin de consolider une position sur un marché ou afin de permettre de structurer et développer l'offre produit et la maîtrise de différents domaines d'activités associées jugés stratégiques.



Le groupe GRUAU

Croissance externe et consolidation autour du cœur de métier

Chiffres

1 000 collaborateurs et collaboratrices, CA(2010): 142 M€, CA prévisionnel 2011: 188 M€

14 sites de production en Europe

200 véhicules par jour soit plus de 40 000 par an

Depuis 5 générations le groupe GRUAU s'est développé autour de la carrosserie. Cette entreprise familiale est aujourd'hui le premier carrossier européen indépendant.

Cette intégration c'est réalisée par acquisitions successives de confrères et concurrents en maîtrisant constamment le passage et la transition du stade artisanal vers le modèle industriel.

Cette ETI s'est développée grâce à la clairvoyance et la constance

- Une vision stratégique claire
- Des rachats progressifs
- La permanence d'innovations dans tous les domaines:
 - Techniques
 - Produits
 - Managériaux
 - Qualité

Ce développement n'a été rendu possible que par une constante volonté des dirigeants successifs de maintenir la proximité avec les besoins et les attentes des clients.

Une des clés récentes du développement de cette entreprise fut aussi l'appel à des fonds externes destinés à soutenir la croissance et l'innovation.

Par ailleurs, le groupe a conclu des partenariats significatifs avec des sociétés spécialistes de domaines complémentaires à la carrosserie, en particulier sur les technologies en lien avec les véhicules électriques (batteries, motorisations, transmissions).

Enfin ce développement est consolidé en cherchant à augmenter la part de la Valeur Ajoutée dans chaque produit.

Progressivement cette ETI familiale se consolide tout en respectant les spécificités de chaque entité.

Que l'on parle de croissance interne ou externe un des points clé des mutations qui peuvent être observées sont les difficultés engendrées par l'évolution du cadre de départ. Changement de dimension ou cohabitation entre sociétés sœurs entraînent souvent des difficultés souvent à la source de baisses provisoires de rentabilité. La croissance entraîne un besoin de croissance afin de financer le développement qu'il soit interne ou externe.

3.2.3 La filialisation

Définition: Action de scinder une entreprise en filiales (sociétés qui dépendent étroitement d'une autre mais qui en sont juridiquement distinctes).

Bien qu'anecdotique cette voie de passage existe. Elle est souvent pratiquée par de grandes entreprises qui lors de leurs réflexions et orientations stratégiques décident de se séparer d'une des activités pratiquées en interne car n'étant pas centrée sur le cœur de métier.

Un certain nombre d'équipementiers automobiles ont ainsi vu le jour dans les années 1980-90 suite au désengagement des constructeurs envers certains équipements, souvent transversaux. Souvent ces entreprises ont des effectifs inférieurs à 5000 personnes et ont de par leur taille "raisonnable" suffisamment de souplesse pour pouvoir s'adapter à terme. (C.à.d. après une phase plus ou moins longue d'acceptation par les équipes de leur nouvelle indépendance et du deuil de l'appartenance à l'ancienne maison mère)

Cette "agilité" retrouvée permet ensuite de pouvoir se consacrer aux tâches essentielles de l'activité, de redynamiser l'entreprise et les équipes qui la constituent et reprendre le chemin de la croissance.



Je prendrais pour exemple la création en France d'AEROLIA suite à l'externalisation par EADS-AIRBUS des activités d'aérostructures et équipements afin de permettre de se recentrer sur les activités au cœur du métier d'avionneur¹².

Une étape de transition pour redéployer une nouvelle grande entreprise et repositionner les ambitions internationales d'un fournisseur essentiel de l'industrie aéronautique.

Chiffres

Filiale à 100% du groupe EADS, 2300 collaborateurs et collaboratrices, CA: 800 000 000 €

4 sites (Méaulte, St Nazaire, Toulouse et Tunis)

500 pointes avant d'avions par an (A320, 330-340, 380, 350 A400M...)

4 millions de pièces élémentaires et de panneaux par an

Les ambitions d'AEROLIA: exigence du CODIR envers lui-même et envers les équipes pour amener à considérer cette transformation comme une chance pour notre communauté :

- ▶ De pouvoir être la société qui va consolider le secteur des Aérostructures sous son nom et avec ses hommes clés aux commandes
- ▶ De se donner la chance de constituer cette industrie Aérostructures sur le sol français avec le soutien de tous et de pérenniser ainsi de nombreux emplois industriels dans les 3 territoires¹³(Français).
- ▶ Une chance de démontrer que l'industrie Aérostructures Française peut au niveau mondial rivaliser avec toutes les autres nations grâce au capital humain qui est le nôtre
- ▶ Faire partie du Top 3 mondial des Aérostructures

3.2.4 Une croissance externe par délégation, la franchise

Cette croissance relève du choix d'une croissance externe sans que le siège en supporte les investissements. Juridiquement chaque franchisé est indépendant, mais dans l'animation du réseau donc le management des équipes, les méthodes viennent du franchiseur. Un point de vigilance tient aux résistances de la part des franchisés lorsque ceux-ci sont relativement autonomes. Cependant la taille de ces organisations est souvent comparable à celles des ETI.

¹² Entretien du 25 mars 2010 avec Jean-Luc ROUY, DRH AEROLIA et responsable du siège toulousain

¹³ Toulouse(31), Méaulte(80) et Saint-Nazaire(44)

3.2.5 Une autre option, la collaboration

Cette voie intermédiaire basée sur la relation collaborative interentreprises permet de mutualiser les ressources et poursuivre des objectifs comparables tout en partageant des valeurs communes. Ces regroupements en vue de mutualiser les savoir-faire et les capitaux impulsés par une vraie volonté mutuelle d'association sont souvent dictés par le contexte (crise, besoin de financement, départ d'un dirigeant ...)

L'objectif est de permettre d'entrer dans un système de jeux à somme non nulle. Les synergies créées engendrent une dynamique et une création de valeur supérieure à celles créées par chacune des entités à la source de la collaboration.

Le nouveau tout généré doit être supérieur à la somme des éléments. Il me semble utile de compléter cette phrase par le mot RAPIDEMENT.

Approche verticale, horizontale ou "*conglomérale*"?

Approche horizontale.

Ce modèle est organisé autour d'un seul et même métier de base de toutes les entreprises impliquées. Par exemple plusieurs transformateurs de matières plastiques de la filière automobile se regroupent afin de mieux contrôler leur marché et de profiter d'effets de synergies (optimiser les achats des matières premières, partager et mutualiser certains services supports,...).

Ces regroupements peuvent être:

- Homogènes et centrés sur des produits similaires ou même type d'activité (pièces plastiques)
- Fonctionnels regroupés autour de produits différents mais qui répondent à des fonctions identiques (pièces pour l'automobile).

Un des écueils que ce type de collaborations est qu'elles peuvent être interprétées comme des ententes par des concurrents, des fournisseurs ou des clients.

Approche verticale

La collaboration a pour objet de regrouper des entreprises ayant des activités complémentaires. Par exemple un fabricant de cartes électroniques avec un spécialiste des boîtiers destinés à protéger ces cartes électroniques.

Les coopérations peuvent se faire entre clients et fournisseurs d'un même bien complexe. (Des boîtiers électroniques prêts à monter dans l'exemple) et génèrent souvent une activité complémentaire apportant une nouvelle forme de valeur ajoutée mais aussi de métier.

Approche "*conglomérale*"

Les collaborations se font sur des activités sans réels rapports mais permettent quand même de mutualiser certaines activités support sans rapport direct avec les métiers (Ressources Humaines, Services généraux,...)

Ces collaborations donnent aussi l'occasion de limiter les risques liés aux marchés tout en augmentant potentiellement les profits.

Cependant la cohabitation d'entreprises d'origines et au modèles parfois très différents entraînent parfois des complexités difficiles à manager.

Quelques soient les approches, ces collaborations existent déjà. Les pôles de compétitivités, les clusters et autres regroupements autour de secteur d'activité ou de filières apportent beaucoup d'avantages aux adhérents

- mutualisation des ressources en termes de R&D
- Organisation et adaptation en termes de gestion des formations les plus adaptées au secteur
- Fédération de projets de développement collectifs pour des campagnes de communications, des participations à des salons...
- Existence d'interlocuteurs représentatifs d'un secteur ou d'une branche professionnelle vis-à-vis des décideurs politiques nationaux ou territoriaux (Régions, départements)

Cependant certaines limites se posent lorsque l'on observe les possibilités de développement d'entreprises du même secteur d'activité ou travaillant sur des domaines comparables.

- R&D partagée: quelles limites? Qui est détenteur des brevets
- Collaboration entre concurrents, jusqu'à quel point?
- Possibilités de préserver la diversité face aux exigences de la compétition.

Beaucoup se retrouvent dans ces programmes qui permettent de fédérer les entreprises afin de mieux affronter les difficultés.

La crise de 2008 a aussi aidé à la "cristallisation" de communautés et de groupements, certaines ont engagées des réflexions et des processus de collaborations visant à augmenter les possibilités de création de valeur ajoutée en proposant des prestations plus larges en phase avec les attentes de leurs clients.

Point de vue et perspectives d'accompagnements

Il est probable qu'un axe important des mutations à venir se fera autour du **travail collaboratif** entre entreprises et/ou entre dirigeants en dehors des dispositifs organisés par l'état, les collectivités ou les filières professionnelles. Cela pour deux raisons à mon avis primordiales, la première parce que tous les acteurs du monde économique ont intégrés que l'union fera la force dans un contexte pour le moins difficile et la seconde parce que je crois que la relation à l'entreprise est un peu moins affective donc moins personnelle pour la nouvelle génération de dirigeant. Ces deux facteurs peuvent faciliter les conditions de rapprochement d'entreprises dynamiques entre elles.

Travailler en groupe demande cependant une organisation et une approche différente de la répartition des rôles. Il est nécessaire de bien définir **qui** (chef de projet, leader...) **fédèrera les énergies et les différents potentiels**. Il y a là une base de réflexion intéressante et de l'ingénierie d'assistance à développer sur ce point.

Il est probable que les modes de fonctionnement de ces groupements d'entreprises seront:

- Sous forme de consortiums ponctuels par affaire (comme cela se fait déjà dans les métiers du bâtiment)
- En associations de co-traitance avec une entreprise leader.

Cela impliquera une prise en compte de l'assimilation des différentes cultures d'entreprise et l'acceptation des changements que cela représente pour les différents collaborateurs des entreprises concernées.

Mais avant de présenter le dispositif d'accompagnement et d'accélération des collaborations, il me semble essentiel d'illustrer par l'exemple les multiples aspects et situations où les différences culturelles et opérationnelles sont susceptibles de créer au mieux des incompréhensions au pire des situations de tensions. Je me suis limité à décrire les situations suivant quelques domaines d'intervention pour lesquels j'ai eu l'occasion d'intervenir, analyse des comportements dans les organisations, conception, achats et production.

3.2.6 Situations d'incompréhensions entre cultures d'entreprise

De la tradition orale à la culture de l'écrit

Les situations

Une des caractéristiques de la petite entreprise réside, entre autre, dans la capacité de ces membres à être réactifs et à communiquer rapidement, à contrario dans la PME structurée ou l'ETI tout est normalisé et régi par des règles émanant de processus plus ou moins complexes.

Les perceptions

Pour les uns, la petite structure est désorganisée, manque de règles, de procédures, c'est sûr, ils sont incapables de produire de façon sécurisée dans de bonnes conditions de qualité.

Pour les autres cette grosse structure croule sous la paperasse, ils ne sont pas aptes de réagir s'il n'y a pas des tonnes de documents signés, C'est sûr, ils sont incapables de produire un bon produit de qualité.

De la meuleuse à la chaîne de cotes,

Les situations

Un autre trait caractéristique des petites organisations par un centrage des activités de l'entreprise sur les aspects opérationnels et directement productifs. Les études sont généralement du fait du créateur et dirigeant de l'entreprise. Les connaissances et les aspects liés aux mises au point des produits complexes en particuliers sont parfois réalisés de façon empirique.

Les perceptions

Ces gens travaillent à l'aveugle, il n'y a pas de plans, de gammes ou de processus de montage bien établis, c'est n'importe quoi!

Ces gens sont d'une lenteur sidérante, ils ne sont pas capable de s'adapter au terrain, c'est n'importe quoi!

De l'urgence de l'achat à la programmation des productions

Les situations

Beaucoup d'entreprises industrielles achètent de la matière, des composants ou de la sous-traitance. Dans la majorité des TPE-PME les achats sont effectués par le dirigeant, la perception que l'argent qui sort des caisses est à la hauteur de l'engagement financier que celui-ci qui a investi sur ces biens personnels. Dans une grande structure par contre, les achats sont bien entendus considérés comme stratégique mais la gestion de ceux-ci en incluant les approvisionnements sont confiés à des services spécialisés.

Les perceptions

Les achats sont hors de contrôles et on ne sait plus qui s'occupe de quoi, pour avoir des pièces il faut un bon de commande, un programme, pas moyen d'être réactif. Ils ne savent pas bosser!

Leurs achats sont subits, ils n'anticipent rien et sont toujours dans l'urgence avec leurs fournisseurs. Pas moyen d'être serein. Ils ne savent pas bosser!

De l'assemblage unitaire à la production en séries (petites ou grandes)

Les situations

La société A, une petite PME à développer et commercialise un produit qui rencontre un franc succès chez ses clients. Chaque produit est spécifique c'est aussi ce qui plait. La société B fabrique depuis plusieurs années une machine qui se vend bien. Il y a peu de variantes mais les prix sont attractifs et il y a quand même des options intéressantes.

Les perceptions

Il n'y a pas un produit qui ressemble à l'autre, à chaque fois c'est du prototype, impossible de s'organiser. Ils sont vraiment à coté de la plaque!

Tous les produits sont identiques pas moyen de personnaliser pour chaque client. Ils sont vraiment à coté de la plaque!

Du contrat moral au contrat bancaire

Les situations

Dans la TPE-PME sans être naïf, la valeur de la parole donnée est essentielle. Une petite structure repose sur les hommes la notion de confiance est essentielle. Dans une organisation plus importante, le nombre plus important de collaborateurs implique de standardiser les processus, et la taille des enjeux souvent plus importante en valeur, implique une gestion plus administrative des relations avec l'extérieur.

Les perceptions

Tout est question d'homme, si nous ne travaillons pas en confiance, ce n'est pas un bout de papier qui remplacera ça.

Les contrats c'est sérieux, un minimum de rigueur est impératif, ce n'est pas en topant dans la main que la confiance peut se développer. Ils font vraiment n'importe quoi!

La phrase symptomatique de ces situations c'est "Ils font vraiment n'importe quoi!" Ce qui est impressionnant c'est que ça fonctionne dans les deux sens. C'est-à-dire que ce type de différence de perception de l'environnement est très fréquemment vécu difficilement par les équipes en interne. Dans les situations de croissance, les changements sont assez souvent perçus comme une phase d'apprentissage avec un bénéfice en terme de savoir faire. Les situations peuvent être beaucoup plus difficiles à vivre quand l'adaptation doit se faire vers le "bas".

De la position de donneur d'ordre à celle de sous traitant

Les situations

J'ai enfin un exemple qui illustre les difficultés d'adaptation que peuvent avoir des équipes dans une entreprise. La société X a été pendant des décennies un partenaire privilégié des grands donneurs d'ordre Français, à tel point qu'elle avait adopté les mêmes processus, les mêmes modes de fonctionnement que ces grands groupes.

Les aléas de la vie industrielle ont lentement fait migrer cette entreprise de la position de donneur d'ordre à celle de sous traitant. La difficulté pour les dirigeants et surtout pour les équipes opérationnelles de comprendre et d'accepter les changements profonds auxquels ils doivent faire face.

Les perceptions

Ces évolutions sont alors difficilement perçues par les partenaires (fournisseurs ou clients)

Pour les uns (Société X), Ils ne vont quand même pas nous apprendre notre travail, nous on a fait ces produits, Ils ne vont tout de même pas nous apprendre notre boulot.

Pour les autres (fournisseurs ou client de X), pour qui se prennent-ils, ils ne vont tout de même pas nous apprendre notre boulot!

Ces ressentis différents engendrent le plus souvent et dans les meilleurs cas des incompréhensions, malheureusement assez souvent ce sont des conflits parfois dommageables pour les acteurs et les entreprises. Ces situations s'atténuent avec le temps mais les premiers mois d'une coopération sont les plus importants.

Mes expériences dans des environnements variés ont confirmées cette ambition de proposer les outils permettant d'accélérer la collaboration entre personnels d'entreprises de cultures différentes. Il arrive aussi et cela souvent lors de recrutement par une entreprise en croissance de blocages culturel à l'intégration, les ambitions de changements et les repères mal compris du nouvel arrivant créant des résistances pouvant aller à la rupture du contrat de travail pour incompatibilités. Incompatibilités culturelles.

Ces incompréhensions se vivent difficilement dans les deux sens et l'amour propre collectif n'est pas plus facile à gérer que l'individuel.

C'est pour faciliter ces situations de cohabitations difficiles entre partenaires qu'il est souvent nécessaire de permettre une meilleure compréhension pour un travailler ensemble apaisé.

En complément, je me permets de citer dans ce mémoire Jean Yves GUINEMER, dirigeant d'AKHALI, une entreprise de conseil et d'assistance opérationnels en gestion de projets collaboratifs et accompagnement de groupements d'entreprises : clusters, pôles de compétitivité, grappes d'entreprises,...

«Une alliance, c'est d'abord accepter l'autre. Quand chacun aime être maître chez soi, les alliances entre entreprises ne vont pas forcément de soi. L'époque où on faisait tout, tout seul est révolue. Reste que le "construire ensemble" est loin d'être gagné d'avance, sur le plan philosophique, cela demande d'accepter l'autre, dans toute sa différence. C'est une vraie école d'humilité, mais au final, vous aller vous enrichir de l'autre. Concrètement, une alliance nécessite d'abord de la part du chef d'entreprise une réflexion personnelle: que vient-il y chercher? Cette réflexion doit ensuite être partagée avec les autres entreprises du groupement afin de déterminer des objectifs très concrets. Cela ne sert à rien de faire des plans sur la comète dès le départ, mieux vaut mettre en œuvre ce que l'on appelle la méthode des petits pas. Avec des objectifs concrets, pour avancer et se mettre en confiance.

Pour réussir les alliances il faut avoir du CŒURS

La phase d'émergence requiert une focalisation sur les 2 règles suivantes :¹⁴

Les 5C : Confiance, Coopération, Créativité, Communication, Compétitivité
Oser faire les pas
Les 5 E : Envie, Enthousiasme, Energie, Ecoute, Empathie
Unique Alliance
Respect
Stratégie

Tout en respectant 3 phases : mutualisation, structuration du réseau, structuration de filière, avec quelques ingrédients supplémentaires : Volonté, Légèreté, Vitesse »

Concrètement

C'est autour de ces hypothèses que je vais tenter d'apporter une voie de réflexion et de proposer un schéma d'accompagnement au succès de ces collaborations interentreprises. En proposant une démarche globale et cohérente de collaboration.

Chaque situation, chaque entreprise est spécifique, même s'il existe des modèles ou des schémas "standards" l'histoire, les aléas, le type de management ont façonnés pour chaque entreprise une identité, un mode de fonctionnement.

Le parti pris étant que les aspects financiers et industriels sont déjà étudiés dans le détail par les dirigeants. Il me semble utile de rappeler que cette analyse prend en considération les valeurs véhiculées par l'entreprise et les ressources dont elle dispose pour assurer son avenir.

L'objectif est de **proposer un accompagnement en quatre phases qui permet de faciliter la collaboration interentreprises afin d'accélérer les processus collaboratifs et la performance des nouvelles équipes** et de limiter les pertes liées à l'apprentissage et l'acceptation des autres dans les premiers temps de cohabitation.

¹⁴ AKHALI, Jean Yves GUINEMER, entretiens du 16 mai 2011

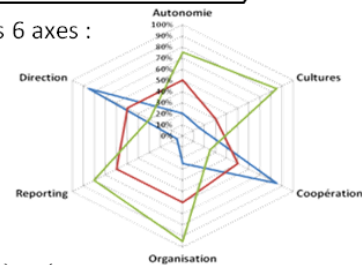
4 Méthode ACCORD, Accélérateur de collaboration

Une approche collaborative en plusieurs phases:

Diagnostic A.C.C.O.R.D

Détermination des points de vigilance et des priorités suivant les 6 axes :

- Autonomie:** Redistribution des rôles
- Cultures:** Confrontation de système de pensées
- Coopération:** Approches entre équipes et métiers?
- Organisation:** Structuration vis-à-vis des clients?
- Relations:** Type de reporting et à qui?
- Direction:** Leadership qui mène la barque



Un plan d'accompagnement sera proposé à l'issu de cette première étape

Accompagnement collaboratif

Déploiement des accompagnements personnalisés

- Aux changements** (référentiels)
- Convergences** (humaines)
- Complémentarités** (techniques)
- Opportunités** (marchés)
- Réorganisations** (systèmes)
- Déploiement de projets** communs (vision)



Basé sur les techniques appréciatives, ce programme d'aide au changement a pour objectif d'accélérer les effets des synergies attendues par les collaborations.

En avant marge®

Financer la croissance et la stabilisation de la nouvelle organisation

- Adaptation** des systèmes d'informations
- Commerce**, défendre la viabilité des projets,
- Conception**, maîtrise du processus
- Optimisations**, analyse de la valeur, achats
- Redéploiement industriel**, conserver les savoirs faire
- Développement** de l'entreprise et de l'organisation



Une méthode éprouvée: Diagnostic, apport des outils, élaboration d'un plan d'action personnalisé et accompagnement opérationnel.

Modules Pérennité

Relais aux dispositifs aidés pour garantir une croissance durable

- Agilité**, Recherche et adaptations aux oportunités
- Créativité**, Politique et techniques d'innovations
- Compétitivité**, Recherche de l'optimum économique
- Opérationnalité**, Professionnalisation des équipes transverses
- Réactivité**, Aux changements produits, clients, marchés
- Déploiement stratégique**, Croissance en suivant les objectifs fixés



La réussite repose sur un accompagnement à long terme des équipes

4.1.1 Limites des diagnostics standards

Il existe déjà sur le marché une multitude de démarches d'audit pré formatées faisant des états des lieux portant sur les secteurs fondamentaux de l'entreprise.

Par exemple:

- Diagnostics gratuits promus par les CCI (Déclic)
- Diagnostics intégrés dans les dispositifs d'accompagnement (type Dinamic)
- Diagnostics proposés par d'autres acteurs (FNCPC, PME-PROSPERE¹⁵ par exemple)

Ceux-ci sont en grande majorité généralistes et explorent les grands domaines internes de l'entreprise (Stratégie, marchés, finance, système de production, ressources humaines, achats, logistique, informatique,...). Par ailleurs le diagnostic sans recommandations précises et opérationnelles n'apporte aucune valeur ajoutée.

Je pense cependant que les points spécifiquement dédiés aux approches collaboratives et des rapprochements entre entreprises sont à explorer.

4.1.2 Diagnostic A.C.C.O.R.D dédié aux facteurs collaboratifs

Le mot "accord" est utilisé pour définir des concepts proches et à mon avis complémentaires¹⁶:

- Entente, harmonie entre des personnes
- Acceptation, *donner son accord*
- Arrangement, convention entre plusieurs parties
- Accords musicaux
- Rapport entre des mots des formes dont l'une régit l'autre ou les autres
- Correspondance, harmonie entre plusieurs choses

Le diagnostic ACCORD est un diagnostic réalisé sur la base d'entretiens et de réponses à des questionnaires dédiés aux aspects spécifiques en liens avec les rapprochements entre sociétés. Son premier objectif est de **mettre en valeur les zones de convergence** susceptibles de favoriser la collaboration entre collaborateurs de la nouvelle entité ou du groupe de sociétés. Le second objectif est de **révéler les zones où la coopération demandera plus de vigilance** afin d'aider à assurer le succès de la coopération tout en "désamorçant" les incompréhensions entre équipes. Cette analyse permettra aussi de définir avec plus de finesse les points de contact et les zones d'accord partagé entre collaborateurs issus d'entreprises différentes.

De la qualité de cet état des lieux croisé dépend l'éventuel succès de la future collaboration. Suivant le type de collaboration envisagé et selon la taille des entreprises, l'étendue, la durée et la précision de ce diagnostic sera plus ou moins importante.

¹⁵ Vincent ROUET est agréé pour effectuer le diagnostic PME-PROSPERE

¹⁶ Le petit Larousse

4.1.2.1 Un diagnostic sur 6 axes :

Autonomie :

Quels sont les degrés d'autonomie des équipes, le type de management de chaque entité est-il compatible avec les ambitions collaboratives de l'ensemble réuni?

Les processus de décisions sont-ils organisés de façon sensiblement communs?

Les modes de leadership des unités sont-ils compatibles et si ce n'est pas le cas quels sont les mesures à mettre en place?

Cultures :

Les cultures des unités sont-elles proches ou éloignées?

Quels sont les domaines ou des actions de communication et de découverte des points de contacts peuvent s'avérer nécessaire?

Coopérations :

Détermination des modes de coopérations et des complémentarités dans l'objectif d'atteindre la satisfaction des attentes clients.

Organisations :

Quels sont les complémentarités et les risques de doublons qui apparaissent dans le nouveau système?

Quels sont les zones qui devront faire l'objet d'une attention particulière?

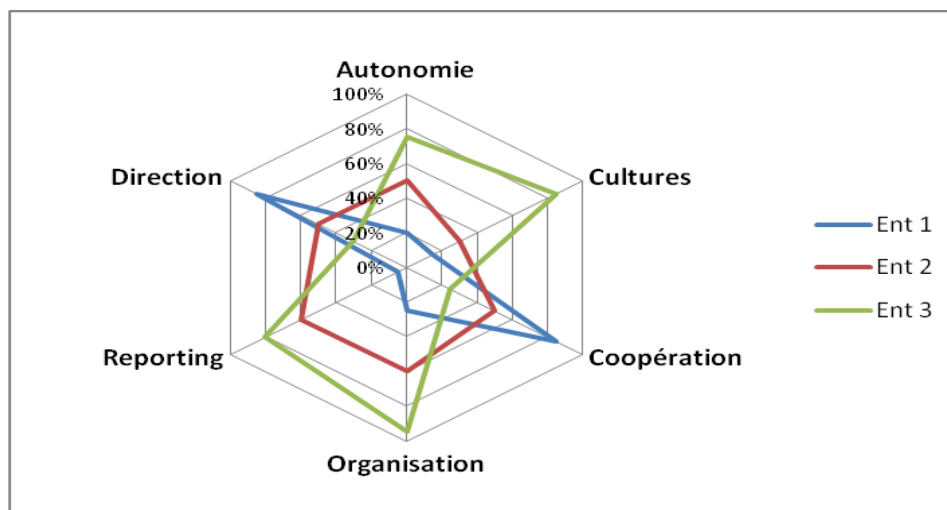
Relations :

Quels écarts et rapprochements peuvent être fait dans l'objectif de rendre compatibles, fluides et faciles les relations au sein des équipes ?

Direction :

Quels sont les axes et les sens de la coopération?

Les directions ont-elles définies une feuille de route à l'attention des collaborateurs, celle-ci est-elle bien intégrée dans les différentes entreprises?



4.1.2.2 Diagnostic en situation

J'ai eu l'occasion d'expérimenter et de tester le diagnostic A.C.C.O.R.D sur le terrain.

Contexte:

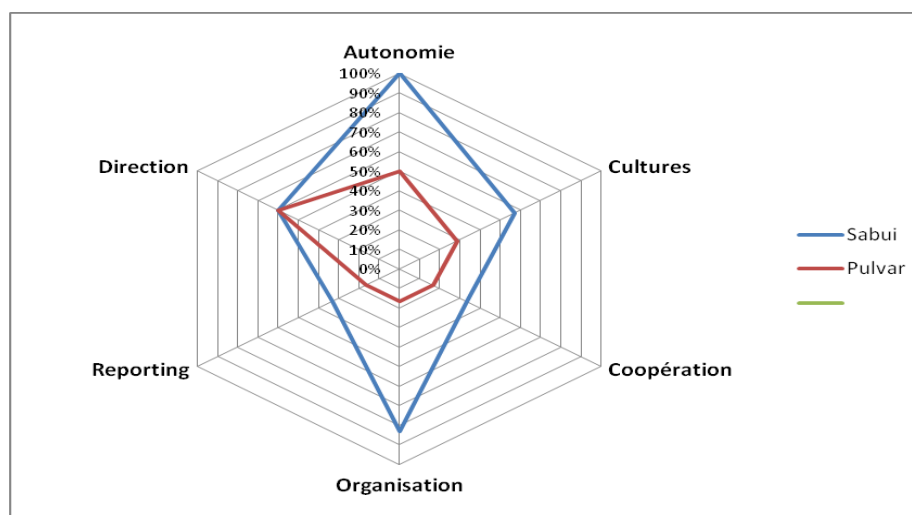
Une société de conception et de fabrication d'équipements destinés à l'agriculture a aussi une activité de distribution de composants en rapport avec la pulvérisation de produits phytosanitaires a fait l'acquisition d'une entreprise fabricant des équipements de pulvérisation à destination du secteur agricole.

Les deux entreprises sont complémentaires mais ont des modèles de fonctionnement et des histoires différentes.

La première est structurée industriellement et est une ETI de 300 personnes, la seconde est issue du monde artisanal et compte une vingtaine de collaborateurs.

J'ai réalisé ce diagnostic en questionnant le dirigeant des deux entreprises, en parallèle d'un diagnostic "PME PROSPERE" effectué sur l'entreprise rachetée.

Ci-dessous le résultat graphique du diagnostic ACCORD.



Cette synthèse ne vaut que par l'analyse qui est en faite. Je propose donc ces 3 commentaires:

1 - Au niveau direction de l'entreprise la configuration semble potentiellement risquée les rôles du dirigeant de l'entreprise reprise passe d'actionnaire dirigeant à salarié de la nouvelle structure.

2 - En ce qui concerne les points relevant de l'organisation les deux mondes doivent trouver les moyens de rapprocher les pratiques.

3 - Les niveaux d'autonomies doivent faire l'objet d'une attention particulière: quels types de relations sont instaurés entre les deux entreprises? Subordination ou autonomie réelle? Ce point est certainement à rapprocher de la première remarque.

La confrontation du diagnostic à des situations réelles m'a amené à modifier et revoir les questions posées. Je pense qu'une période de "déverminage" est nécessaire pour obtenir un questionnaire qui soit à la fois pertinent et cohérent et qui permette une exploitation des résultats en préparant le terrain pour la seconde phase de la démarche: le plan d'action collaboratif.

4.2 Un plan d'action collaboratif - *PAC*

4.2.1 Accompagnement collaboratif

Sur la base des résultats du diagnostic ACCORD les axes de développement des actions sont définis en commun avec les dirigeants.

Valeurs & Ressources® propose à l'attention des PME et des ETI un accompagnement personnalisé et surtout adapté à leurs besoins. Celui-ci repose sur les deux visions qui constituent le socle des valeurs du cabinet :

L'interaction forte et indissociable entre les composantes industrielles et managériales de l'entreprise est le support des facteurs de la réussite et de la performance économique.

Basée sur les méthodes des points de contacts, de la démarche appréciative et des approches positives, la démarche a pour objectif la prise de conscience des atouts de chaque structure et des synergies induites par la collaboration.

Cette démarche demande un minimum d'adhésion des équipes et surtout une connaissance des enjeux de la collaboration. Il est important que les équipes dirigeantes aient communiqué sur ceux-ci.

L'objectif de ce plan d'accompagnement est de permettre à tous les acteurs de la collaboration, de prendre conscience des atouts et des complémentarités de chacun. Cela passe par l'acceptation des atouts de l'autre et surtout par la mise en perspective des complémentarités humaines et professionnelles des différentes équipes.

Il s'agit de tenter de limiter par cette approche les résistances au changement et de mettre en exergue les opportunités et les potentiels de la collaboration. Cette séquence doit permettre la rencontre des uns et des autres mais surtout d'appréhender positivement les évolutions des modes de fonctionnement dans le nouveau référentiel afin de définir en commun les parcours d'apprentissages réciproques et de mettre en place des actions plurielles et complémentaires.

Cette étape me semble essentielle pour maîtriser les mécanismes de coordination entre services et entre individus et animer les équipes autour du nouveau projet

Son but est d'accompagner les évolutions des organisations

- **A**ux changements (référentiels)
- **C**onvergences (humaines)
- **C**omplémentarités (techniques)
- **O**pportunités (marchés)
- **R**éorganisations (systèmes)
- **D**éploiement de projets communs (vision)

4.2.2 Déroulement et méthodologie

Le plan d'accompagnement collaboratif est conçu pour se dérouler en plusieurs phases. Chacune d'elle correspond à une étape qui permet le chemin vers l'autre. Le déroulement se fait en séminaire par groupes de 10 à 12 personnes maximum. Si nécessaire faire plusieurs groupes puis les réunir à la fin des deux premières phases.

Les deux premières phases ont lieu à huis clos et par groupe composés de personnes venant des mêmes entreprises ou unités. Chaque groupe est relativement homogène et partage une culture collective.¹⁷

1- Brainstorming

Chaque groupe prend un temps de réflexion et sous la direction de l'animateur s'exprime en mode brainstorming sur les thèmes suivants à propos des équipes de l'autre entreprise ou unité:

- **J'accuse:** Quels sont les points négatifs que l'on ressent vis-à-vis "des autres". Ces aspects sont souvent à la source de beaucoup d'incompréhensions ou de rivalités qui limitent les synergies.
- **J'admire:** Malgré tout il y a des aspects positifs qui méritent d'être notés. C'est à partir de ces points qu'il est intéressant de construire une nouvelle unité.

2- Prise en compte des atouts et des difficultés

Travail sur les points forts / points faibles des autres puis de son groupe.

	Entité A	Entité B
Ressources facilement disponibles, Actes les plus usités	1	2
Ressources peu disponibles Actes les moins usités	3	4

Une relecture permet d'ajouter d'autres items et prépare la présentation du travail du groupe à l'autre groupe. Cela implique une certaine mise en forme des points de vue.

Ces deux premières phases permettent aux participants de libérer leurs éventuelles colère ou incompréhensions à propos du "camp d'en face". Il est alors possible de communiquer sur un mode plus apaisé.

Il est intéressant d'organiser une pré-rencontre autour d'un café ou d'une boisson fraîche avant la rentrée en salle. Chacun sait ce qui a été dit de l'autre groupe, les comportements sont intéressants à observer à ce moment-là.

¹⁷ Ce processus de convergence des points de vue est dérivé des méthodes apprécitatives. J'ai participé dans le cadre d'un forum portant sur le rapprochement Ecoles-Entreprises organisé par le CERA le 15 décembre 2010 à une séance basée sur ce processus animée par le sociologue Bernard PETRE.

3- Rencontre et cohabitation

La troisième étape du processus permet aux acteurs des différents groupes de se rencontrer et de se retrouver ensemble dans la même salle. Les équipes se retrouvent et se mélangent. Il est impératif d'alterner les membres des équipes. Cela permet d'installer une certaine promiscuité et sera utile pour la suite du séminaire.

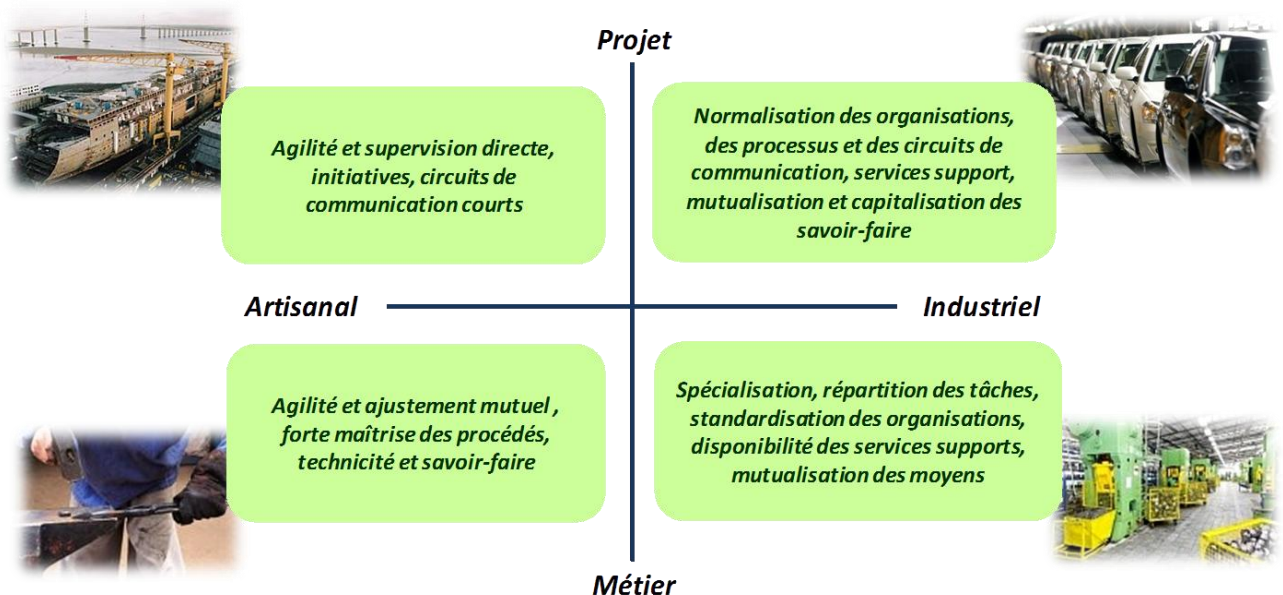
L'animateur reprend les termes des enjeux et des objectifs de la collaboration, replace le contexte et les résultats du diagnostic ACCORD. Il lance ensuite un brainstorming sur comment chacun envisage la collaboration autour du projet d'entreprise.

Cette phase permet de faire reformuler les compréhensions de chacun et si nécessaire d'apporter des précisions ou des compléments sur les enjeux et motivations de la collaboration. C'est aussi l'occasion de permettre à chacun des participants d'écouter les arguments et les points de vue différents du sien.

4- Synthèses et positionnement respectifs

Mise en perspective des modes de fonctionnement des différentes entreprises. L'animateur présente les écarts (et les complémentarités) qui peuvent exister entre les référentiels de chaque groupe. Cette phase demande une écoute particulière des remarques et commentaires des participants.

Une présentation graphique telle que ci-dessous permet à chacun de visualiser où il se situe.¹⁸



Ce schéma permet aussi de faire un inventaire des qualités et des points d'améliorations respectifs de chaque référentiel, puis d'engager la réflexion sur les zones d'accord partagées possibles.

¹⁸ Caractérisation basée sur une approche du type des archétypes (Freud)

5- Convergence et zones d'accord

Comment pourrait-on changer l'image respective des deux mondes?

L'ensemble des participants liste les points de contacts, ou les situations où les deux mondes se rencontrent.

L'animateur propose une grille de synthèse ou les points difficiles

Points de contacts			
Comportement à faire disparaître			

Chaque binôme (A&B, C&D, ...) propose:

- Une solution ou une idée pour améliorer la communication et les comportements entre les deux communautés
- Un point de contact (un lieu ou une action commune).
- Une idée pour améliorer les comportements et les relations entre collaborateurs.
-

Ce tableau sera la base d'un plan d'action qu'il faudra faire vivre au quotidien. Il est primordial de nommer un duo d'animateurs issus de chacune des entités et suffisamment charismatique pour entraîner les équipes et informer chacun des avancements des points du plan d'action.

6- Partage d'expériences positives

Afin de finaliser la journée et faire du "team building", par paire, réaliser une interview croisée sur un point positif expérimenté.

A interview B, B interview A, A&B font leur synthèse en cherchant le point commun à ces expériences positives.

A&B partagent leur synthèse avec C&D

Restitution à l'ensemble du groupe des expériences communes.

7- Synthèse et perspectives

La dernière phase de ce plan d'accompagnement est celle de la synthèse des étapes précédentes, c'est aussi l'occasion pour l'animateur de passer le relais de la démarche aux acteurs eux-mêmes.

Méconnaissance, à priori et objectifs divergents sont à la source de non communication ou de la mauvaise communication entre les deux mondes. La non connaissance des repères propres à chaque groupe participe à ces antagonismes voire à la possibilité de relations conflictuelles.

Ces ateliers ont pour seul but de mettre en avant la possibilité d'installer les conditions pour développer le travail en commun sur certains axes identifiés et acceptés par l'ensemble (si possible) des collaborateurs.

Il est nécessaire dans cette phase de repreciser et mettre en mémoire les enjeux et les objectifs de la collaboration.

Le changement n'est pas implicite et chacun doit être conscient que cela ne va pas se faire facilement.

Il n'est pas inutile de rappeler les phases nécessaires au changement, issu du processus de deuil¹⁹,

Choc: L'annonce des changements a un effet de surprise sur les individus ou/et le groupe.

Déni: On se convainc que le changement n'est pas réel, on le refuse, il y a une autre solution

Colère: Période propice aux conflits qui expriment la frustration, la peur de perte des repères. La culpabilité peut s'installer dans certains cas. Période de questionnements.

Dépression : phase plus ou moins longue du processus qui est caractérisée par des remises en question, de la détresse. (Zone forte de vigilance pour l'encadrement)

Expérimentation: étape ou il est possible d'observer ceux qui ont accepté le changement, attente des premiers résultats. Il est même possible de participer mais du bout des doigts!

Décision: l'individu ou le groupe après avoir observé, constate ce qui fonctionne et ce qui est perfectible dans le nouveau référentiel. Décision de s'adapter au changement

Acceptation : Dernière étape. La nouvelle réalité est mieux comprise et acceptée. La personne a quasiment intégré le nouveau système, mais a retrouvé son plein fonctionnement.

Cette approche permet aussi de trouver les ressources et permettre une meilleure connaissance des différents acteurs de ces entités et d'identifier les zones de connivences pouvant à terme permettre une collaboration autour de valeurs (humaines, industrielles, techniques ou autres) communes

A l'issue de ces séances de travail, de rencontre et de partage il est recommandé de lancer un projet pilote en lien avec les objectifs de la collaboration permettant de confronter et structurer les nouveaux référentiels communs.

Il me paraît important d'inclure à cette démarche un accompagnement opérationnel et à long terme des équipes, autour du projet pilote ou de problématiques concrètes.

¹⁹ Selon Elisabeth Kübler-Ross, (1926-2004), Psychologue et psychiatre américaine

4.3 Dégager rapidement de la rentabilité

En Avant Marge® !

Ensemble trouvons vos marges de manœuvre

Les modalités de coopérations identifiées et engagées, il est urgent et primordiale de générer au plus vite de la rentabilité dans tous les secteurs de l'entreprise. Il est aussi impératif de tenir compte lors de cette phase des besoins de financements de la croissance.

Il faut donc au plus vite engager les actions dans les domaines susceptibles de rapidement générer des euros C'est nécessaire pour permettre la prise d'autonomie de la nouvelle entité mais aussi ces marges seront utiles à terme pour garantir la pérennité de la collaboration.

Parce que les marges se cachent dans tous les recoins de l'activité ces différentes démarches se proposent de cibler les zones prioritaires de recherche des marges de manœuvre et de consolidation.

Ci-dessous six familles de produits ciblés à certains domaines de l'activité de l'entreprise répondant à ce besoin de consolidation des marges nécessaires à la poursuite de l'activité.

- **Adaptation des systèmes organisationnels et de management:** En avant marge® entreprise
- **Concevoir bien du premier coup:** En avant marge® conception
- **Consolidation des achats:** En avant marge® achats
- **Optimisation de la production:** En avant marge® production
- **Redéploiement industriel:** En avant marge® métiers
- **Développement commercial et à l'international:** En avant marge® ventes

Ces axes de travail peuvent revêtir les formes variées allant de la prestation de service, la formation ou d'accompagnement et de conseil.

En avant marge® Entreprise

Organisation et management, stratégie d'entreprise

La réussite des organisations passe par celle des collaborateurs de l'entreprise. Dans les cas d'approches collectives et de rapprochement un certain nombre d'ajustements sont à opérer à commencer par la conduite de l'entreprise. L'objectif est de permettre aux dirigeants et aux membres des comités de direction de fixer les nouvelles règles d'organisation et managériales.

- Diagnostic et plan d'action stratégique
 - L'entreprise dans son environnement (Porter, approche systémique) interne / externe
 - Diagnostic et stratégie, Segmentation stratégique
 - Plan d'action stratégique
 - Tableaux de bord
- Management et Pilotage du changement
- Management de la valeur
 - Des prix de revient à l'image de l'entreprise
 - Pilotage de la rentabilité
 - Outils et techniques alliant économique

En avant marge® conception

70% des couts sont déterminés en phase de conception

Imaginer les produits et les organisations de manière plus sobre, en tenant compte de la raréfaction des ressources mais en adaptant les réponses aux vrais besoins du ou des clients. Maitriser les couts cachés en suivant le cycle de la conception, par l'analyse de la valeur, la chasse aux mauvaises habitudes, rationaliser les critères de choix (technologies, fournisseurs, procédés,...),

- Analyse fonctionnelle et des cycles de vie produits
- Analyse de la valeur et conception à coûts objectifs
- Choix technologie-produits-process
- Benchmarking
- Analyses de risques, produits de substitution

En avant marge® achats

Un levier de performance instantané

Les achats sont un des leviers essentiel pour améliorer le résultat. Chaque euro gagné est directement utilisable. La part des achats augmente de manière significative et proportionnelle avec la complexification des produits. La maitrise et la cohérence des approches achats deviennent particulièrement stratégiques lorsqu'il y a regroupement, chaque entité ayant ses logiques et zones de performances.

- Identification et caractérisation des marchés achats
- Détermination des leviers technico-économiques
- Identification des risques
- Approche du coût global d'achat et comparaison des offres
- Evaluation des fournisseurs et négociations achats
- Choix "make or buy"
- Plan d'action achats
- Impact des variations matières premières

En avant marge® Production

Optimisation de votre système productif

La performance et l'efficacité de la production des entreprises industrielles restent au cœur de la création de valeur. La mise en commun des savoir-faire et des processus peut engendrer des pertes et des coûts cachés dommageables à la performance de la collaboration.

- Analyse et audit des processus (internes et externes)
- Optimisation processus, Audit, Recherche des coûts cachés
- Maitrise des temps, méthodes de chrono et construction des gammes
- Indicateur de performance en production, efficacité, TRS (*Taux de Rendement Synthétique*)
- Mise en place d'actions Lean, 5S,
- Organisation et mission d'un service méthodes industrialisation

En avant marge® métiers

De la technique au déploiement industriel

Au-delà de la pure production, l'approche industrielle recouvre aussi les domaines en lien avec l'environnement de l'entreprise (Ses Fournisseurs, ses Clients, la stratégie de l'entreprise, la structuration des familles produits,...) Cette approche globale se doit d'intégrer et synthétiser les aspects aussi divers que les comportements des collaborateurs, la consolidation autour des métiers et des savoir-faire tout en maîtrisant l'approche économique et financière.

- Cohérence de la "supply chain" Nomenclatures, achats,
- Structuration des familles produits et des sous-ensembles.
- Arbitrages « *make or buy* » pour certains sous-ensembles réalisés en interne
- Temps, gammes, flux dans les ateliers d'assemblage
- Approche globale de la logistique
- Approche industrielle et organisation de la production

En avant marge® ventes

Maîtrisez la rentabilité par vos argumentations,

Parce que votre activité dépend directement de la satisfaction de vos clients, la maîtrise des relations économiques des projets est à la source de votre rentabilité interne. Des outillages au sous ensemble complexe, en passant par la pièce primaire, la maîtrise de la présentation des aspects économiques des produits tout en respectant les exigences de vos clients impacte directement le potentiel de rentabilité de chaque projet.

- Pilotage économique des projets
- Contrôle de la communication technico-économique et argumentation
- Aide au suivi des impacts des évolutions produits et des modifications
- Détermination des coûts objectifs projets et des leviers technico-économiques

En pratique pour nos clients

Les outils décrits ci-dessus sont souvent combinés afin d'obtenir en fonction des missions une approche sur-mesure adaptée aux demandes de nos clients. Les résultats attendus sont principalement les suivants:

- Donner une approche plus précise des leviers permettant de dégager de la marge brute pour les productions.
- Aider à la décision pour des choix produits-process, cohérente avec la stratégie industrielle liée à la croissance de l'entreprise et à la production de nouvelles gammes de produits.
- Permettre d'améliorer rapidement la rentabilité des productions afin de favoriser le financement de la croissance dans de bonnes conditions.
- Apporter un éclairage plus analytique à la caractérisation des familles de produit.

4.4 Assurer la pérennité

4.4.1 Modules pérennité

Au-delà des actions ponctuelles réalisées pour aider à l'évolution des organisations vers un mode collaboratif plus efficace, *il est vital pour celles-ci de maintenir ce nouveau cap durablement*. C'est là tout l'objet de l'accompagnement dans le temps proposé par les modules pérennité. Accompagner dans le temps les entreprises à maintenir leurs capacités humaines et économiques au service de leur développement et de leur pérennité.

Agilité	Recherche et adaptation aux opportunités Veille, technologie, clients et marchés, benchmarking
Créativité	Politique et techniques d'innovations Ateliers brainstorming, techniques d'innovation
Compétitivité	Recherche de l'optimum économique Aide au pilotage réactif des données économiques
Opérationnalité	Professionnalisation des équipes transverses Formations
Réactivité	Aux changements produits, clients, marchés S'adapter aux évolutions du marché et des clients Le changement permanent source de performance
Déploiement stratégique	Croissance en suivant les objectifs fixés Réactualisation des axes stratégiques, séminaires dédiés

Ces modules sur-mesure sont à envisager dans la suite de mission conseil, il est donc difficile d'en décrire précisément les contours, ceux-ci étant dans chaque cas adapté à l'entreprise et à ces besoins spécifiques.

4.5 Adéquation demande client

L'approche ACCORD²⁰ collaborative est une synthèse des besoins et des demandes exprimées par mes clients et par les chefs d'entreprises que j'ai pu rencontrer. En tout état de cause, il me semble utile de préciser que chaque cas est spécifique et que les outils et services décrits ci-dessus ont un rôle de boîte à outil à destination des PME et des ETI qui s'engagent dans une démarche de regroupement ou de collaboration autour d'un projet commun.

²⁰ La démarche ACCORD a fait l'objet d'un dépôt d'une enveloppe SOLEAU à l'INPI.

5 Coopérer pour aider à la collaboration

Sans entrer dans les détails de ce que pourrait entraîner une collaboration de consultants il me semble nécessaire à ce stade de la réflexion d'en poser les principes.

Il est aussi vrai pour les consultants comme pour leurs Clients que la complémentarité cristallisée autour de valeurs communes est un accélérateur de performances. Performances pour le groupe mais aussi pour ses Clients. Dans cette vision collaborative il est important que le cordonnier soit au moins aussi bien chaussé que ses clients. Dans cette perspective il me paraît impératif d'inscrire l'action de **Valeurs & Ressources**® dans une dynamique collective et collaborative. Tout en partageant la prise en considération de l'intégration des dimensions managériales et humaines dans les facteurs de performance des organisations chaque membre du groupe apportera son expertise au service des besoins spécifiques des entreprises de taille intermédiaires et des PME en passe de devenir des ETI.

5.1 Une équipe multiculturelle et complémentaire

Mon parcours en certification IDCE entre 2009 et 2010 m'a permis de rencontrer des consultants avec lesquels je partage un certain nombre de valeurs et d'affinités personnelles et professionnelles.

Nos partages d'expériences de consultants, des débuts de nos activités professionnelles nous ont rapprochés sur les complémentarités de nos métiers respectifs. Au-delà de partager nos expériences, nous avons constaté combien seul, il était parfois difficile de proposer une offre répondant à tous les aspects des attentes de nos clients.

Chacun mène son parcours de développement de son activité et de son entreprise de son côté, mais il est aussi parfois utile de pouvoir compter sur les connaissances complémentaires des uns et des autres.

On dit souvent que la fonction crée l'organe. Il me semble en effet qu'il serait présomptueux et risqué de présenter une offre composite regroupant les savoirs faire de chacun. Cependant il nous paraît probable et possible de répondre un jour collectivement à une demande de prestation conseil synthétisant plusieurs domaines de nos compétences.

Collaborer à une mission commune, nous l'avons vu plus haut, demande une bonne connaissance de l'autre.

Ces synergies peuvent répondre aux attentes d'un certain nombre d'entreprises, souvent des ETI, en développement et sur des domaines complémentaires à l'offre de Valeurs & Ressources® et réciproquement à IDELA conseil, FLEKS ou VIZEHO.

- Le déploiement industriel
- La gestion de projets
- Les systèmes d'information
- Le développement à l'international

5.2 Spécialiste de la gestion de projets²¹

La croissance de la taille des organisations entraîne mécaniquement une évolution des relations internes entre collaborateurs de l'entreprise. Ce qui se fait naturellement dans une petite structure (ajustement mutuel des acteurs)²² demande ensuite dans une organisation de taille plus importante un chef d'orchestre (supervision directe)²³.

Dans les grandes PME ou dans les ETI la taille et la structure des organisations implique d'envisager autrement la collaboration interne. Le mode projet au sein de l'organisation (standardisation du travail)²⁴, peut être un moyen d'accompagner la structuration des organisations qui permet d'aider la transformation de la PME à l'ETI.

5.2.1 Préalables

L'organisation

Au même titre que la structuration de l'entreprise passe par une attention particulière sur les équilibres organisationnels (organigrammes, équilibres entre divisions ou services, répartition des responsabilités, formalisation de la délégation, ...) il devient impératif de *formaliser la démarche* projet.

La croissance interne se construit souvent sur les compétences mutualisées des individus constituant l'entreprise. La cohérence du système existe souvent car celui-ci repose sur la valeur des collaborateurs.

Il est de la responsabilité du dirigeant de faire les choix inhérents au type d'organisation à mettre en place.

Pour cela il est nécessaire de faire état de la démarche auprès des collaborateurs et de prendre en compte et de mettre en évidence les changements que la mise en place de gestion de projet aura sur les modes de fonctionnement de chacun dans l'organisation.

- Hiérarchie et rôles projets, des ambiguïtés à lever
- Répartition des tâches, à chacun son travail, dans le respect de celui de l'autre
- Préparation & Programmation, gestion et modération du temps et des actions

5.2.2 Principes d'action

La gestion par mode projet implique une adhésion et **un mode de management adapté**. La responsabilité du dirigeant ne s'arrête pas à la décision de la mise en place des équipes et des chefs de projets, **l'outil ne se substitue pas au management**.

Cela demande aussi une nouvelle **définition des règles** de fonctionnement au sein de l'entreprise avec des relations de type transversales qui bousculent souvent les habitudes de fonctionnement des équipes et les relations hiérarchiques.

²¹ Réalisé avec Frédérique PIERRESTIGER, Dirigeante de FLEKS, Entretiens du 10 mai 2011 et suivants

²² H.MITZBERG, Structure et dynamique des organisations, éditions organisation, Paris 1982

²³ H.MITZBERG, Structure et dynamique des organisations, éditions organisation, Paris 1982

²⁴ H.MITZBERG, Structure et dynamique des organisations, éditions organisation, Paris 1982

La mise en place d'équipes projet entraîne des **évolutions des "routines"** ou habitudes de chacun. Une phase d'adaptation est nécessaire pour tout changement. Dans le cas de la mise en place d'une organisation par projets, cette adaptation est particulièrement à surveiller dans la mesure où elle impacte directement le fonctionnement de l'individu dans son environnement professionnel. Il ne faut pas sous-estimer dans cette phase d'adaptation les difficultés rencontrées par les collaborateurs.

Il est nécessaire pour consolider le fonctionnement en mode projet de définir, de mettre en place et de suivre un tableau de bord surveillant les principaux points qui sont considérés comme indicateurs du degré de succès du projet. Ces indicateurs doivent s'appuyer sur des critères objectifs qui ne peuvent être soumis à interprétation.

5.2.3 Points de vigilance

Passer en mode projet demande une vigilance particulière dans le domaine de la communication spécifiquement sur les axes suivants:

- La vision et le bénéfice partagé
- En interne
- Avec les clients

Le projet d'entreprise s'inscrit dans le long terme et doit prendre en considération les aspects managériaux et la dimension humaine

La gestion de projet fait appel à des impératifs court-termistes et se doit de répondre à des questions d'ordre techniques et quotidiennes.

Cet aspect de la relation au temps différente selon le point de vue doit être un point de vigilance particulier pour le ou les dirigeants et il est impératif que toutes les parties aient conscience de ces aspects des choses.

5.2.4 Fondements d'une collaboration efficace

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe traitant du diagnostic ACCORD, il est important de mettre en valeur et d'être attentif aux équilibres des relations entre partenaires de la collaboration.

- Bases communes, niveaux et systèmes d'organisation proches
- Fondements et motivations de la collaboration acceptés par tous
- Eviter la relégation du partenaire le plus petit à un rôle de sous-traitant
- Equilibres des rôles dans la relation au client

La gestion de projet n'est pas le mode magique qui garantit le succès des opérations complexes mais il peut en être, cela a été démontré, un formidable moyen de pilotage vers une collaboration efficace qui permet le respect avec les ressources prévues des objectifs fondamentaux de tout programme: Qualité, coûts, délais.

5.3 Expert des systèmes d'information ²⁵

Les évolutions des Systèmes d'informations sont en lien direct avec les changements de dimensions de la taille de l'entreprise, du nombre de collaborateurs.

Redimensionnement ERP²⁶, Faciliter les approches collaboratives, WEBEX, sont autant de questions qui se posent au quotidien. Il existe une littérature sur les problématiques de structuration et de gouvernance des SI²⁷.

5.3.1 Différents systèmes

Il est important d'identifier les différents types de systèmes qui existent au sein de l'entreprise. Ceux-ci sont principalement de deux ordres:

Systèmes de gestion: qui participent de manière générale à la gestion de l'entreprise; Comptabilité, paie, CRM²⁸, ...

Systèmes industriels: En lien direct avec la production et qui permet le pilotage et la gestion des outils de production. (Ces systèmes sont souvent sous la responsabilité de la direction industrielle et tendent à une évolution naturelle vers des modes collaboratifs entre les différents acteurs de la production.)

En tout état de cause les questions liées à l'adéquation des SI aux tailles des organisations doivent être suivies avec beaucoup d'attention.

5.3.2 Croissance interne

C'est "presque" le cas de figure le plus simple, l'évolution se fait quasi naturellement, les points de vigilances sont au niveau des effets de seuils et les limites fonctionnelles des SI. "Excel ne suffit plus". Souvent dans le domaine de la R&D les demandes deviennent plus importantes en termes de modélisation, de calculs, de simulations.

Ces évolutions liées à l'évolution de la taille de l'entreprise entraînent des besoins nouveaux en phase avec l'organisation. Cela se fait par seuils. Chaque famille d'utilisateurs et chaque métier est confrontée à ses limites spécifiques qui sont autant de seuils à franchir.

5.3.3 Croissance externe,

En cas de croissance externe par rachat d'une autre unité (de rapprochements ou de fusions de filiales) le plus souvent les rachetant impose sa (ses) solution(s). Cela entraîne souvent des résistances dans la société rachetée.

Une manière plus simple et plus légère d'intégration passe par la modification des interfaces de "*reporting*" uniquement. Cela limite les tensions, résistances et les frais.

La difficulté dans les cas de rachats est de déterminer les priorités des optimisations à opérer. D'expérience²⁹ un des préalables du contexte dans la construction d'un groupe réside dans l'harmonisation des SI. La création d'une entité juridique est primordiale (holding, GIE,...) Une vigilance particulière est à porter sur les types d'activités (identiques, complémentaires, différentes)

²⁵ Réalisé en collaboration avec Lionel GOUJON, Dirigeant de VIZEHO, Entretiens du 13 avril 2011 et suivants

²⁶ Entreprise Ressource Planning, Progiciel de gestion intégré.

²⁷ IT Gouvernance, maîtrise d'un système d'information; DUNOD, Paris - 2005

²⁸ Customer Relationship Management, Gestion des relations avec les clients

²⁹ Entretien du 22 avril 2011 avec Sylvain REDONDIE, DSI en temps partagé, conseil en SI durables

L'évolution des SI entre plusieurs partenaires peut être envisagée en deux grandes phases:

1ere étape, De différents systèmes d'information vers 1 seul.

Cela implique une harmonisation des organisations et une "sélection" des meilleurs processus existant. Cela peut créer des résistances et des tensions, chacun étant persuadé que son système est le meilleur.

Les critères permettant de désigner le meilleur processus doivent être issus de groupes de travail ad-hoc selon chaque processus étudié (logistique, relance client, achats, ...)

2eme phase, Harmonisation des systèmes. Par exemple installer un ERP commun en conservant si possible les spécificités de chaque entité mais en harmonisant les règles de paramétrage mais pas les paramétrages eux-mêmes.

En cas de fusion l'harmonisation est synonyme d'économies d'échelle il est important de savoir qui mange l'autre

Ces processus de rapprochement prennent généralement entre 3 à 6 mois et sont souvent l'objet de difficultés dans le cas de projets transversaux. Souvent l'aspect comptable est pris en considération de façon plus intense vis des missions confiées à des cabinets type KPMG,)

Autres points de vigilance

- **Conservation de l'historique** de chaque entité. Historiques des données bien sûr. Fixer une date compatible avec les tous les systèmes et avec les équipes.
- **Connaissance des processus des entreprises.** Il est impératif d'intégrer au plus tôt au "CoDir"³⁰ les DSI (si elles existent), qui ont une bonne vision de l'ensemble des processus.
- **Préserver des appendices qui sont spécifiques** aux processus type de chaque unité. (Liés aux tailles des séries, de processus de fabrication propres et maîtrisés, ...)

5.3.4 Aspect collaboratif;

Principale limite reste le cadre juridique, une entité juridique doit gérer, piloter les membres de la collaboration.

Une autre solution est d'avoir dans l'équipe constituée, un chef de file

Cela implique une réelle collaboration entre les différents acteurs de l'entreprise :

- Directeur des Ressources Humaines commun
- Projets communs
- Partages d'informations
- Consolidation cohérente

5.3.5 Un investissement pour l'entreprise

Cette démarche d'harmonisation des SI devient une vraie composante du projet d'entreprise et doit être elle-même gérés comme un véritable projet tout en gardant à l'esprit la finalité et le besoin. En aucun cas le système d'information ne doit être un frein au développement, ceci est un point de vigilance important à prendre en compte.

Au-delà de l'apport d'outils et de moyens pour les différents utilisateurs, l'importance d'un SI réside aussi dans sa capacité à donner au dirigeant une bonne visibilité sur les activités de l'entreprise afin de lui permettre d'avoir une grande réactivité pour le pilotage de l'entreprise.

Il existe une forte mobilisation sur ces aspects par des processus aidés par l'Etat, les collectivités. Il est important de développer des solutions de financement pour pérenniser ces démarches à N+3ans (arrêt des accompagnements). Le développement des SI est un investissement dont doivent tenir compte les décideurs.

³⁰ Comité de Direction

5.4 Développement à l'international³¹

Une des clés du développement des ETI réside aussi dans leurs capacités à se développer durablement à l'international. Il existe aujourd'hui beaucoup de dispositifs en France destinés à accompagner les entreprises à l'international.

5.4.1 Les limites des accompagnements existants

Bien qu'ils soient nombreux, les dispositifs d'accompagnement proposés ont parfois, pour ne pas dire souvent, des limites dans leur efficacité.

Le "sur-accompagnement":

Ces dispositifs sont principalement à destination des primo exportant (Des PME ou des PMI), et ont pour principal écueil de "sur-accompagner" les entreprises pendant 12 ou mois puis de les laisser livrés à eux-mêmes ensuite. Il est probable qu'il s'agisse là d'une des raisons qui explique en partie les difficultés qu'ont les entreprises Françaises à se développer à l'international.

Ce "sur-accompagnement" risque en particulier de masquer aux yeux des dirigeants les investissements qu'il est nécessaires de mobiliser pour développer et consolider une position internationale. Il est, là encore, probable qu'un support financier public initial trop important crée une sorte de mirage et donne aux entreprises une forme d'illusion de rentabilité à un projet de développement à l'international.

Les difficultés à agir collectivement:

Les politiques de cluster, sont aussi confrontés aux reflexes français de mise en place assez rapidement dans ces dispositifs de relations de type dominant / dominé. L'entreprise la plus influente impose son point de vue aux entreprises plus petites, quand bien mêmes elles auraient des produits ou des idées innovantes et "*différentielles*".

5.4.2 Les solutions d'accompagnements pérennes:

Le tableau n'est cependant pas aussi noir, il existe plusieurs autres solutions qui restent efficaces et qui permettent aux entreprises françaises de se développer à l'international. Cependant la démarche se doit d'être structurée.

Définir les objectifs stratégiques

Il est important de définir le cadre et le niveau de l'action; exportation ou internationalisation? Il s'agit là de deux niveaux bien distincts d'approche internationale. La progression de ces démarches peut être envisagée par étapes progressives. Les objectifs étant dans ces cas bien distinct et les solutions adaptées bien entendu différentes.

³¹ Réalisé en collaboration avec Laurence ALLOT, dirigeante d' IDELA-Conseil, Entretiens du 8 avril et suivants

Exportation

- Travail avec un agent qui représente l'entreprise sur plusieurs pays
- S'associer avec un distributeur ou un importateur implanté sur les marchés capables de stocker et de distribuer les produits, ou des grossistes

Internationalisation

- Trouver et développer des relations avec des partenaires locaux (JV³²) ou accords bilatéraux qui ont les connaissances de l'environnement et des règles culturelles, le respect de la marque locale,

Les solutions d'accompagnements

Il est dans tous les cas nécessaire d'avoir les moyens de ces politiques. Il est donc nécessaire de dégager de la marge pour financer ces actions et utile de faire appel aux aides (OSEO, COFACE,...) proposées. En tout état de cause, le dirigeant doit aussi prendre en considération qu'il devra à terme financer tout ou partie du programme de développement à l'international

- Pacte PME international,
- Sociétés portées
- Les programmes européens de rapprochements
- VIE (Volontariat international en entreprises)
- Conseiller au commerce extérieur

Un accompagnement nécessairement sur-mesure

Il est aussi impératif afin de ne pas reproduire les biais des actions déjà menées. Le développement à l'international se fait dans la durée et ne peut être envisagée que par des actions "sur-mesure".

Il est donc impératif pour donner toutes les chances de succès à une démarche d'internationalisation d'établir une feuille de route précise, pratique et réaliste:

- Définir les objectifs
- Choisir la meilleure solution à long terme
- Déterminer les modalités d'un accompagnement personnalisé.
- Décider de l'opportunité de collaborations.

Une forte personnalisation des actions est impérative, ce qui rend difficile la mise en place de "systèmes" d'accompagnement nécessairement uniformes et standardisés.

5.5 Priorités et besoins des ETI

Ce regroupement de compétences n'a de la valeur que si les domaines d'intervention proposés répondent directement à des besoins précis exprimés par les dirigeants des ETI. Toutes les composantes existent à des degrés divers, cependant, seuls les domaines jugés prioritaires par le ou les dirigeants seront à l'origine de missions. Ce point demande de notre part une attention particulière aux demandes exprimées.

³² Join Venture, Co-entreprise

6 Points de vigilance

Contexte

Nous l'avons vu tout au long de cette étude, le passage de la PME à l'ETI, comme la collaboration entre entreprises demande une attention particulière des dirigeants vis-à-vis des phénomènes de rejet et d'intégration des démarches engagées dans le projet d'entreprise. Il est toujours difficile de jongler en permanence entre les contraintes du quotidien et celles de la stratégie de l'entreprise. Cela l'est encore plus quand il faut le faire avec plusieurs entreprises ayant bien souvent des préoccupations différentes.

6.1 Rester attentif et à l'écoute

Quelque soit le type de croissance, celle-ci est souvent composite. Les points d'attention décrits ci-dessous sont à avoir en permanence:

6.1.1 La vision et le temps

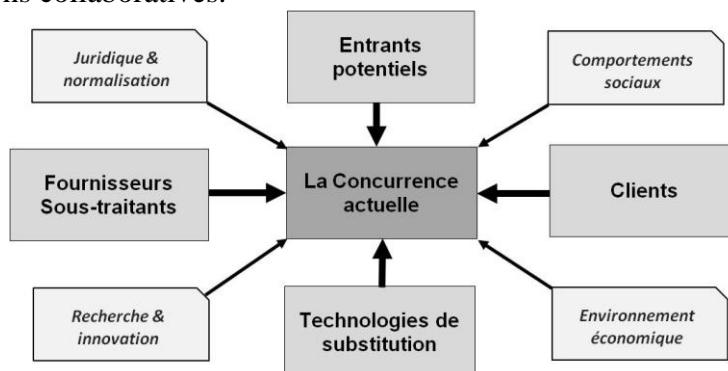
Les bouleversements engagés par les collaborations ou coopérations demandent une attention à la perception des deux niveaux de temps. Celui de l'opérationnel, souvent imposé par les échéances et le compte de résultat mais aussi celui de la stratégie de l'entreprise. Un dirigeant me disait récemment lors d'une rencontre la difficulté qu'il avait en permanence d'être à la fois tortue, centré sur la problématique du moment, et aigle, avec une vision d'ensemble des situations. Nous avons tous au quotidien cette dualité à appréhender.

6.1.2 Les moyens et les hommes

Les projets de collaboration auxquels j'ai pu m'intéresser ces derniers mois m'ont permis aussi de prendre en considération l'écart qu'il existe entre les moyens (financiers, organisationnels, matériels) mis en œuvre et la difficulté que les collaborateurs avaient de changer leurs repères et modes de fonctionnements. Cette phase d'adaptation n'est pas toujours entièrement perçue par les dirigeants eux même déjà dans le "coup d'après". Cette situation, même si elle peut paraître normale doit à mon avis être l'objet d'une vigilance particulière, les collaborateurs sont au cœur de la réussite de l'entreprise.

6.1.3 L'environnement et de la conjoncture

"Même si cela va sans dire, cela va mieux en le disant", il me semble toujours utile de rappeler les différentes dimensions auxquelles sont confrontés en permanence les dirigeants. Les contextes changent très vite, l'agilité est plus que jamais une qualité nécessaire quand on envisage des actions collaboratives.



6.2 Conserver et développer l'agilité

L'agilité naturelle, force des petites organisations, doit être préservée lors de regroupements ou d'alliances qui aboutissent nécessairement à des organisations de tailles plus importantes. Les méthodes agiles basées sur la notion de pilotage par projet avec des points d'étapes très fréquents ont été initiées pour maîtriser les développements des systèmes d'information et de logiciels dans un environnement où les cycles de vie sont très courts.

Ces approches ont fait l'objet d'adaptations et d'expérimentations dans les secteurs industriels tels que l'automobile ou l'aéronautique, mais aussi chez certains sous-traitants de ces filières. (L'entreprise FAVI est très souvent citée pour son modèle d'organisation industriel initié et développé sous l'impulsion de son dirigeant, Jean-François ZOBRIST.)³³

Dans ses excellents ouvrages "Le manager agile"³⁴ et "l'entreprise agile"³⁵ Jérôme BARRAND conceptualise et propose des méthodes visant à rendre plus agile les organisations.

Je vous en propose ci-dessous un aperçu très succinct:

Face au développement des réseaux, à l'enchaînement rapide des cycles, à une approche plus systémique de l'environnement Il est nécessaire pour rester dans la course d'accélérer la boucle de décision-action : (Observation + décision+ action) et de développer les capacités d'anticipation et d'innovation permanente. Il est donc nécessaire dans ce contexte de prendre en considération l'évolution des facteurs suivants:

- **Finitude** des marchés, des ressources, des entreprises elles mêmes
- **Complexité**, Nécessite de faire appel à plusieurs acteurs pour maîtriser les facteurs de la complexité de l'entreprise répondants aux caractéristiques suivantes:
 - *Finalité (rentabilité, innovation, ...)*
 - *Equilibre (résultats, stabilité des équipes)*
 - *Régulation (stratégie, processus, évaluation)*
 - *Intelligence (capa adaptation, autonome, ...)*

Chaque activité vit en symbiose avec les autres, accepte les mutations donc les changements.

³³ Comment un petit patron naïf et paresseux INNOVE, Stratégie et avenir – Thionville - 2010

³⁴ Le manager agile, 2eme édition, Dunod - 2012

³⁵ L'entreprise agile, Dunod – Paris 2010

-
- **Individualisme**, la complexité entraîne le passage des modes de fonctionnements individualistes à collectifs ou l'autonomie est devenue essentielle.
 - **Incertitude**, la prise de conscience de l'augmentation des incertitudes. Ces prises de consciences impliquent
 - *Synergies (produits, entreprises, ...)*
 - *Mode projet (intégrations des contraintes & objectifs)*
 - *Alliances (partage des charges)*
 - **Interdépendance**

Cela implique pour tous les membres de l'organisation l'acceptation des nouvelles règles. Il s'agit aussi de considérer l'entreprise avec une approche systémique où tous les éléments de ce système sont en interaction et où les relations nécessitent une certaine forme de régulation.

En synthèse l'auteur définit trois leviers de la performance agile

- **Anticiper**, anticiper les changements de l'environnement s'adapter en conséquence
- **Just innover**, Innover dans une démarche de sobriété et de juste nécessaire
- **Prospérer**, S'appuyer sur les collaborations internes et externes pour prospérer

6.3 Etre accompagné

Le passage de la PME à l'ETI est un chemin semé d'embûches et de difficultés. Celles-ci sont surmontables et les entreprises de taille intermédiaires qui existent dans notre pays en sont un exemple. Cependant l'augmentation des enjeux et des dimensions sont à la source de défi où seul le dirigeant est souvent démuné. Tous les dirigeants d'ETI que j'ai eu la chance de rencontrer ont un point en commun, ils ont su s'entourer de professionnels impliqués dans le développement de leur entreprise en interne ou en externe.

Il s'agit pour eux de disposer des ressources complémentaires pour prendre la distance nécessaire vis-à-vis du quotidien. Par un travail de questionnement, de mise en perspectives des situations ces partenaires ont un rôle essentiel à jouer pour permettre au dirigeant de mieux appréhender les questions auxquelles il est confronté au quotidien.

Ces ressources sont nombreuses,

- Managers internes
- Pairs
- Consultants
- Coach

Notre devoir de consultant est de nous positionner de manière professionnelle dans ce rôle attendu par ces dirigeants et surtout avec pour perspective de l'accompagner, sur la base de ses expertises et compétences, dans les changements et les adaptations vitales à la pérennité de l'entreprise.

Conclusion

La reconnaissance des ETI réside plus du constat que face aux défis des années à venir les entreprises industrielles devront composer avec les rudesses de la conjoncture. Au-delà des constats, la nécessité pour les entreprises PME ou ETI qui se regroupent m'apparaît comme une évidence salvatrice pour notre tissu économique et social.

Quelles que soient les voies de passages choisies, ces collaborations et ces regroupements seront tout aussi nécessaires que difficiles à réussir dans de bonnes conditions.

C'est dans cet état d'esprit que je propose un diagnostic adapté pour ancrer rapidement le projet d'entreprise dans la nouvelle dynamique. Mes expériences au service de la rentabilité des entreprises dans le secteur industriel m'ont donné l'occasion de développer et de déployer des méthodes, des outils et des techniques adaptées.

Ces expériences et l'observation des aventures industrielles de notre pays m'ont convaincu de la nécessité de combiner actions court termes et immédiates avec un accompagnement long terme prenant en considération la dimension humaine au même titre que les impératifs technico-économiques.

Depuis que j'ai fait le choix d'exercer cette profession de consultant en management, je me suis aussi rendu compte que la collaboration entre consultants experts de domaines complémentaires apporte une plus-value et une solidité aux missions que nous sommes amenés à conduire.

Notre rôle est aussi d'aider les dirigeants de ces entreprises souvent submergés par les questions et difficultés quotidiennes à rester vigilant aux évolutions de leur environnement.

De la collaboration à l'intégration, les frontières sont parfois ténues. Les défis posés par une redistribution des cartes permanentes dans un monde instable ne nous laissent pas souvent l'occasion de trouver des moments plus calmes pour prendre une certaine hauteur nécessaire à la mise en perspective des adaptations et changements que nous devons affronter.

Ces problématiques de consolidation de position, de regroupements ou de collaborations ne sont pas exclusives au monde de l'industrie. Les difficultés de financement de nos sociétés occidentales vont très certainement (et cela a déjà commencé) mettre en péril l'existence de beaucoup de structures dans les domaines aussi variés que la santé, l'aide sociale ou l'enseignement.

C'est aussi dans cette perspective que j'exerce mon métier de consultant dans le but de partager mes connaissances et mon savoir-faire au service des entreprises industrielles. Je reste cependant convaincu que des chantiers importants demeurent aussi dans tous les secteurs d'activités concernés par les problématiques liées aux aspects collaboratifs.

Ce sont les conditions par lesquelles nous ferons face à l'ensemble de ces défis qui nous permettront face à des perspectives qui parfois nous paraissent bien sombres d'envisager plus sereinement notre avenir.

Bibliographie

DOCUMENTS IMPRIMES :

Un ouvrage, un auteur :

FB	GATTAZ yvon, (2010). <i>Les ETI Champions cachés de notre économie</i> . Paris : François Bourin Editeur.
BOUAYAD	BOUAYAD Anis (2007) <i>Les alliances stratégiques, Maitriser les facteurs clés de succès</i> . DUNOD, Paris
ZOBRIST	Comment un petit patron naïf et paresseux INNOVE, Stratéfié & Avenir, Thionville - 2010
BARRAND	La manager agile 2eme édition Dunod – Paris - 2012
BARRAND	L'entreprise agile Dunod – Paris - 2010

Un ouvrage, plusieurs auteurs :

RETAILLEAU	RETAILLEAU Bruno, KIRSCH Alain-Roland, FAUCHEUX Marianne, MAGNE Yves (2010). <i>Rapport au premier ministre Les entreprises de taille intermédiaires au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance</i> Paris
Ministère de l'économie des finances et de l'industrie	Médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance, Guide pour la qualité des relations contractuelles clients-fournisseurs, 2011, Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, Paris
SCHICK-LEMANT	SCHICK Pierre, LEMANT Olivier, Guide de self audit, Editions d'organisation Paris 2008
ASMEP/ETI	Plaquette: Les ETI La performance Française Paris 2009
ASMEP/ETI	La Lettre du syndicat des Entreprises de Taille Intermédiaire, Paris mars 2010
GALLOIS	GALLOIS Louis, LUBIN Clément, THIARD Pierre Emmanuel (2012) <i>Pacte pour la compétitivité de l'industrie Française</i> , Rapport au premier ministre

Un ouvrage, plusieurs auteurs sous la direction de :

CCIP	Rapport et étude de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, <i>Entreprises de taille intermédiaire. Mode d'emploi pour retrouver la croissance</i> 2010, Paris, La documentation Française
CCIP	Rapport et étude de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris <i>Coopération interentreprises. Pour une meilleure compétitivité</i> 2011, Paris, La documentation Française

Un article de revue, un auteur :

CHARPENTIER	CHARPENTIER Pascal, Les formes du management, Comprendre le management Cahiers Français N° 321, p 29-36
TARBY	TARBY Julien, Colbert m'a tuer, Le nouvel économiste.fr, 30 avril 2011,
JOUANNE	JOUANNE Gaëlle, les armes des ETI pour faire Face à la conjoncture, KPMG, chef d'entreprise.com 03 mai 2011, paris

JDE	Journal des entreprises 44, Groupement d'entreprises. Un nouveau souffle, Nantes 2 avril 2010
APA	Richard, J.F. (1999). Comportements, buts et représentations. <i>Psychologie Française</i> , 44 (1), 75-90.
AFNOR	RICHARD, Jean-François. Comportements, buts et représentations. <i>Psychologie française</i> , 1999, t. 44, n°1, p. 75-90.

Un article de revue, plusieurs auteurs :

L'Usine Nouvelle	Supplément au N° 3211, E.T.I Savez-vous que ces trois lettres sont l'avenir de l'industrie? UN, 28 octobre 2010
APA	Amadiou, F., & Tricot, A. (2006). Utilisation d'un hypermédia et apprentissage : Deux activités concurrentes ou complémentaires ?. <i>Psychologie Française</i> , 51(1), 5-23.

DOCUMENTS ELECTRONIQUES :

Centre d'Analyse Stratégique	Note de veille N° 131, Les entreprises de taille intermédiaire: un potentiel à développer? 2009, C.A.S
Centre d'Analyse Stratégique	Note de veille N° 153 Investissements R&D des entreprises et cycles économiques dans les pays de l'OCDE, 2009 C.A.S
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche	Note d'information 09.27 décembre, R&D le potentiel des entreprises de taille intermédiaire, 2009, Direction de l'évaluation de la prospective et de la performance, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
Centre d'Analyse Stratégique	Note d'analyse N° 197 S'implanter à l'étranger: un atout pour réaliser sa première innovation, 2010 C.A.S
Centre d'Analyse Stratégique	Note d'analyse N° 208 les aides publiques à la R&D mieux les évaluer et les coordonner pour améliorer leur efficacité, 2011 C.A.S
CLIFA- FIEEC	DOUDOU Sabah, juriste à la direction de la FIEEC, Synthèse des mesures en faveur des PME / ETI, Paris, 2008 FIEEC (Fédération des industries Electriques, Electroniques et de Communication
DGCIS	Les dossiers économiques et statistiques: Les entreprises de taille Intermédiaires (ETI) 2010, Paris, CPCI
INSEE	RASPILLER. S, ROUX S, SILLARD P, Filialisation ou sous-traitance internationale? Quelques éléments sur le choix des groupes industriels, INSEE Paris
Emergence	Pierre-Claude ELIE, La démarche appréciative, Verdun, canada, 2007 Emergence-solutions

Conférence:

PETRE	PETRE Bernard, Rencontre enseignement – entreprises dans le cadre du CERA, 15 décembre 2010 La Roche sur Yon
BOUAYAD	Les alliances stratégiques dans le cadre de la première université des entrepreneurs Vendéens 12 janvier 2012, La Roche sur Yon

Annexes

Annexe 1: Quatre pages ACCORD Collaboratif



A.C.C.O.R.D

Une approche collaborative efficiente en 4 temps

- **Diagnostic ACCORD** Identifier les zones de vigilance
- **Plan d'accompagnement collaboratif** Limiter les résistances
- **En avant marge**® Aider aux adaptations
- **Modules pérennité** Accompagner à long terme



La démarche **ACCORD** s'inscrit en complément des aspects financiers et techniques réalisés en vue de rapprochements, de coopérations ou d'opérations de croissance externe. Son objectif est de vous permettre d'identifier et de limiter les effets des résistances de vos collaborateurs lors de ces processus collaboratif afin de garantir la pérennité et le financement de la croissance.

Vos collaborateurs sont au cœur de la création de valeur, préparez les à bien vivre la collaboration.

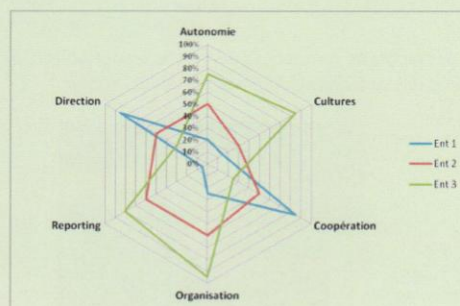
1 Diagnostic A.C.C.O.R.D

Détermination des points de vigilance et des priorités suivant les 6 axes :

Autonomie	: Quelle redistribution des rôles?
Cultures	: Confrontation de système?
Coopération	: Cohérence des approches entre équipes et métiers?
Organisation	: Adaptées aux besoins des clients?
Relations	: Type de reporting et à qui?
Direction	: Leadership, qui mène la barque?

Le diagnostic **ACCORD** est réalisé sur la base d'entretiens autour de questionnaires dédiés aux aspects spécifiques aux **perceptions des collaborateurs** dans le cadre de rapprochements entre sociétés.

Son objectif est de **mettre en valeur les zones de convergence** susceptibles de favoriser la collaboration et de révéler les zones où la coopération demandera plus de vigilance afin de **désamorcer les incompréhensions** potentielles afin d'aider à **assurer le succès de la coopération**.

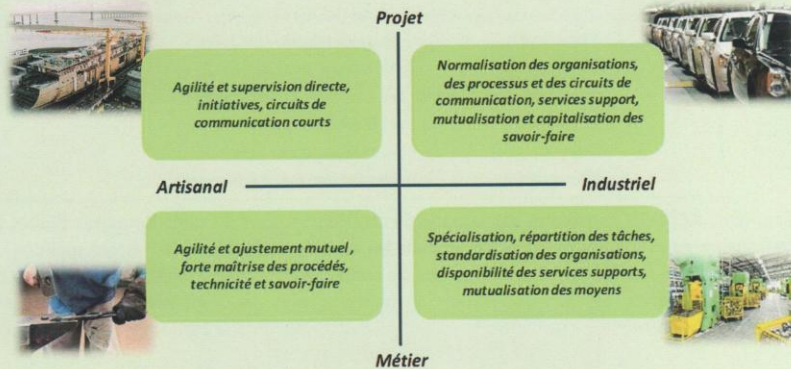


Plan d'accompagnement collaboratif PAC

Déploiement des accompagnements
Aux changements (référentiels)
Convergences (humaines)
Complémentarités (techniques)
Opportunités (marchés)
Réorganisations (systèmes)
 Déploiement de projets communs (vision)

Sur la base des résultats du diagnostic ACCORD les axes de développement des actions sont définis. Valeurs & Ressources propose à l'attention des PME et des ETI un accompagnement personnalisé et adapté à leurs besoins. Celui-ci repose sur les deux visions qui constituent le cœur de métier du cabinet : **L'interaction entre les composantes industrielles et managériales de la vie de l'entreprise.**

- *Apprentissage des uns et des autres et des modes de fonctionnement dans le nouveau référentiel*
- *Traitement des résistances aux changements que la collaboration entraîne*
- *Trouver les motivations et les moyens de mieux articuler les actions de chaque professionnel*
- *Piloter et mettre en place des actions pilotes plurielles et complémentaires*
- *Accompagner les évolutions des organisations et animer les équipes autour du nouveau projet*



Basée sur la méthode des points de contacts, la démarche a pour objectif la prise de conscience des atouts de chaque structure et des synergies induites par la collaboration.



En avant marge ![®]

Financer la croissance et de la stabilisation de la nouvelle organisation

Adaptation des systèmes d'information

Conception

Commerce

Optimisation

Redéveloppement commercial

Développement à l'international

Parce que les marges se cachent dans tous les recoins de votre activité, nous vous proposons de **cibler** les zones prioritaires de recherche de **vos marges de manœuvre**.

Les modalités de coopérations identifiées et engagées, il est urgent et primordial de générer au plus vite de la valeur dans tous les secteurs de l'entreprise.

Il faut donc engager les actions dans les domaines susceptibles de rapidement générer des euros. C'est nécessaire pour permettre la prise d'autonomie de la nouvelle entité mais aussi ces marges seront utiles à terme pour garantir la pérennité.

En avant marge[®] Entreprise

Organisation et management, stratégie d'entreprise

En avant marge[®] conception

Les coûts cachés suivant le cycle de la conception, analyse de la valeur, mauvaises habitudes, critères de choix (technologies, fournisseurs, procédés,...),

En avant marge[®] Production

*Recherchez les coûts cachés dans votre système productif
Analyse et amélioration des processus en production*

En avant marge[®] ventes

Préparez vos argumentations

En avant marge[®] achats

Un levier essentiel pour améliorer le résultat



4 Modules pérennité

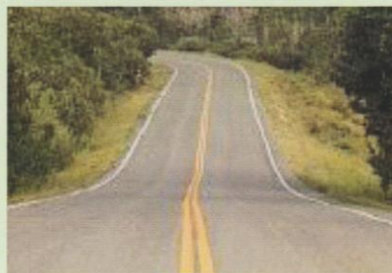
Relais aux dispositifs aidés pour garantir une croissance durable

Agilité	: Recherche et adaptations aux opportunités
Créativité	: Politique et techniques d'innovations
Compétitivité	: Recherche de l'optimum économique
Opérationnalité	: Professionnalisation des équipes transverses
Réactivité	: Aux changements produits, clients, marchés
Déploiement stratégique	: Croissance en suivant les objectifs fixés

Industriel, Systèmes d'Informations, Efficience, Lean, Coûts projets, Leviers conception, Management, Stratégie, Commerce, dynamique d'équipes, et toute demandes sur mesure

Au delà des actions ponctuelles réalisées pour aider à l'évolution des organisations vers un mode collaboratif plus efficace, **il est vital pour celles-ci de maintenir ce nouveau cap durablement**. C'est là tout l'objet de l'accompagnement dans le temps proposé par les modules pérennité. Accompagner dans le temps les entreprises à maintenir leurs capacités humaines et économiques au service de leur développement et de leur pérennité.

Agilité	<i>Recherche et adaptations aux opportunités Veille, technologie, clients et marchés; benchmarking</i>
Créativité	<i>Politique et techniques d'innovations Ateliers brainstorming, techniques d'innovation</i>
Compétitivité	<i>Recherche de l'optimum économique Apport d'outils et de techniques au service d'un pilotage économique réactif.</i>
Opérationnalité	<i>Professionnalisation des équipes transverses Formations</i>
Réactivité	<i>Aux changements produits, clients, marchés S'adapter aux évolutions du marché et des clients.</i>
Déploiement stratégique	<i>Croissance en suivant les objectifs fixés Réactualisation des axes stratégiques, séminaire dédiés</i>



Annexe 2: Conférence Les alliances stratégiques, Anis BOUAYAD

Compte rendu de la conférence donnée par Anis BOUAYAD dans le cadre de la première université des entrepreneurs Vendéens le 12 janvier 2012 à la Roche sur Yon.

Définition:

Il y a alliance lorsque deux entités ou plus décident de travailler de conserve sur un projet commun sans, fondamentalement, altérer leur identité, à moins qu'elles le décident.

Si le projet est :

- Important, impliquant et s'inscrit sur la longue durée, il s'agit alors d'*Alliance stratégique*
- "Léger" ou peu impliquant et circonstanciel, il s'agit alors d'*Alliance tactique*

L'alliance est un rapport de pouvoir qui se gère et s'ajuste tout le temps, c'est une négociation permanente, évolutive et sans cesse changeante.

L'alliance est un organisme biologique vivant, il vit en se transformant, sinon l'immobilisme signifie au mieux la stagnation ou le recul, sinon la mort.

L'alliance se développe avec un degré d'intégration croissant entre ses membres

Les quatre formes de rapprochements

- Fusion - Absorption (*Dans ces cas de figure on constate près de 75% d'échecs!*)
- Alliance fusionnelles
- Alliance Stratégiques
- Alliance Tactiques

L'alliance est un troc inhabituel, anormal et quasi anti biologique qui impose la perte d'indépendance et crée une interdépendance.

Ce troc devient possible si et uniquement si le projet est simultanément considéré

- Supérieur
- Impérieux

Le processus de pérennisation de l'alliance

Ces projets doivent s'inscrire dans la durée il est souvent complexe de faire accepter les changements internes et externes, cela implique une gestion efficace des ces changements.

Les trois piliers de l'alliance

0- L'intention

Vision, finalité, valeurs, Analyse des facteurs communs et "*différentiels*"

1- Le *projet stratégique* de l'alliance

Promesses et déclarations d'intentions

- Champs d'activité
- Territorialité
- Facteurs clé du succès
- Objectifs "attraits – atouts"
- Système relationnel



Zone de complexité

2- Système relationnel

Définition des règles du jeu

Etablissement et accord sur les règles opérationnelles



Zone de performance

3- Contrat

Finalisation de la démarche

Le raccourci classique est le passage de la phase 0 à la phase 3, en pensant qu'il sera toujours temps de réaliser les phases 2 & 3.

La réussite d'une alliance dépend 100 fois plus de la gestion dans la durée que de la qualité de la négociation de départ.

Il y a la négociation d'avant, de pendant et, surtout, d'après.

L'alliance est fondée sur 5 partages

- La vision, le projet
- Les gains
- Les risques
- Les pouvoirs
- L'identité

Impact des alliances

Effets fréquemment constatés

- Anxiogène
- Peur de la perte d'autonomie
- Disparition des références culturelles de l'entreprise

Ces alliances donnent lieu à des **jeux de pouvoirs** basés sur de multiples ressorts

- Divin
- Charisme
- Puissance
- Savoir
- Influence
- Nuisance
- ...

Il est essentiel de savoir gérer ce rapport de pouvoir dans la durée.
Dans une alliance, il y a forcément déséquilibre, c'est une nécessité.

Réflexion sur la taille

Le dominant n'est pas forcément le plus grand
C'est souvent celui qui amène le plus de facteurs clé du succès
Vigilance sur les jeux de pouvoir, il faut être en mesure d'avoir la possibilité de les maîtriser.
Un allié doit être exigeant
Une alliance doit tendre, malgré tout, vers un certain équilibre

Alliance concentrique

Les acteurs de l'alliance peuvent être positionnés sur une série de cercles concentriques

- Le noyau dur: Assure la dynamique
- Le premier cercle : Apporte le soutien actif
- Le second cercle: Les suiveurs traditionnels

Pour plus de détails voir l'ouvrage rédigé par Anis BOUAYAD aux éditions DUNOD,
Les alliances stratégiques, Maîtriser les facteurs clé de succès

De la PME à l'ETI

Ce document a pour ambition de mettre en perspective et d'apporter quelques réponses opérationnelles à la perception des collaborateurs dans les processus de regroupements et de collaborations interentreprises. Au delà des contraintes financières, technologiques et organisationnelles la prise en compte de la dimension humaine et des risques de résistance que les actions collaboratives entraînent demeurent une des clés de la réussite.

Cette étude dresse, dans un premier temps, un panorama des études menées sur les besoins et les contraintes propres aux ETI (Entreprises de Taille Intermédiaires). Puis appuyé sur quelques exemples un chapitre est consacré aux voies de passages possibles entre le modèle de la PME vers celui de l'ETI.

Le cœur de ce mémoire concerne la proposition d'une approche complémentaire des processus collaboratifs par un diagnostic et un accompagnement particulier intégrant les aspects humains et culturels. Ces outils ont pour seule ambition de permettre aux démarches collaboratives interentreprises d'atteindre rapidement les seuils de rentabilités escomptés.

Une part de cette étude porte sur la nécessité que les cabinets de conseil ont eux aussi de collaborer afin d'apporter une réponse plus pertinente, plus large et surtout plus efficace face aux demandes des dirigeants d'entreprise. Enfin cette étude rappelle que la prise en compte des multiples facettes des changements importants de l'environnement des entreprises est vitale et pointe l'importance d'une vigilance accrue sur les adaptations nécessaires à ces phénomènes dans le contexte instable que nous connaissons depuis 2008.



Vincent ROUET

Vincent ROUET a occupé pendant plus de vingt ans des postes opérationnels d'encadrement dans l'industrie en lien direct avec l'optimisation de la conception, de l'industrialisation et de la production de produits complexes.

De formation technique, il est titulaire d'un diplôme de gestion de l'université de Rennes1 et d'un master "Responsable des achats". A obtenu en 2010 la certification professionnelle de consultant en management (RNCP 315N et en 2011 un diplôme universitaire de consultant.

Il est depuis 2009 consultant en management de la performance industrielle.



Conseil - Formation

Valeurs & Ressources®, est un cabinet de conseil spécialisé dans le management de la performance des organisations fondé par Vincent ROUET.

Il intervient dans trois domaines:

La **Stratégie industrielle**, avec une approche opérationnelle du terrain

Les programmes **en avant marge®** destinés à améliorer la rentabilité de l'entreprise

Cultures d'entreprises sur la base de la méthode ACCORD, qui a pour ambition d'accélérer la réussite des alliances et les collaborations.

De la PME à l'ETI

Ce document a pour ambition de mettre en perspective et d'apporter quelques réponses opérationnelles à la perception des collaborateurs dans les processus de regroupements et de collaborations interentreprises. Au delà des contraintes financières, technologiques et organisationnelles la prise en compte de la dimension humaine et des risques de résistance que les actions collaboratives entraînent demeurent une des clés de la réussite.

Cette étude dresse, dans un premier temps, un panorama des études menées sur les besoins et les contraintes propres aux ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire). Puis appuyé sur quelques exemples un chapitre est consacré aux voies de passages possibles entre le modèle de la PME vers celui de l'ETI.

Le cœur de ce mémoire concerne la proposition d'une approche complémentaire des processus collaboratifs par un diagnostic et un accompagnement particulier intégrant les aspects humains et culturels. Ces outils ont pour seule ambition de permettre aux démarches collaboratives interentreprises d'atteindre rapidement les seuils de rentabilités escomptés.

Une part de cette étude porte sur la nécessité que les cabinets de conseil ont eux aussi de collaborer afin d'apporter une réponse plus pertinente, plus large et surtout plus efficace face aux demandes des dirigeants d'entreprise.

Enfin cette étude rappelle que la prise en compte des multiples facettes des changements importants de l'environnement des entreprises est vitale et pointe l'importance d'une vigilance accrue sur les adaptations nécessaires à ces phénomènes dans le contexte instable que nous connaissons depuis 2008.

Vincent ROUET

Vincent ROUET a occupé pendant plus de vingt ans des postes opérationnels d'encadrement dans l'industrie en lien direct avec l'optimisation de la conception, de l'industrialisation et de la production de produits complexes.

De formation technique, il est titulaire d'un diplôme de gestion de l'université de Rennes1 et d'un master "Responsable des achats". A obtenu en 2010 la certification professionnelle de consultant en management (RNCP 315N) et en 2011 un diplôme universitaire de consultant.

Il est depuis 2009 consultant en management de la performance industrielle.



Valeurs & Ressources®, est un cabinet de conseil spécialisé dans le management de la performance des organisations fondé par Vincent ROUET.

Il intervient dans trois domaines:

La **Stratégie industrielle**, avec une approche opérationnelle du terrain

Les programmes **en avant marge**® destinés à améliorer la rentabilité de l'entreprise

Cultures d'entreprises sur la base de la méthode ACCORD, qui a pour ambition d'accélérer la réussite des alliances et les collaborations.