

“Les PME doivent développer leur culture du réseau”

Entretien avec Denis Ettighoffer, consultant en organisation, fondateur d'Eurotechnopolis Institut et auteur d'une dizaine d'ouvrages sur l'impact des nouvelles technologies sur l'économie et la société.

En 1992, vous avez publié L'Entreprise virtuelle. Vous estimez que les propriétés de cette entreprise virtuelle doivent prévaloir dans le concept de l'entreprise étendue. Quelles sont ces propriétés ?

La notion d'entreprise virtuelle a donné lieu à de nombreuses définitions qui ont inspiré plusieurs autres concepts comme celle de l'entreprise en réseau ou encore l'entreprise étendue. Plutôt qu'une définition j'ai voulu montrer, fin des années 80, que l'entreprise classique tendait à devenir virtuelle grâce à la mise en oeuvre de trois nouvelles propriétés, fondement de la netéconomie. L'entreprise étendue ne fait allusion qu'à la première : la chute des frontières des espaces de travail traditionnels. Cette première propriété fait état de la “déspécialisation des espaces de travail” rendue possible par les télécommunications ; la seconde, “l'omniprésence” permet au capital de travailler 24 heures sur 24. Elle va de pair avec “une dérégulation des temps de travail”. Enfin “l'omniscience” autorise l'accès à des savoirs passés dans les réseaux d'ordinateurs, ce qui facilite les échanges à moindre coût d'une somme colossale de connaissances. Voilà des propriétés qui subordonnent, selon moi, l'entreprise étendue dont le concept recouvre plutôt la mise en réseau de multi-établissements dans un même espace “juridique” (cas d'une multinationale). Différemment pour les entreprises en réseau (ou métaréseau) nous trouvons une chaîne d'organisations qui compose un écosystème économique (cas d'un GIE ou des réseaux de sous et co-traitants) cohérent où chaque maillon apporte son expertise et ses ressources à l'ensemble ainsi composé indépendamment de sa taille, d'où son importance pour l'avenir des PME.

Quel est le principal intérêt d'une PME à devenir le maillon d'une entreprise en réseau ?

On a découvert, avec la netéconomie que les entreprises en réseaux créent ensemble plus de valeur ajoutée qu'une entreprise isolée d'une taille comparable à l'ensemble. Le réseau d'entreprises génère deux fois plus de marge, crée deux fois plus d'emplois grâce aux partages des spécialisations de chacun des maillons qui

le compose. Aussi, l'avenir des PME passe par leur capacité à sceller des alliances, leur permet de partager des savoirs et des ressources tout en économisant du capital (des investissements en propres). Malheur à la PME qui tient à s'isoler ! J'ai en tête l'exemple de trois PME qui ont constitué une marque commune “Triangle” et mis en synergie leurs trois activités qui relevaient de la carrosserie, de la peinture électrostatique et de l'électromécanique ce qui leur a permis de doper leur chiffre d'affaires à l'export.

Ces partenariats induisent des besoins informatiques particuliers. Ne serait-ce que pour maîtriser d'une part une comptabilité analytique tout à la fois dédiée et commune entre trois sociétés partenaires et d'autre part pour mettre à leur disposition des moyens de communication adaptés au travail collaboratif. Les PME doivent se fondre dans un éco-système économique et social de plus en plus largement dématérialisé en multipliant les partenariats. L'union fait la force n'a jamais eu autant d'importance. On ne peut imaginer que les PME françaises pourront survivre uniquement en tirant sur leurs coûts. Ils leur faut être plus compétitives par l'innovation, voilà pourquoi je crois beaucoup au développement de réseaux d'experts inter-PME. La question à se poser est la suivante : en quoi mes compétences sont-elles susceptibles d'intéresser d'autres entreprises, d'autres écosystèmes que le mien ? Car, il lui faut aussi s'ouvrir à de multiples collaborations (universités, centres de recherches, entreprises installées à l'étranger...) constituant autant de pôles de compétences entrant en synergie les uns avec les autres. Sur ce terrain, les PME les plus agiles ont une très bonne carte à jouer.

Vous pointez le risque pour les PME de perdre une partie de leur souveraineté en jouant le jeu de l'entreprise étendue. Comment se caractérise ce risque ?

Dans l'exemple évoqué plus haut de “Triangle”, leurs dirigeants constataient au bout de quelques années que la symbiose de leurs activités était telle que leur valeur ajoutée était désormais incarnée dans la marque commune. Le périmètre de leurs activités respectives s'était confondu en une entité unique, et toute tentative de séparation devenait mortelle. Les patrons

de PME qui ont une vision trop égocentrique de leur souveraineté d'action auront du mal à survivre dans de tels modes d'organisation en réseau. Par ailleurs, nous trouvons de plus en plus d'organisations en réseau de “types systémiques” où une grande entreprise leader incorpore l'ensemble des soustraitants et distributeurs dans son système informatique dont ils dépendent alors. C'est dans ce modèle que l'on trouve l'idée de “l'entreprise étendue”. À charge pour chaque maillon de s'adapter à un moule qui cherche à optimiser des processus de travail étendus. Il y a ici aussi un risque de perte de souveraineté à s'intégrer dans ces réseaux systémiques dont la vocation essentielle est de gagner en productivité globale. Pour contrebalancer les incidences de ces interdépendances, la PME doit avoir en parallèle une approche collaborative en misant aussi sur des réseaux collaboratifs ouverts.

Pour vous, il faut “mettre de l'imagination dans la façon de s'organiser”. Les patrons français seraient-ils en manque de curiosité ?

Nous devons apprendre non seulement à mettre du génie dans les façons de concevoir, de produire et distribuer nos produits et services mais nous devons mettre aussi du génie dans nos façons de nous organiser. Il n'échappe à personne que les progrès techniques ont eu une influence majeure sur les évolutions de nos infrastructures. Le champ des possibilités ouvert par la diffusion généralisée des NTIC est considérable. Ils sont autant d'opportunités pour nos PME. Regardez l'avènement récent des sites de commerce électronique, celui des portails d'entreprises, des écoles en ligne. Aujourd'hui, nous pouvons aussi créer des plates-formes de services partagées entre groupes de PME, de faire de la coproduction, du co-marketing ou encore de mettre en commun des expertises dans des réponses à des appels d'offre. Les exemples sont infinis de ce que les PME peuvent inventer ensemble. Plus qu'une question d'investissement financier, c'est avant tout une question d'état d'esprit du chef d'entreprise. Savoir s'intéresser à ce qui se passe autour de lui. Il faut lui savoir se montrer proactif et curieux !