

Guy de la Brosse

Session : Mai 2018

Année d'étude : Première année de Master économie-gestion mention sciences de gestion

Discipline : *Stratégie II*
(Unité d'Enseignements Fondamentaux 2)

Titulaire(s) du cours :
Mme Martine PELÉ

Document(s) autorisé(s) :

Aucun document n'est autorisé.

Les étudiants traiteront en 4 heures le cas « DCNS : incubateur interne et diversification stratégique » en remplissant la mission qui leur est assignée.

Votre mission

En tant que consultant en stratégie, on vous consulte pour analyser la pertinence des choix stratégiques et des modalités de mise en œuvre réalisés dans l'entreprise DCNS.

Les questions à poser sont les suivantes :

- | |
|--|
| <p>Question 1 : Comment qualifierez-vous la diversification stratégique de DCNS ?</p> <p>Question 2 : Sur quels principes la diversification s'opère-t-elle ? Sur quelles bases DCNS a procédé au choix de diversification ?</p> <p>Question 3 : Comment qualifieriez-vous la réalisation de la stratégie S'agit-il d'une stratégie délibérée ou émergente ?</p> <p>Question 4 : Quels sont les principes de fonctionnement de l'incubateur interne au sein de DCNS ?</p> <p>Question 5 : Comment qualifieriez-vous le profil de l'intrapreneur ?</p> |
|--|

DCNS : incubateur interne et diversification stratégique

I. Contexte et Problématique

Face à des changements tant économiques que technologiques, les firmes doivent s'adapter. Parmi les adaptations, certaines firmes mettent en œuvre des stratégies de diversification de leurs activités pour trouver de nouveaux relais de croissance. C'est le cas pour l'entreprise française DCNS.

À l'été 2007, DCN, spécialisée dans la construction navale militaire en France devient DCNS.

Ce changement de nom permet de préserver la racine du nom historique et dans le même temps d'intégrer les notions de Services et Systèmes. Ce changement de nom marque aussi un changement de statut (public à privé) et l'arrivée de THALES dans le capital de DCNS.

L'autorisation est donnée à la nouvelle entité de déployer ses activités sur d'autres marchés que la construction navale militaire. À cette date, la recherche de nouvelles activités porteuses de croissance pour le groupe devient progressivement un objectif affirmé dans la stratégie de l'entreprise.

C'est dans le secteur de l'énergie que ce déploiement se prépare.

Cette étude de cas présente les étapes du déploiement dans les énergies marines renouvelables et la démarche « intrapreneuriale » mise en œuvre par DCNS entre 2007 et 2014.

II. Présentation de l'entreprise DCNS et de son activité principale

DCNS est une entreprise française spécialisée dans la construction navale militaire (bateaux de surfaces comme sous-marins). La DCNS est l'héritière des arsenaux français devenus en 1991 la Direction de la Construction Navale (DCN) au sein de la Direction Générale de l'Armement du ministère de la Défense avant de devenir une société publique, puis d'être privatisée en 2007 pour devenir DCNS.

En 2012, le groupe DCNS emploie aujourd'hui 13 000 personnes dont 9000 ingénieurs, principalement en France. DCNS est aujourd'hui une société de droit privé détenue à hauteur de 64 % par l'État français, de 35 % par Thales et de 1 % par son personnel.

Son activité est à 99 % réalisée sur les marchés militaires. Si l'activité militaire reste centrale pour DCNS, l'entreprise initie aujourd'hui une stratégie de diversification dans des activités de l'énergie nucléaire civile et de l'énergie marine afin de trouver de nouveaux relais de croissance.

Quelques données chiffrées sur l'entreprise sont fournies.

Données économiques de l'entreprise

	2014	2013	2012
Chiffre d'affaires (en milliards €)	3,07	3,36	2,93
Prises de commandes (en milliards €)		2,27	2,53
Carnet de commandes (en milliards €)		13,22	14,46
Résultat opérationnel courant (en millions €)		166,4	208,5
Résultat net (en millions €)	-336,1	104,1	163,7

DCNS est davantage une entreprise de conception et de prototypage qu'une entreprise de production au sens classique du terme. Ceci s'explique en partie par les faibles séries produites dans la construction navale militaire sur les navires les plus complexes, et par des besoins variant fortement d'un client à un autre pour un type de navire donné. Les délais de conception sont longs et la complexité que doit gérer DCNS est extrêmement forte : à titre d'illustration, la conception d'une frégate implique 30 millions de lignes de codes (ce qui dépasse très largement ce qui est nécessaire pour un avion de combat), cela a une implication forte pour la fonction d'architecte et d'intégrateur de systèmes.

DCNS est positionné sur le marché de la construction navale militaire qui constitue l'agrégation de marchés nationaux interdépendants aux caractéristiques industrielles, économiques et politiques variées. Une partie de ce marché est en contraction (Europe), et l'ensemble du marché connaît une intensité concurrentielle croissante.

III. L'objectif de diversification stratégique de DCNS en 2012

L'objectif fixé en 2012 pour l'entreprise est d'atteindre un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros en 2020 (au lieu de 3 en 2012) en rééquilibrant le portefeuille d'activités entre les marchés domestiques et internationaux, et entre les domaines civils et militaires. Aujourd'hui 30 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'export. L'objectif est d'atteindre une répartition du chiffre d'affaires équilibrée entre le naval en France, le naval à l'International et les domaines de diversification associés à l'Énergie.

Le groupe a choisi de se positionner sur des marchés pour lesquels la structure de coûts, la nature des compétences et les cadences de production sont les moins décalées possible avec ce que connaît l'entreprise. Cet alignement minimise le risque d'échec. Il faut donc des proximités entre l'activité principale et les activités de redéploiement. D'un point de vue financier, il faut aussi que le redéploiement permette de gérer des cycles d'activités de nature différente entre les marchés militaires et les marchés civils. Toutefois si la proximité entre les activités de construction navale militaire et les nouvelles activités de diversification restent relatives sur un grand nombre de points décrits plus loin dans ce document.

Deux nouveaux secteurs sont aujourd'hui ciblés par DNCS : celui de l'énergie nucléaire civile qui est mature et celui des énergies marines qui, lui, est émergent. Pour les énergies marines, quatre marchés sont adressés aujourd'hui par DCNS : l'hydrolien, l'énergie thermique des mers, l'éolien flottant et le houlomoteur.

Concernant les énergies marines, le marché de l'hydrolien est le plus mature des quatre ciblés par le groupe et croît rapidement. Les premiers contrats en grande série sont prévus pour 2018 avec

plus de 3000 turbines à implanter dans 45 sites dans le monde. C'est pourquoi DCNS a choisi d'acquérir il y a deux ans l'entreprise irlandaise Openhydro afin de se positionner comme leader mondial et premier entrant sur ce marché disposant d'une technologie en avance par rapport à la concurrence en terme de cycle de développement.

Pour les éoliennes flottantes, DCNS ne produit pas les éoliennes, mais met en place les systèmes qui permettent leur flottaison et le contrôle/commande assurant une opération optimisée en milieu marin. Un partenariat stratégique a ainsi été conclu avec un constructeur d'éoliennes.

Avec la technologie de l'Énergie Thermique des Mers, DCNS aborde un troisième marché (celui des sites isolés en mers tropicales) avec des installations qui exploitent le différentiel thermique des mers entre surface et eau profonde. Au niveau international, seules deux entreprises adressent aujourd'hui ce marché : DCNS et LOCKHEED MARTIN.

Pour les énergies marines, les synergies technologiques avec les activités actuelles de DCNS correspondent aux compétences de maîtrise d'œuvre de projets complexes, en hydrodynamique, en thermique, et en matériaux avancés. Ces compétences peuvent donc être transposées du monde militaire au monde civil. Au niveau des synergies de production, les savoirs faire en termes de soudures sont proches.

Pour le nucléaire civil, le positionnement de DCNS se fait principalement sur les activités d'ingénierie et de maîtrise d'œuvre sur les secteurs de la maintenance des centrales existantes et de la conception de nouvelles installations nucléaires civiles. DCNS est en particulier à l'origine d'un projet de centrale nucléaire immergée, baptisé Flexblue. Ce positionnement repose en partie sur les compétences d'architecte de DCNS dans la conception de sous-marins nucléaires.

Au-delà de ces synergies, des différences importantes existent, et il s'agit pour l'entreprise de définir comment elle va adresser ces différences. L'élargissement des activités s'accompagne donc d'une politique du changement à tous les niveaux de l'entreprise, mais qui ne peut se faire que par étapes.

Pour le marché du nucléaire civil, le référentiel normatif et les méthodes de travail diffèrent sensiblement de ceux du domaine militaire. Ceci implique l'intégration de nouveaux savoirs avec des référentiels et des documentations spécifiques qu'il faut être en mesure d'adresser. Au niveau des structures de coûts, le taux horaire est plus réduit que ce qu'adresse DCNS dans la construction navale militaire. Les concurrents ont un mode d'organisation interne et de gestion de la sous-traitance qui leur permet de réduire ces taux horaires.

La gestion du temps et de la cadence sont aussi très différentes d'un marché à un autre. Dans le domaine de la construction navale militaire, DCNS produit 4 sous-marins en 12 ans. L'appel d'offres est négocié sur plusieurs mois et la préparation des possibilités de conception s'anticipe même plusieurs années ; dans le nucléaire civil, l'appel d'offres arrive sans prévenir, la réponse doit être réalisée en un mois ; les négociations durent quinze jours et la réalisation doit être faite en quelques mois. Enfin, au niveau des capacités de production, il faut être capable de gérer les flux, de gérer des stocks et aussi les rotations des équipes selon un rythme différent.

Il y a donc besoin d'acquérir des compétences clés, mais qui n'ont pas uniquement de dimensions techniques : il s'agit de responsables projets capables d'adresser les exigences de certifications de conception et de production, de juristes spécialisés dans la contractualisation et aussi des personnes qui connaissent les spécificités des clients et savent anticiper leurs besoins. Il s'agit aussi de personnes capables de mettre en place le lean management¹ adapté aux nouvelles exigences de production. Le processus d'apprentissage est donc important à tous les niveaux de l'activité pour se positionner sur de nouveau marché. Cet apprentissage doit s'appuyer sur une évolution des pratiques existantes comme sur l'acquisition de nouvelles compétences.

¹ Le lean management a été proposé par des chercheurs du MIT à partir des techniques de management de la production développées chez Toyota : le lean management vise à favoriser la participation de l'ensemble des employés d'une entreprise à la lutte contre le gaspillage en chassant tout ce qui produit de la « non-valeur ajoutée ». Ce système doit favoriser l'amélioration continue de la production.

IV. L'incubateur interne dans les énergies renouvelables (2007-2014)

A. Les principes de fonctionnement

Pour mettre en place une stratégie d'entrée sur de nouveaux marchés, une phase de réflexion et de mise en place des dispositifs nécessaires a été requise. L'enjeu a été de ne pas travailler à huis clos. DCNS a mis en place une équipe « start up » en interne pendant 4 ans, composée selon les périodes de 15 à 45 personnes. Les personnes étaient issues pour certaines d'entre elles des équipes DCNS. Il s'agissait essentiellement des managers de projets complexes qui savent gérer des processus, des budgets et calendriers dans un environnement complexe. Leur parcours dans DCNS aidait aussi à aligner les projets nouveaux avec la culture de l'entreprise. DCNS a dû aussi procéder à des recrutements nouveaux, y compris à l'international. Il s'agissait de personnes qui connaissaient les marchés potentiels ciblés selon différentes perspectives : contractuelles, besoins marchés... l'entreprise a aussi fait appel à des consultants extérieurs pour identifier plus précisément les besoins marché. L'âge des équipes allait de 28 à 50 ans avec une moyenne d'âge de 35 / 40 ans, notamment pour les managers de projets. Cela permettait d'avoir des personnes d'expériences pour gérer les défis nouveaux, mais qui avaient encore envie de chercher la nouveauté. L'objectif était d'avoir une équipe avec des individus aux profils et expériences variés pour aider l'entreprise à sortir du modèle et modes de fonctionnement connus et donc « à penser en dehors de la boîte ».

Aujourd'hui cette « start up » interne se transforme en un mode d'organisation plus traditionnel : elle devient une division qui regroupe maintenant environ 350 personnes. Cette division va être en charge de développer les nouvelles activités.

L'objectif est de faciliter au maximum la mobilité des personnels entre les divisions traditionnelles (sous-marins, etc.) pour faire émerger une culture nouvelle d'entreprises et des pratiques communes. Le choix est en revanche de garder un modèle de division séparé par marché (construction navale militaire d'un côté et nouveaux marchés de l'autre) pour gérer plus efficacement les contraintes différentes en termes de cycles de vie des produits, de structure de coûts et de timing de développement des activités.

B. Les étapes de création et de déploiement de l'incubateur interne

1. La création : la mise en place d'un réseau informel

Au cœur du projet, on trouve un ingénieur qui a fait toute sa carrière au sein de l'entreprise DCNS et qui connaît bien à la fois ses structures, sa culture et les activités de la mer. Frédéric Le Lidec rejoint la direction de la stratégie de DCNS en 2007 pour identifier une activité, relais d'un développement possible pour DCNS dans le domaine de la mer, mais hors de la construction navale (militaire ou civile).

Plusieurs étapes se succèdent entre 2007 et 2013.

Dans les premiers mois, la première étape consiste à identifier des pistes de marchés de croissance dans le domaine de la mer. Trois à quatre pistes furent identifiées et ciblées pour des explorations dont les énergies marines renouvelables. Le domaine choisi montre une grande proximité avec les autres activités de DCNS en termes de compétences techniques et de métiers, soit de core compétences (cf voir section 4 de ce rapport et la présentation générale de DCNS).

La deuxième étape consiste à installer de façon explicite et publique un incubateur interne préparant la mise en place des activités dans les formes usuelles de l'entreprise DCNS.

La troisième étape voit l'incubateur transformé en business unit au sein du groupe DCNS.

Rapidement, Frédéric Le Lidec va mettre en place un réseau interne informel (environ 15 personnes) pour réfléchir au positionnement de DCNS dans le domaine des énergies marines renouvelables.

La variété des personnes dans le réseau visait à pouvoir prendre en compte la variété des dimensions associées aux activités de la mer et à identifier les personnes qui adhéraient au projet.

Ce réseau va fonctionner de 2007 à 2010, date de la création officielle d'un incubateur dans les énergies marines renouvelables. Le réseau n'était pas connu de l'extérieur, mais il était connu en interne même s'il n'avait pas d'existence organique explicite et, donc, ne disposait d'aucun budget propre. La participation au réseau reposait sur le volontariat de personnes issues de la R&D ou des directions commerciales.

Au niveau de la relation avec la hiérarchie de DCNS, deux éléments sont à noter pendant cette période :

Les personnes qui participaient à ce réseau informel avaient le soutien de leur hiérarchie directe respective pour y consacrer du temps ;

L'effort de cristallisation d'un modèle d'activité et d'un business case y afférant a été pleinement soutenu par la direction de la Stratégie & du Développement qui y dédiait une partie de ses ressources (humaines et financières), tout en préservant les personnes en charge de certaines contraintes habituellement imposées dans le cadre du core business, permettant ainsi de créer un cadre favorable au développement de stratégies et plans de mise en œuvre innovants.

Pendant les 3 années de son existence, ce réseau a respecté des principes de fonctionnement de base de l'entreprise, mais une certaine « transgression raisonnée » (sic) a été acceptée par le management supérieur pour ouvrir les « champs du possible » tout en préservant la cohérence globale de l'entreprise.

Les travaux du réseau ont porté sur les questions de benchmarking de technologies et de solutions proposées par d'autres acteurs sur le marché, les études de modèles économiques et de synergies entre les métiers historiques de DCNS et les systèmes pouvant être nouvellement développés. En particulier, l'activité de ce réseau a permis de comprendre le mode de fonctionnement des clients, principalement des électriciens mondiaux et des investisseurs et de définir le positionnement possible pour DCNS (CAPEX, compétitivité, solution technologique...). Il visait à comprendre quelles pouvaient être les règles de fonctionnement sur un marché émergent et le comportement des clients, très différents de ceux de DCNS dans ses marchés navals militaires.

2. De la création officielle d'un incubateur interne à la structuration en BU

En 2009, DCNS connaît un changement de PDG avec l'arrivée de Patrick Boissier.

En 2010, un plan de transformation de l'entreprise est adopté. L'objectif est de permettre à l'entreprise de passer de 3 à 5 milliards d'euros de chiffre d'affaire. Cette croissance doit s'appuyer sur 3 piliers d'activités, à égale importance :

- le marché domestique de la construction navale militaire,
- le marché grand export de la construction navale militaire et, enfin,
- des activités dans l'énergie civile (dont les énergies marines renouvelables).

Cette stratégie a conduit en 2010 à la création d'un incubateur destiné au développement des nouvelles activités. À ce moment, les réflexions dans les énergies marines renouvelables ne se situent plus dans un réseau informel, mais prennent la forme d'une structure dotée d'un statut officiel, d'une visibilité et d'un rattachement direct à la direction générale.

Après avoir animé le réseau informel, Frédéric L. prend la responsabilité de l'incubateur. Il reporte directement au numéro 2 de DCNS.

L'incubateur y obtient un soutien fort de la direction de l'entreprise et en même temps une autonomie forte puisqu'elle dispose des moyens d'engager du financement en R & T, de recruter en interne et en externe, de mobiliser des expertises internes en tant que de besoins. Supervisées par la Direction de la Stratégie & du Développement, les prérogatives de l'incubateur sont ainsi très proches de celles d'une division, sans en avoir le statut du point de vue de l'organisation de DCNS. La différence fondamentale est liée au fait que parce que l'activité est nouvelle et, sous la forme de cette entité « hors-norme », la direction accorde à l'incubateur une certaine forme de « droit à l'erreur ».

Au départ, l'incubateur comprenait 11 personnes. Il s'est progressivement étoffé de nouvelles compétences pour aboutir à une équipe d'environ 50 personnes. Le recrutement a été réalisé à parts égales entre du recrutement interne et du recrutement externe. Initialement le recrutement interne était fondé sur les membres du réseau informel, c'est-à-dire sur les personnes qui avaient porté les premières réflexions et adhéraient initialement au projet.

Pendant les 3 années d'existence de l'incubateur, les équipes ont pu monter en compétences dans les domaines techniques, sur la connaissance du marché, sur les métiers du marketing et du juridique. Ils ont pu couvrir ainsi l'ensemble des dimensions du marché ciblé. Il s'agissait de « mixer les compétences » pour construire une « approche plurielle » du marché.

En externe, il s'agissait d'aller chercher les compétences manquantes. Cela correspondait alors à des spécialistes de l'ingénierie para pétrolière, à des compétences sur les ancrages, à des experts du génie électrique, etc. Ces compétences étaient nécessaires pour compléter le panorama des compétences techniques nécessaires au positionnement dans les énergies marines renouvelables.

L'activité de l'incubateur a permis d'approfondir la compréhension des spécificités clients ainsi que le modèle économique spécifique aux énergies renouvelables. Quatre domaines ont été retenus pour le positionnement de DCNS en matière d'énergies marines renouvelables, dans le but de devenir un champion dans les quatre filières industrielles :

- l'énergie des courants marins ;
- l'énergie thermique des mers ;
- l'énergie de vagues ;
- l'énergie du vent.

(Voir annexe 1 pour l'illustration de ces éléments)

Dans chacun des quatre domaines, DCNS vise depuis le début de l'incubateur un positionnement en tant que maître d'œuvre industriel (avec par exemple la maîtrise de la complexité qui permet d'installer des fermes d'hydroliennes issues du savoir-faire historique de DCNS), fournisseur d'équipements (par exemple les hydroliennes ou les éoliennes flottantes), et fournisseur de services d'installation ou de maintenance. Voir annexe 2 pour l'illustration de ces éléments.

Pour développer cette activité au profit des spécialistes du secteur de l'énergie, DCNS s'est focalisée sur la maîtrise d'une compétence rare associée à la gestion de la complexité système dans l'eau et des compétences pointues sur les matériaux et la corrosion. Il est important de noter que ces compétences sont directement issues de la maîtrise des technologies nécessaires au naval militaire. Par exemple, le positionnement sur le domaine de l'énergie thermique des mers découle de la maîtrise d'une technologie de moteur thermique directement associée à l'expertise acquise sur les sous-marins nucléaires. Le choix de positionnement de DCNS ressemble fort, sur ce point précis, à celui qui a été retenu par Lockheed Martin à partir de la valorisation des mêmes compétences élaborées sur SNA et SNLE.

DCNS dispose d'une image forte de fiabilité, de capacité à gérer la complexité et à s'inscrire dans la durée sur un projet. Des éléments qui constituent des points forts pour se positionner sur un marché nouveau comme les énergies marines renouvelables. En revanche, il a fallu acquérir des savoirs faire spécifiques liés à la conception et production en série car DCNS était plutôt habitué à produire dans une logique unitaire ou multiunitaire. La logique de maîtrise des coûts est particulièrement importante pour ces nouvelles activités. Sur le marché de l'énergie, il faut apprendre à concevoir et à produire en utilisant des matériaux peu chers (par exemple des aciers). En matière de conception, les contraintes de flottaison d'une éolienne et d'un navire sont aussi très différentes. Le step le plus difficile à passer en matière d'adaptation au nouvel environnement concerne la compréhension des clients ; ils travaillent selon des principes et des critères de décision radicalement différents du domaine naval militaire. En matière d'énergies marines renouvelables, les clients sont des investisseurs qui prennent de gros risques lorsqu'ils lancent des projets. Tous ces processus ont dû s'acquérir au fur et à mesure, pendant les années d'existence de l'incubateur.

La création de l'incubateur a été matérialisée à travers un certain nombre de décisions clés pour l'entreprise. Peu après la création de l'incubateur, l'opportunité survient de prendre une part du capital social d'une PME irlandaise spécialisée dans les hydroliennes, OPENHYDRO. L'enjeu est majeur dans la mesure où il s'agit de la première acquisition pour DCNS dans ce domaine précis. Il a fallu donc convaincre du bien-fondé de la décision au niveau de la direction générale et des principaux actionnaires. Ce projet s'inscrivait dans une vision marché que le réseau informel puis l'incubateur avaient développée et validée. La logique d'acquisition externe répondait en particulier à la nécessité d'entrer en premier sur le marché pour se positionner de façon favorable. En effet, sur un marché potentiel où les clients et les apporteurs de capitaux sont très conservateurs, le premier entrant construit une relation de confiance et structure les règles du jeu. Il y a donc une prime au premier entrant.

L'équipementier irlandais disposait des compétences et d'une capacité à concevoir et produire les hydroliennes envisagées par DCNS, avec une technologie très proche de ce qui avait été envisagé par le bureau d'études de DCNS. En outre, la PME irlandaise détenait un portefeuille de brevets, avait mis à l'eau une première machine avec succès, et disposait d'une capacité de production en série. C'était donc le partenaire idéal, apte à se transformer atout majeur pour un concurrent éventuel. La complémentarité entre cet équipementier d'une part, et la capacité globale de maîtrise d'œuvre de programmes complexes par DCNS d'autre part, permettaient en revanche de rendre possible la stratégie de premier entrant sur ce marché. La filiale irlandaise OPENHYDRO se focalise sur l'équipement alors que DCNS intervient sur la maîtrise d'œuvre. La maintenance est partagée entre DCNS et OPENHYDRO (voir annexe 3 pour les images d'hydroliennes).

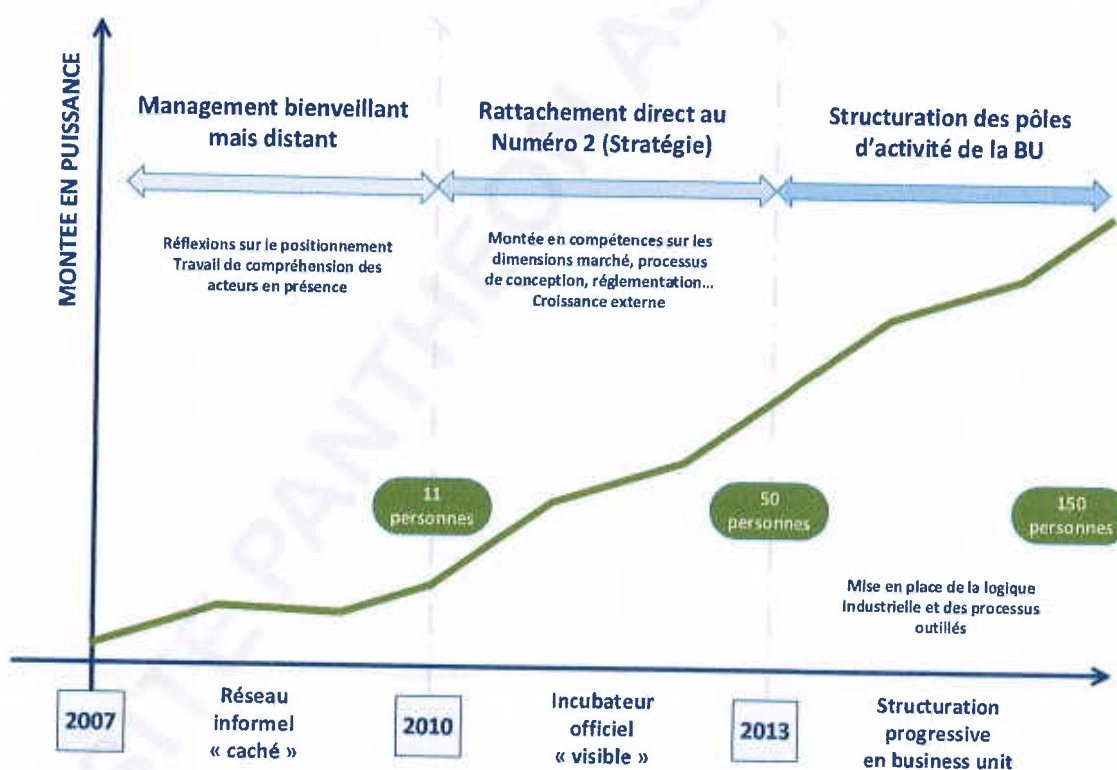
L'acquisition d'OPENHYDRO a été réalisée par étapes (deux fois 8 % du capital) avant de prendre le contrôle de la société en avril 2013. Cette date a aussi marqué la fin de vie de l'incubateur et sa transformation en business unit dédiée aux Énergies marines renouvelables. La business unit comprend aujourd'hui 50 personnes en interne DCNS et une centaine de personnes dans la filiale irlandaise OPEN HYDRO.

L'enjeu actuel pour la business unit consiste à monter progressivement dans la phase de construction de l'outil de production. Le fait que l'énergie marine renouvelable suppose d'entrer dans une logique de production en série représente un défi car c'est un mode de travail très éloigné du modèle de production de DCNS dans la construction navale. Cela suppose des compétences et un référentiel normatif technique très différent qui ne peut pas facilement être envisagé dans les chaînes de production existantes.

Mettre en place l'outil industriel ne veut pas dire que la business unit EMR ne s'appuiera pas sur des expertises et compétences existantes. Un mécanisme de fertilisation croisée entre différents centres de compétences industrielles sera mis en place. Cela suppose tout de même d'envisager des chaînes de production spécifiques, adaptées à une logique de production en série fondée sur une logique de moindres coûts. À ce stade il s'agit d'être pragmatique pour ne pas oublier l'objectif initial de croissance du chiffre d'affaires en installant les activités nécessaires. En même temps, il convient de s'assurer d'une adhésion au projet en interne DCNS pour construire ce projet industriel. Le même raisonnement peut être tenu au niveau de la supply chain : il s'agit à la fois d'identifier des compétences à haute valeur ajoutée et de construire un réseau de sous-traitance qui pourra contribuer à la production en série dans une enveloppe de coûts maîtrisés. Cela passe donc, pour partie, par un changement de culture chez les fournisseurs habituels de DCNS, ou par l'adjonction de nouveaux fournisseurs. Rien ne permet à ce stade d'écarter les fournisseurs habituels qui semblent jouer le jeu.

La figure ci-dessous schématise les 3 grandes étapes de structuration de l'activité énergie marine renouvelable au sein de DCNS entre 2007 et 2013.

Étapes de la mise en place des activités de DCNS dans les énergies marines renouvelables



© CCMP 2016 – G1904 – DCNS : Incubateur interne et diversification stratégique –

Valérie MERINDOL, David W. VERSAILLES- PSB Paris School of Business

C. Les règles adoptées pour structurer l'activité

Se positionner sur un nouveau marché et s'en approprier les règles du jeu représente un investissement humain très important qui s'inscrit dans la durée. De l'émergence du réseau informel à la création de l'incubateur puis à sa structuration en business unit, sept ans ont été nécessaires.

Cette expérience permet de préciser qu'une stratégie de diversification suppose un processus collectif d'apprentissage qui s'inscrit dans le temps long.

Dans le futur, la suite de la montée en puissance va aussi se structurer à partir des choix d'organisation de l'outil de production et de la chaîne de sous-traitance puis de la création de synergies au sein de l'ensemble des activités de DCNS. La phase de consolidation repose sur la recherche (et la création) de la cohérence.

Cette étude de cas a également permis d'identifier plusieurs principes et comportements clés qui ont guidé l'activité du réseau informel puis de l'incubateur dans le but de conduire la réorientation d'une activité essentiellement associée au naval militaire vers un autre marché. Ces points sont, rétrospectivement, considérés comme des facteurs clés de succès (nécessaires, mais pas forcément suffisants) pour le travail entrepris par les responsables de l'incubateur puis de la business unit.

- Convaincre : mettre en place une activité totalement nouvelle requiert beaucoup d'efforts de communication interne et de conviction. À partir du moment où l'incubateur a été officialisé, cet effort a été d'autant plus nécessaire que le marché visé était émergent ;
- Positionner DCNS sur des projets socialement et socialement acceptables, dans le but de créer l'adhésion en interne DCNS et au sein de l'écosystème ;
- Construire des partenariats : ne pas travailler seul sur le lancement de projets, mais s'appuyer sur des partenariats avec des clients potentiels, des PME innovantes et des institutions de recherche ;
- Ne pas perdre de vue l'objectif principal : augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise sans oublier de créer l'adhésion et de gérer les tensions induites par les divergences des modèles industriels (la production en série dans les énergies marines renouvelables se focalise sur les coûts récurrents, alors que construction navale militaire reste par nature associée à des activités multiunitaires et des coûts non récurrents).
- Construire un modèle de développement de l'activité qui prenne en compte très en amont la technologie nécessaire et le modèle marché associé. Les personnes en charge du projet ont choisi de ne pas se positionner sur une approche uniquement « technology push » qui aurait conduit à penser de façon séquentielle en développant d'abord la solution technologique la plus performante puis ensuite en identifiant un client potentiel. Le raisonnement a pris la forme d'une démarche itérative où le choix des activités et le caractère économiquement viable de l'activité (et donc l'existence d'une base de clientèle) ont été traités de façon concomitante.

Ce dernier point faisait d'ailleurs partie des choix délibérés identifiés dès le départ pour mettre en place les activités de l'incubateur. L'équipe en charge du projet s'était très vite donné des lignes directrices dont elle n'a jamais dérogé :

- Ne pas faire de développement technologique sans client de référence ;
- Retenir uniquement des modes énergétiques socialement et socialement acceptables ;
- Travailler de façon explicite et le plus en amont possible avec les acteurs institutionnels et les administrations sur les aspects relatifs à la réglementation et aux autorisations d'exploitation en conditions industrielles normales ;
- Choisir uniquement des marchés sur lesquels il était possible d'entrer en premier ;
- Raisonner sur des perspectives de business models rentables à échéance visible, tout en ne se focalisant jamais sur la préservation du plan de charge des entités de DCNS.

Les quatre premiers points sont explicites et certains ont déjà été commentés.

Le dernier point est en lui-même assez original et provocateur. Il comprend deux aspects identifiés rétrospectivement comme les plus importants pour asseoir les perspectives de diversification stratégique sur des bases saines. D'abord établir un business model sain. Sur le marché de l'énergie, les perspectives de retour sur investissements sont très souvent associées à des échéances très lointaines, difficiles à gérer et qui rendent l'élaboration des business models complexe à calculer. Ensuite, réaliser des choix solides de positionnement. L'aspect relatif au plan de charge reste en ce sens bien plus provocateur. Il signifie que les responsables de l'incubateur n'ont pas recherché à réutiliser des compétences ou à alimenter les entités de DCNS en plan de charge lorsque cela n'était pas nécessaire à l'avancement de leur projet.

Ce deuxième aspect traduit le fait que la recherche des adjacences entre les activités de la nouvelle entité (incubateur puis business unit EMR) se situait principalement à un niveau stratégique, et moins dans le concret des activités directes des ateliers ou des services de DCNS. Les enjeux n'ont jamais été posés dans les termes de la préservation des volumes de personnels ou des plans de charge des entités de production. Rétrospectivement, cet aspect revêt une très grande importance dans le potentiel de succès de la logique de diversification stratégique, car des degrés de liberté supplémentaires ont été ouverts par ce moyen pour réaliser des choix de positionnement plus pertinents. Charge aux différents acteurs de la chaîne de production ou de la chaîne RH de DCNS de gérer les logiques de conversion et d'adaptation vers les nouvelles activités de la business unit Energies marines renouvelables.

Il est actuellement trop tôt pour tirer des enseignements sur les bénéfices de cette diversification pour l'entreprise DCNS. Toutefois, les bénéfices obtenus en termes d'images et d'attractivité du groupe sont déjà patents. Ils sont déjà très sensibles à travers les candidatures de jeunes ingénieurs et se manifestent dans la différence entre les recrutements réalisés pour les activités « traditionnelles » de DCNS et pour la Business unit en charge des Énergies marines renouvelables.

A. Annexe 1 : Les quatre filières DCNS

La stratégie de DCNS dans les énergies renouvelables

Une énergie prévisible grâce aux courants des marées



Une énergie non intermittente, de centrales à terre ou en mer de différentes puissances

Une énergie très répandue avec un potentiel de production immense



L'énergie grâce à la régularité et la force du vent au large des côtes

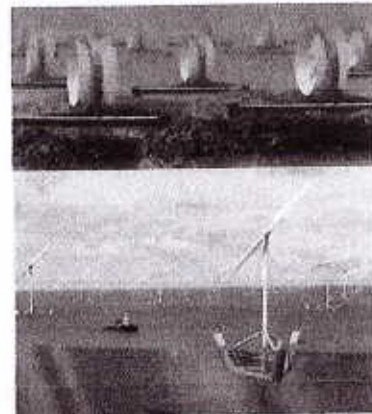
Energie des vagues

Energie du vent

B. Annexe 2 : DCNS et les énergies marines renouvelables

Le positionnement de DCNS dans les énergies marines renouvelables

- Compétences en ingénierie de fermes issues du savoir faire historique de DCNS
- Fournisseur d'équipements
 - Turbine hydrolienne OpenHydro
 - Eolienne flottante
- Fournisseur de services
 - Installation
 - Maintenance



C. Annexe 3 : Hydroliennes

Hydroliennes de OPENHYDRO et DCNS

