

# Industrie ou service ? Daher choisit les deux

**À la fois logisticien et industriel, Daher s'appuie sur ses deux métiers et déploie une stratégie clairement axée sur une double compétence.**

## L'essentiel

> Lancement par Daher d'une offre de soutien industriel intégré, "Integral by Daher".

> Trois secteurs concernés : aéronautique-défense, nucléaire et énergie, industries de biens d'équipements.

> Un marché de 20 milliards d'euros par an.



## Daher : repères

> Rachat de Lhotellier en 1999 et de Socata en 2009.

> Chiffre d'affaires 2011 : 850 M€.

> Carnet de commandes : 2 850 M€ (soit 3 ans de CA).

> Effectifs : 7 500 personnes.

> Présence dans 14 pays et réseau de partenaires dans 70 pays.

L'entreprise familiale Daher, fondée en 1863, semble n'avoir de cesse de se réinventer. La voici en effet en train de revoir sa stratégie. Après l'industrie, elle se lance à nouveau à fond dans... le service. Elle vient ainsi de présenter une offre complète de services à l'industrie. Une offre dite de « soutien industriel intégré », terme extrapolé du fameux « soutien logistique intégré ». Cette offre baptisée « Integral by Daher » cible les grands donneurs d'ordres industriels. Elle concerne aussi bien les activités de transport et de logistique que celles de service industriel (manufacturing, prémanufacturing, comanufacturing...), d'ingénierie et, enfin, de pilotage de projets complexes. Vaste programme ! Tout cela mérite quelques explications.

D'abord, pourquoi s'être lancé dans l'industrie ? « Nous ne pou-

vions nous contenter d'être un logisticien de taille moyenne. Notre choix de l'industrie correspondait à une volonté de différenciation que nous pouvions obtenir en montant dans la chaîne de valeur », explique Patrick Daher, Pdg du groupe Daher. Et il se félicite d'avoir gagné son pari. Le pôle Daher-Socata est devenu un constructeur d'avions et équipementier de rang 1 respecté dans l'industrie aéronautique.

Pourquoi l'aéronautique puis le nucléaire ? « Nous ne pouvions jouer la différenciation par la taille, nous avons donc choisi des secteurs avec des flux plutôt faibles où l'ingénierie peut faire la différence ».

**Une nouvelle façon de délivrer les services aux clients.** Alors, la question suivante est bien évidem-

La fourniture de service vue comme un processus industriel est censée satisfaire au mieux les besoins du client.

ment : pourquoi mettre aujourd'hui à nouveau un fort accent sur le service ? La réponse tient en un mot : « industrialisation ». Car avec l'offre « Integral by Daher », ce n'est pas tant une panoplie de nouveaux services que propose l'entreprise, — seuls quelques-uns d'entre eux se distinguent des prestations que réalise déjà l'entreprise —, mais surtout une nouvelle façon de les concevoir et de les délivrer aux clients. De les délivrer, dit Daher, « de façon reproductible et robuste ». La fourniture de service vue comme un processus industriel est bien entendu censée satisfaire au mieux les besoins

## Daher gère le transport des composants d'Iter

Le site d'Iter à Cadarache, la plate-forme d'expérimentation de la fusion nucléaire, nécessitera l'acheminement, via des convois exceptionnels, d'une multitude de très grands composants entre le port de Fos et Cadarache. Une opération d'une très grande complexité. Les livraisons débute-  
ront en 2013 et dureront... pendant sept ans. À la suite d'un appel d'offres, Daher a obtenu le contrat de l'ensemble du pilotage

et de l'ingénierie de ces transports. Dans ce cadre, Iter bénéficiera de la nouvelle offre de Daher, et notamment des services de la « control room » qui supervisera le processus. Le premier trajet test aura lieu vers la fin de cette année. Et Daher ne désespère pas de fournir d'autres services complémentaires dans le cadre de cette application de grande envergure.

du client. Mais elle permet aussi à Daher de se montrer beaucoup plus efficace dans la mise au point de services dont elle est aussi... utilisatrice en tant qu'industriel. C'est d'ailleurs toute l'astuce de jouer simultanément la carte de l'industrie et celle des services. L'entreprise délivre aux autres industriels des outils dont elle a aussi en partie besoin pour ses propres activités.

La volonté d'industrialisation des services est le fruit de ce qu'a appris l'entreprise en devenant un industriel à part entière : « la rigueur, la vision à long terme », commente Patrick Daher. Pour la mettre en œuvre, elle travaille ainsi depuis environ cinq ans à la définition de méthodologies et au développement d'outils spécifiques. Un investissement de l'ordre de dix millions d'euros ! « Nous n'aurions jamais pu investir de cette façon dans le long terme si nous avions été une entreprise cotée », souligne au passage Patrick Daher.

Le travail a consisté à revoir les processus de façon à ne pas avoir à réinventer la roue – à minimiser les développements spécifiques – lors de chaque nouvelle prestation. À définir en quelque sorte un socle commun sur lequel s'appuyer pour minimiser le travail d'adaptation à chaque besoin client. Autrement dit, Daher a mis en place « un



« Nous visons à conserver une répartition équilibrée entre industrie et services, »

Patrick Daher, Pdg du groupe Daher. »

*ensemble de techniques permettant tout au long du cycle de vie d'anticiper les problématiques, de modéliser et d'accompagner la mise en œuvre de solutions et de sécuriser la performance industrielle ».*

### Plusieurs outils développés.

Parmi les outils flambant neufs figure un système de diagnostic, Rapid, qui permet une évaluation... rapide des situations et aide à définir les moyens à mettre en œuvre. Il est d'ailleurs à l'origine d'une nouvelle prestation : le diagnostic systématique. Sont également installés des logiciels de gestion de projet et d'ingénierie des ressources humaines. S'y ajoute un logiciel de pilotage de flux logistiques et industriels, Dagescope. Cet autre produit maison effectue notamment des modélisations et simulation de flux logistiques afin de fournir en temps réel des solutions alternatives en cas

d'aléa dans la supply chain. Par exemple, afin d'acheminer des pièces critiques pour une production en cas de panne d'un camion ou de blocage d'un bateau dans un port. Enfin, pièce maîtresse du dispositif, la « control room » qui supervise l'ensemble des processus. Cette plate-forme à laquelle les clients pourront avoir accès sera pleinement opérationnelle en septembre prochain. Le démonstrateur est actuellement en train d'être mis en place.

Cette offre s'adresse à trois grands secteurs : aéronautique-défense, nucléaire et énergie, industries de biens d'équipement. Elle fait face à trois types de concurrents : les logisticiens, les sous-traitants et équipementiers de l'industrie, et les sociétés d'ingénierie, type Altran. Daher fournit en effet l'ensemble des prestations proposées par les uns et les autres, ce qui fait d'ailleurs sa spécificité. Vincent Chanron, directeur du marketing, estime à 20 milliards d'euros par an le marché potentiel en Europe. Et l'entreprise



Un ensemble d'outils de pilotage des flux et de diagnostics est développé.

espère grâce à cette offre « doubler le chiffre d'affaires du pôle services dans les cinq ans ou moins ». Mais ne croyez pas pour autant que cette nouvelle stratégie traduise un virage vers les services. Patrick Daher est très clair sur ce point et s'en tient à son orientation : « nous visons à conserver une répartition équilibrée entre industrie et services ». Il y aura donc certainement du nouveau à attendre dans le domaine industriel puisque cela implique une croissance de son chiffre d'affaires en ligne avec celle des services...

Franck Barnu

## Le coup de pouce du FSI

En avril 2009, Daher a été l'une des toutes premières entreprises à bénéficier du soutien du Fonds stratégique d'investissement, tout juste créé. Le FSI, avec Aerofund, le fonds dédié à l'industrie aéronautique, a pris 20 % du capital de l'entreprise familiale. Un investissement non pas destiné à soutenir une entreprise en difficulté, mais à accélérer et favoriser son déploiement dans l'industrie aéronautique à la suite du rachat de Socata intervenu en janvier 2009.

