UDIMagazine
Magazine d'information et de réflexion
des industries métallurgiques, électriques
et connexes de l'Isère

2 DOSSIER
3 ÉCHOS
4 TABLE RONDE
5 ÉCHOS
6 ZOOM SUR...
7 PORTRAIT
8 LA PAROLE À

UDIMagazine
N°3
novembre
2001

Edito

Est-ce le moment d'investir ?

Un ralentissement était attendu fin 2001. Logique, car la récession aux États-Unis allait se répercuter sur notre économie largement exportatrice. Or, la plupart des chefs d'entreprise français ont continué à investir.
Profitant d'une activité soutenue et de bilans 2000 positifs, obligés de remplacer des équipements vieillissants et contraints d'assurer une meilleure rentabilité pour faire face à la réalité du coût des 35 heures, ils ont adopté une stratégie offensive.
Le 11 septembre 2001 est un tournant. Certes, "les choses ne seront plus comme avant" et nous vivons aujourd'hui une prise de conscience d'une situation existante dont nous refusions de prendre la vraie mesure. Sur le plan strictement économique, les événements récents, aussi dramatiques soient-ils, ne sont-ils pas qu'une anecdote ?
Dans le contexte de mondialisation et la quête des marchés, les États-Unis - qui commençaient à présenter des signes de mollesse et d'essoufflement économique - ne vont-ils pas se ressouder dans un patriotisme civil et économique ?
Je n'en doute pas un instant et je sens que ce pays est prêt à rebondir, à faire repartir son industrie automobile, informatique et plus tard aéronautique.
En tant que chef d'entreprise, je me dois de positionner mon entreprise dans le moyen et le long terme.
Je n'envisage pas une seconde de me laisser aller au pessimisme, à annuler mes projets. Il n'y a pas de raison objective pour que ma politique d'hier soit à présent erronée, du seul fait de ces événements.
Par contre, je dois être réaliste et adopter une certaine prudence. Si mon banquier, lui, est plus sombre, il sera peut-être plus dur à convaincre.
Je risque d'avoir à faire face à des baisses d'activités temporaires. Je dois m'adapter dès maintenant, éviter les risques inutiles, surveiller le crédit de mes clients, conserver ma trésorerie.
Ceci me permettra de sortir le mieux possible de cette période de morosité, de saisir les belles opportunités de marchés et de croissance interne et externe.
Les taux de crédit baissent, profitons-en !

Marius Berrutto
Président du Conseil de Surveillance
de SOMUDIMEC

**Le vrai trésor des entreprises :
les femmes et les hommes qui la font vivre !
Après des années marquées par les investissements pour automatiser l'outil de production,
on assiste au grand retour des ressources humaines :
plus d'autonomie et de responsabilité,
meilleure implication dans le fonctionnement et les résultats des équipes...
Les îlots[1] ont ouvert une voie.**

LES UNITÉS AUTONOMES RÉVOLUTIONNENT L'ORGANISATION INDUSTRIELLE

FAUT-IL SE LAISSER TENTER ET COMMENT RÉUSSIR SA RÉORGANISATION ?



En son temps, le travail à la chaîne a dopé l'essor industriel... En son temps ! Un temps où il fallait répondre essentiellement à des impératifs de volume et de prix. Durant le dernier tiers du xx[e] siècle, des impératifs nouveaux sont apparus : réactivité à plus court terme (qui devait aboutir au juste à temps), compétitivité sur les prix, standards de qualité plus élevés, sécurité des hommes et amélioration des conditions de travail. Pour mieux y répondre, les industriels les plus novateurs, après avoir automatisé les machines pour les rendre à la fois plus faciles à conduire et plus productives, ont expérimenté d'autres modes d'organisation du travail. En visant à impliquer le personnel dans la mission qui lui est confiée, ils prenaient le contre-pied du taylorisme. L'unité autonome de production était en germe. Où en est-on aujourd'hui ?

De l'enrichissement des tâches à l'autonomie

Le travail en unités a été testé en Suède dès le début des années 70. En France, des expériences similaires ont été menées dans l'industrie automobile. *« C'était l'époque des cercles de qualité. Ils appliquaient déjà le principe de l'enrichissement des tâches*, précise Jean Charlier, expert AFPI en organisation industrielle. *Les résultats se sont confirmés avec la formalisation des unités et équipes autonomes de production selon les principes suivants : constitution d'un groupe à qui est confiée une mission collective ; délégation de responsabilités à des personnes qui font preuve d'autonomie ; mise en commun de moyens, de procédés, et éventuellement d'une zone ; présence d'un tableau de bord mis à jour par les opérateurs pour assurer le pilotage[2] de l'unité. » « Mais créer un îlot, ça n'est pas regrouper un tour et trois*

Suite page 2



LES UNITÉS AUTONOMES RÉVOLUTIONNENT L'ORGANISATION INDUSTRIELLE

Encourager les résultats de l'îlot

Opérateurs, agents de maîtrise, techniciens, ingénieurs : l'îlot regroupe parfois des niveaux de compétences divers. On peut envisager, en complément de la rémunération individuelle liée à la compétence, la prise en compte des performances de l'îlot.

Olivier Leroux, DRH à UGIMAG : *« Nous avons signé un accord avec les organisations syndicales sur la mise en place d'un intéressement technique basé sur la performance des activités à partir de cinq indicateurs : les retards à la production, le rendement, les rebuts, le nombre de suggestions d'amélioration, le taux de fréquence TF2. Ces indicateurs seront suivis de façon régulière sur les points information communication et, tous les trois mois si les résultats sont positifs, ils sont "traduits en euros" au bénéfice du personnel des équipes. »*

Autre avantage, précise Jean Charlier, *« si les indicateurs montrent une baisse, on peut "zoomer" sur le point névralgique et engager une démarche de résolution de problèmes… sans blâmer ni culpabiliser qui que ce soit. »* Une relation gagnant-gagnant dans laquelle on cherche à satisfaire à la fois l'entreprise (résultats) et l'individu (reconnaissance).



Les photographies d'illustration de ce dossier ont été prises chez Arnould, Saint-Marcellin.

fraiseuses ! », met en garde José Pedraza du service Développement Industriel de l'UDIMEC.

C'est décidé, on passe en îlot

La préparation est longue. L'accent doit être mis sur la formation des hommes, la définition du rôle des acteurs, sur la façon de restructurer l'existant, de passer à une ligne hiérarchique courte, en râteau et non plus en pyramide. D'où la nécessité de suivre une méthodologie précise de passage en îlot.

Au départ, la démarche doit s'inscrire dans un projet appuyé par la direction et il faudra former le staff et toutes les personnes concernées de près ou de loin par la production[3]. On peut alors préparer les responsables d'unités autonomes de production, souvent issus de la maîtrise, et les services supports : ordonnancement, outillage, méthode, qualité, maintenance, BE et autres fournisseurs ou clients internes. L'étape de la sensibilisation des opérateurs précède la nomination, après dialogue, des animateurs d'îlot, titulaires et suppléants. Ces derniers sont alors formés[4] à la qualité, à la sécurité, au management, à la communication, à la démarche de progrès continu et au raisonnement économique.

« Il est recommandé d'observer trois périodes de prise d'autonomie, précise Jean Charlier. *On démarre en autonomie réduite pour bien s'approprier les indicateurs de fonctionnement de base et mettre en place l'autocontrôle ; on passe alors en autonomie intermédiaire, on intègre quelques indicateurs de résultats et on définit les objectifs ; en phase d'autonomie renforcée, on peut lancer le processus d'amélioration continue et élargir les tâches aux approvisionnements, à l'automaintenance. Au début de chaque phase une réunion d'analyse et d'ajustement où chacun peut "déballer les problèmes" rencontrés, est indispensable pour avancer. »*

Écueils à éviter

N'allez pas croire pour autant que tout le monde va adhérer. Il y a souvent un tiers de l'effectif de l'îlot qui adhère, un tiers d'indécis susceptible d'adhérer, et un tiers qui n'adhère pas. *« Si on arrive à motiver les indécis, on obtient alors deux tiers qui sont "moteurs"*, constate Jean Charlier. *C'est toujours plus efficace que le "moteur unique" qu'est le chef d'équipe dans l'organisation traditionnelle. Sur le plan de la productivité, il est épuisant de s'occuper du tiers qui n'adhère pas. Mieux vaut favoriser le rendement en s'occupant des deux autres. Laissez les opposants se lasser… Et adressez-leur un signe de reconnaissance à chaque effort. »* Quant à ceux qui restent un "frein" au nouveau fonctionnement, il faudra envisager de les écarter de l'îlot. L'explication du pourquoi et la transparence sont des éléments primordiaux de la cohésion de l'unité. Si un "équipier" n'est pas aussi "moteur" que les autres – nouveau, handicapé léger –, ses collègues risquent de le rejeter pensant qu'il est un frein à l'atteinte des résultats. S'il est expliqué que l'objectif tient compte de sa présence dans le groupe, l'intégration est assurée.

Attention à l'essoufflement ! Lancer la démarche, mettre l'organisation sur les rails, c'est motivant… Tant que c'est neuf ! Or, rien n'est définitivement acquis : certaines équipes trouvent un équilibre et "marchent", et pour d'autres "ça ne prend pas".

Enfin, l'information joue un rôle essentiel : *« Formalisez une charte de fonctionnement dans l'UAP et entre UAP*, recommande José Pedraza, *pour éviter les risques générés par des comportements trop différents entre îlots. »*

Nouveau rôle du management intermédiaire

C'est souvent le contremaître, ou un agent de maîtrise, qui pilote l'îlot. Il n'est plus "le chef" qui donne les ordres et il est fréquent qu'il vive le passage en UAP comme une perte de pouvoir. Les opérateurs prenant de l'autonomie, il a parfois du mal à percevoir le côté noble de son nouveau rôle d'animateur. Ça n'est pas qu'une question de vocabulaire ! Il faut comprendre sa résistance à passer de *« je fais bosser mes hommes »* à *« je suis un "facilitateur" au service de mon équipe pour lui faire atteindre ses objectifs »*, surtout quand on a dix ou vingt ans de maîtrise traditionnelle. Jean Charlier a entendu des "anciens" dubitatifs, dans

Initiation à la métallurgie

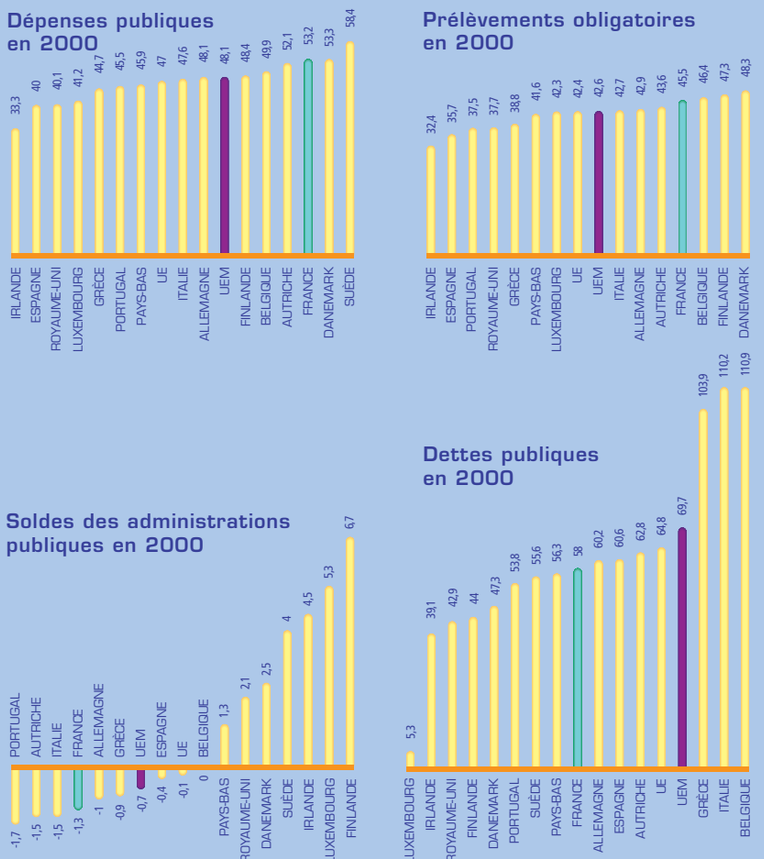


L'année dernière, la société Caterpillar et six élèves de quatrième du collège Édouard-Vaillant de Saint-Martin-d'Hères ont signé un contrat de partenariat. Originale, cette initiative s'inscrivait dans le cadre de l'opération "Jeunes-Industrie".

Lancé en 1990 par l'UIMM et repris en Isère par l'UDIMEC, ce principe de rapprochement est pertinent. Du côté de l'entreprise, il demande une forte adhésion, nécessaire pour motiver les jeunes et leur permettre de s'intéresser au monde de l'industrie. L'objectif est de familiariser les garçons et aussi et surtout les filles à l'univers de la métallurgie, de susciter des vocations, de les sensibiliser au goût du travail et au sens de la responsabilité. En accueillant sur son terrain, un jour par mois, à raison de cinq séances de trois heures, trois filles et trois garçons, le leader des bulldozers leur a démontré à quel point il pouvait être judicieux d'envisager son avenir professionnel dans la métallurgie. Car bien que souffrant d'une image souvent désuète, le secteur, en déficit de main-d'œuvre, est tout à fait captivant. Aujourd'hui, un technicien doit être capable d'analyser, de contrôler et de gérer. De quoi donner des idées aux ados qui, sans aucun projet professionnel au départ, ont repris le chemin de l'école avec une réflexion sur leur avenir. Résultat : une des stagiaires compte bien s'orienter vers l'électronique. Quant aux autres, ils ont tous eu l'occasion de pénétrer les rouages d'un secteur en pleine mutation et de le faire découvrir à leurs camarades de classe.

Contact : Sandrine Blain,
Service Formation UDIMEC – 04 76 41 49 49.

La France dans le peloton de tête des prélèvements obligatoires



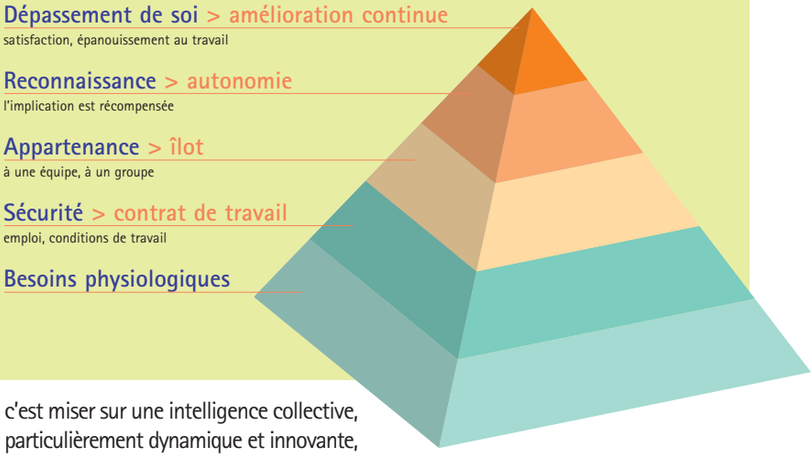
un premier temps, lui dire, après avoir saisi l'enjeu de la démarche, *« d'accord, je vais essayer »*. Alors, tout devient possible. Il faudra tout faire pour les intégrer, eux qui ont la connaissance de l'outil, des techniques et des méthodes, en les accompagnant sur les questions de management, en les motivant pour jouer à fond leur nouveau rôle, en mettant à leur disposition des indicateurs chiffrés… Avec la disparition du "chef d'équipe", il n'est pas rare que l'équipe laisse émerger un leader "naturel" : celui qui a de l'ascendant… ou celui qui s'implique de façon exemplaire. En général, il est bien accepté par ses collègues. Mais si leader il doit y avoir, autant que cela soit préparé par la formation.

Intelligence collective

Vous l'avez compris, les unités autonomes révolutionnent le management intermédiaire. Il arrive qu'il ne reste qu'un niveau hiérarchique entre l'opérateur d'atelier et le directeur industriel : celui de responsable d'unité autonome, ce qui "chamboule" également la conception classique de la hiérarchie.

L'îlot et la pyramide

Vous connaissez la pyramide de Maslow, illustrant les besoins que l'individu cherche à satisfaire à chaque étape de sa construction personnelle. Dès lors qu'il peut satisfaire ses besoins physiologiques (respirer, manger, boire, dormir), il cherche à satisfaire ses besoins de sécurité, d'appartenance, de reconnaissance, de dépassement de soi. Le besoin de reconnaissance peut être satisfait par la délégation de responsabilité et l'autonomie ; celui de dépassement par le mécanisme de l'amélioration continue… N'est-ce pas là le "supplément" qui motive les entreprises engagées dans l'organisation de la production en unités autonomes ?



Si on considère tout ce qui évolue dans l'environnement des îlots — logistique et autres services supports, création de correspondants "fonctionnement", "qualité", "sécurité" —, c'est l'organisation industrielle dans son ensemble qui est concernée. Faut-il prendre le risque de se lancer dans "l'aventure des îlots" ? L'expérience vécue par des entreprises de plus en plus nombreuses y inciterait. Mettre en place des unités autonomes où se mêlent des compétences diverses, c'est miser sur une intelligence collective, particulièrement dynamique et innovante, tout au service de la satisfaction du client final. Quoi qu'il en soit, il faudra préparer minutieusement la démarche, vérifier son opportunité, former les personnes, et se donner les moyens de la mise en œuvre.

Contacts :
Jean Charlier, Liliane Guillet,
AFPI – 04 76 61 63 63.

1) L'îlot ou unité autonome de production (UAP) ou encore entité technologique homogène (ETH) est la matérialisation de l'organisation ; plusieurs équipes autonomes de production (EAP) peuvent y travailler.
2) Principe du management visuel, développé dans l'ouvrage L'usine s'affiche, *Michel Greif, éd. Les Éditions d'Organisation, 1998.*
3) S'il s'agit d'une unité autonome de production. Mais cette forme d'organisation n'est pas limitée à la seule production ; on peut imaginer une unité autonome de maintenance, de chantiers, de nettoyage… (cf. article "Table ronde" p. 4-5)
4) cf. Échos ci-contre sur la formation RUAP proposée par l'AFPI.

LES ÎLOTS À L'ÉPREUVE DU QUOTIDIEN

**Ils l'ont envisagé, ils l'ont préparé, ils l'ont expérimenté…
Le passage à l'organisation en unités autonomes de production ou de maintenance, dans quatre industries de l'Isère.**

On connaît les unités autonomes de production… Et pourquoi pas les unités autonomes de maintenance ?



L'expérience de SATMA, Groupe Pechiney, à Goncelin, 190 personnes.

« Pour réussir, il fallait commencer par donner aux équipes de maintenance les moyens de l'autonomie. »

Marc Gayoux, directeur des ressources humaines : *« Fin 1998, la maintenance a abandonné son ancienne organisation par métiers – électriciens et mécaniciens – pour fonctionner en équipes sectorisées. Avant de poursuivre cette évolution par le rattachement, en 2001, de la maintenance à la production, il fallait permettre aux équipes de prendre corps. Nous n'envisagions pas de formaliser de véritables îlots pour la maintenance, mais avant tout de mettre en place des organisations qui favorisent l'autonomie, et de donner aux équipes les moyens de cette autonomie. Nous avons inclus, dans la préparation, une formation de responsable d'unité autonome de production (RUAP) pour les deux agents de maîtrise responsables, chacun sur un secteur, d'une équipe de maintenance. Ce COPM s'adressait plutôt à la production qu'à la maintenance, mais son contenu correspondait bien à notre vision de l'unité autonome : une autre façon de fonctionner, la plus proche possible de l'unité de base, à savoir l'équipe de maintenance, un correspondant en charge de la gestion de l'équipe et capable d'impliquer ses collaborateurs. On retrouve la même problématique que celle de la production, et une forme de management de plus en plus demandée aux agents de maintenance… qui, aujourd'hui, ne sont plus des dépanneurs ! »*

L'organisation en îlots favorise l'autonomie et la communication : c'est un outil d'adaptation permanente



L'adaptation permanente à UGIMAG, Groupe Carbone Lorraine, Saint-Pierre-d'Allevard, 445 employés.

« Avec un process long et une forte culture technique, le pari était osé. »

Olivier Leroux, directeur des ressources humaines : *« Forte pression des constructeurs auto, juste à temps, circuits de décision courts… Des caractéristiques bien connues des équipementiers, qui nous ont poussés vers un modèle d'organisation nouveau. Nous passons progressivement d'une entreprise qui existait par ses outils et ses techniciens à un raisonnement par "produits" privilégiant la réponse au client en termes de service, de qualité, de conseil… Il a fallu changer notre schéma hiérarchique, mais aussi nos logiques.*
Avec un process long et une forte culture technique, le pari était osé. Opérateurs, encadrement, techniciens ont participé à la mise en place de la nouvelle organisation. Nous avons commencé par adapter et automatiser le process afin de réduire le "temps de traversée". Pour cela, nous avons mis en œuvre une "ligne de production intégrée" avec un fonctionnement en UAP et une chaîne hiérarchique courte : un responsable de production, 5 pilotes de lignes, des équipes autonomes de 6 à 7 personnes fonctionnant en 5/8.
L'enjeu est d'apprendre au pilote à animer son équipe et à organiser les tâches au sein de l'unité. Quelques références simples, des équipes de taille raisonnable et surtout des rôles clairement identifiés avec une communication très structurée : la réunion 5 minutes, les points information communication, qui sont en cours de mise en place. Ça n'est pas la révolution, mais l'adaptation permanente. Et parce qu'elle favorise l'autonomie et la communication, l'UAP est un outil d'adaptation permanente. »

Adressez-vous directement à l'îlot… Ne passez plus systématiquement par la hiérarchie de production !



Thierry Le Noach, directeur industriel : *« En 1997, l'entreprise s'est engagée dans une démarche de satisfaction du client (certification classe A Oliver Wight) avec, en plus des actions liées à la logistique ou au commercial, une action spécifique aux ateliers. Objectif : être plus réactif. Ce qui nous a amenés à revoir notre organisation alors très hiérarchisée. Nous avons formalisé des îlots de production animés par des équipes autonomes, s'organisant pour répondre à un contrat hebdomadaire selon six axes : gestion, production, qualité, maintenance, sécurité, engagement personnel. Aujourd'hui, la quasi-totalité des ateliers fonctionne en îlots, à l'exception de secteurs spécifiques ou employant des personnes qui ont du mal à travailler en équipe autonome.*
Il s'agit d'un profond changement d'état d'esprit et rien n'est jamais gagné. Pas toujours facile, en effet, de faire admettre aux services connexes – logistique, qualité, maintenance – que les unités sont effectivement autonomes, qu'elles ne sont plus la "propriété" de la production, et qu'il faut dorénavant s'adresser directement à l'îlot… sans passer systématiquement par la hiérarchie de production ! Mais avec du personnel qui prend goût à l'autonomie, ces nouveaux comportements gagnent du terrain. »

Échos

Vers de nouveaux comportements chez Arnould, Saint-Marcellin, 650 employés.

« Pas toujours facile de faire admettre que les unités sont effectivement autonomes. »

Les îlots naissent, vivent et meurent… pour satisfaire des productions à géométrie variable de plus en plus fréquentes

André Collombin, responsable de production :
« Notre expérience de l'îlot remonte à environ dix ans. La généralisation du juste à temps nous avait amenés à diminuer les temps de cycles, à être plus réactifs. C'est dans la culture de Radiall d'émettre des idées, de les tester, des les appliquer puis de transposer celles qui apportent une amélioration. Pour s'adapter à des productions à géométrie variable de plus en plus fréquentes et satisfaire nos clients par une meilleure flexibilité, nous avons décidé d'impliquer le personnel dans le fonctionnement, de lui donner plus d'autonomie.
L'organisation en unités autonomes nous a apporté de la réactivité : récemment, nous avons réalisé une commande de 45 000 cordons pour la téléphonie en seulement 15 jours ! Nous montons généralement des unités de production pour deux ans, qui est la durée de vie moyenne d'un produit en électronique. Dès sa création, on doit penser modularité : la standardisation des arrivées d'énergie pour transférer plus facilement une production, des outils pouvant naviguer d'une ligne à l'autre…
On essaye également de maintenir un cœur d'îlot — le leader et l'animatrice qualité — autour duquel gravitent des opérateurs polyvalents… Tout en veillant à ce que les équipes puissent néanmoins s'approprier l'îlot comme leur territoire. »

Dix ans de fonctionnement en îlots chez Radiall Coaxial, Voreppe, 400 employés.

« Nous créons des îlots pour environ deux ans… La durée de vie moyenne d'un produit en électronique. »



Le CFAI a la « gagne »

« Au CFAI, nous formons des professionnels, hommes et femmes, qui demain, constitueront le vrai trésor de nos entreprises. Sans eux, à quoi bon le progrès technique ! Aussi cherchons-nous à leur dispenser la meilleure formation possible, conjuguant valeurs professionnelles et valeurs humaines. » Ces propos de Laurent Latourrette, directeur de la formation UDIMEC, trouvent une belle concrétisation avec la victoire de l'équipe du CFAI au premier tournoi national de rugby à 7 des apprentis, au printemps 2001 à Cahors. Cela renforce notre conviction sur la valeur éducative du sport : le CFAI prépare des équipes qui gagnent ! À l'assemblée générale de l'UDIMEC du 23 octobre, les apprentis du CFAI ont eu leur place aux côtés des chefs d'entreprises : présentation de l'équipe de rugby gagnante et intervention de deux filles apprentis.



L'équipe du CFAI, le 24 avril 2001 à Cahors.

Qualification RUAP : pas d'épreuve, mais des preuves

En 1987, la métallurgie mettait en place un dispositif paritaire de qualifications validées, concrétisé par la délivrance de CQPM. Ces derniers peuvent être proposés aux salariés de la métallurgie, dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, d'un congé individuel de formation, ou en contrat de qualification.
Vingt ans plus tard, la branche compte deux cents CQPM[1]. Celui de responsable d'unité autonome de production (RUAP), récemment créé en Isère et reconnu au niveau national, répond à de nouveaux besoins des entreprises industrielles. *« Le rôle classique de l'encadrement, s'appuyant sur les seules expériences professionnelles ou expertise technologique, évolue vers un rôle d'animation participative, centré sur des démarches de progrès continu, de gestion de projets, de développement des ressources humaines »,* mentionne le rapport d'opportunité de la qualification RUAP. *« Début 2000, Péchiney et UGIMAG ont pris contact avec nous,* précise Laurent Latourrette, directeur de la formation UDIMEC, *car ils ne trouvaient pas de formation à même de préparer leur maîtrise à la coordination d'un îlot de production ».* C'est ensemble qu'ils ont monté le programme du CQPM RUAP : supervision de la production, organisation du travail et animation de progrès, gestion des ressources humaines, communication. 260 heures de formation en regroupement, 25 jours d'accompagnement individualisé, par un consultant AFPI, s'appuyant sur des situations professionnelles rencontrées dans le cadre de l'activité normale.
La première vague de formation a engagé dans la démarche une dizaine de candidats d'entreprises d'Isère et de Haute-Savoie, UGIMAG, Satma, Ascometal Allevard et Péchiney Rhénalu. Certains ont déjà validé leur qualification. Pour ce faire, pas d'épreuve, mais des preuves à apporter. Les preuves d'une *« maîtrise avérée et d'un usage courant »,* comme le stipule la nouvelle grille d'évaluation. Encore une particularité du CQPM RUAP : quand on prône l'autonomie et la délégation de responsabilité, il faut aller jusqu'au bout de ses idées, y compris dans le processus de qualification !

Contact : Laurent Latourrette,
Service Formation UDIMEC – 04 76 41 49 49.

1) Certificat de qualification professionnelle de la métallurgie.

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET RÉPONDRE À LEURS BESOINS DE FINANCEMENT



Véronique Hustache, Frédéric Beau, Brigitte Bessière, Olivier Besançon, Gilles Ramillon, Fabienne Pourchi, Jean-Luc Basset, Françoise Maisonneuve, Pierre Jourdain, Catherine Allandrieu, Alain Eve.

Créé en 1977 à l'initiative de l'UDIMEC, syndicat professionnel, SOMUDIMEC est un organisme mutualiste de crédit professionnel qui, en partenariat avec le Crédit Coopératif et deux sociétés d'affacturage, se propose d'apporter aux entreprises une réponse appropriée à leurs besoins de développement. En 1988, l'UDIMEC crée Rhône Dauphiné Développement, établissement de capital-risque orienté vers le développement des PME industrielles ou de services.

« *Notre mission,* précise Gilles Ramillon, Président du Directoire, *est d'apporter à l'entreprise les conseils nécessaires à son développement (financement, ingénierie financière, conseils techniques concernant la création, la transmission et la reprise d'entreprises). Parallèlement nous offrons, avec le Crédit Coopératif, des crédits pour aider au financement : travaux d'aménagement ou d'extension, crédits d'investissement destinés à l'acquisition de biens immobiliers. Les entreprises sollicitant nos services en deviennent automatiquement sociétaires (participation aux comités d'engagement, aux assemblées générales, élection du Conseil de Surveillance).*

Géré par la profession, pour la profession, cet organisme s'est également doté d'outils d'accompagnement des entreprises en partenariat avec le Crédit Coopératif pour le financement, et depuis 1994, Euro-Factor et Crédit France Factor pour l'affacturage.

Son champ d'intervention concerne toutes les entreprises industrielles et, depuis sept ans, celles de la filière du textile et de l'habillement - que nous avons intégrée à la demande des professionnels de ce secteur (réunissant 65 entreprises de la Loire). Implantée en Rhône-Alpes, SOMUDIMEC est présente dans toute la Région Rhône-Alpes et la Région Bourgogne ainsi que les Hautes-Alpes. »

Notre spécificité, le partenariat avec les entreprises

« En tant qu'établissement bancaire, poursuit Gilles Ramillon, *nous sommes soumis aux mêmes normes de contrôle et à la même rigueur inhérentes à ce type d'établissement. Nous sommes liés aux risques comme tout assureur, mais nous ne prêtons pas sur nos fonds propres. Nous offrons des services différents : expertise professionnelle afin de mieux analyser les besoins, montage financier, élaboration du contrat. Notre objectif, faire "mieux" pour limiter les risques en ayant une bonne appréciation des capacités bénéficiaires de l'entreprise et donc de ses possibilités de rembourser ; le taux de sinistrabilité est d'ailleurs plus faible que dans le secteur bancaire classique. Nous sommes en mesure de garantir le crédit. Nos atouts, une bonne connaissance du métier et la proximité géographique des entreprises en nous appuyant sur des professionnels. En mutualisant les risques, nous en avons une meilleure maîtrise. Notre approche globale de l'entreprise et notre accompagnement de conseil professionnel permettent d'offrir de meilleures conditions et témoignent de notre engagement de suivi. Notre indépendance politique à l'égard des départements ou des organismes régionaux facilitent notre crédibilité. Nous travaillons en harmonie avec toutes les institutions sans aucune pression politique, même si notre fonds de garantie est assuré par le conseil régional Rhône-Alpes. Nous travaillons sur le long terme. Nos bons résultats attestent de notre bonne santé et de notre fiabilité, et nous confortent dans notre mission, nous conduisant même à renforcer notre équipe. »*

Une double crédibilité signe notre différence

Jean-Luc Basset, membre du Directoire, travaille depuis treize ans sur les départements de l'Isère et de la Savoie.

Il insiste sur les caractéristiques de notre région, *« très dynamique, avec une offre bancaire concurrentielle importante. Notre appartenance à un syndicat professionnel nous différencie des organismes classiques. Notre différence n'est pas tant sur nos conditions - nous ne pouvons pas pratiquer des taux différents des banques classiques - que sur nos relations tissées, au fil du temps, avec les entreprises. De fait, notre connaissance de la profession, de ses problèmes, le climat de confiance que nous établissons avec les chefs d'entreprises – basé sur la discrétion et la confidentialité – nous positionnent différemment.*

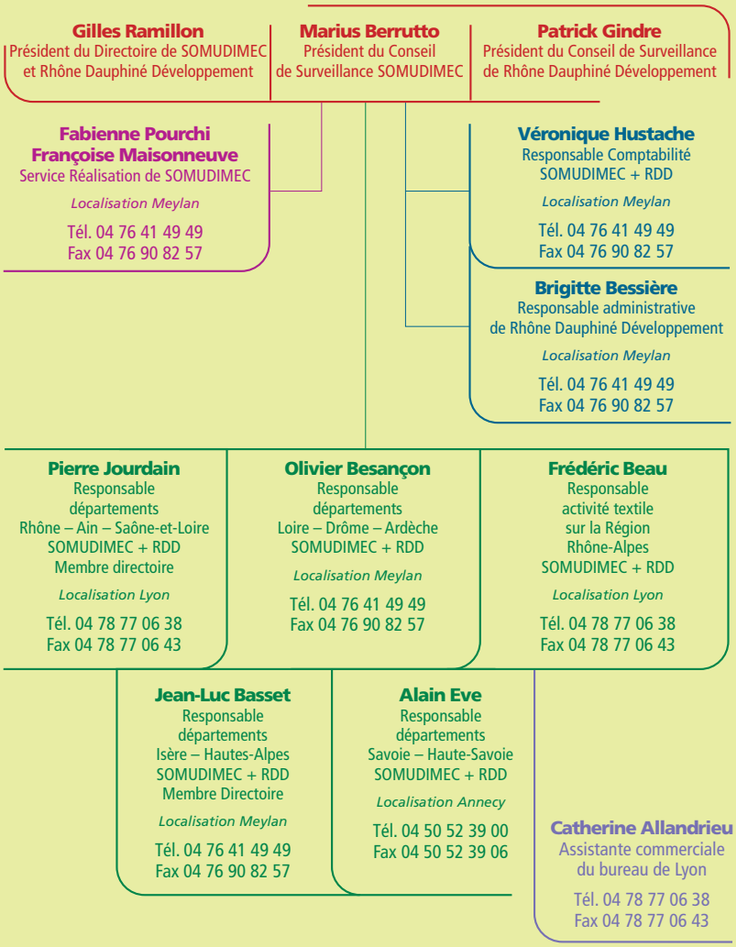
Nous sommes à la fois un interlocuteur privilégié et l'intermédiaire entre l'entreprise et le Crédit Coopératif. Nous travaillons bien sûr sur la prospection, mais surtout sur la fidélisation des entreprises. Tout client devient sociétaire. Il est convoqué à l'assemblée générale annuelle et reçoit nos comptes.

Une fois son crédit terminé, il peut être remboursé de ses actions mais beaucoup restent actionnaires.

Notre rôle de conseil est primordial. Dans le cas de la construction d'une nouvelle usine, par exemple, nous contribuons au montage financier du projet puis nous soumettons le dossier à un comité d'agrément départemental. Celui-ci, composé de chefs d'entreprises nommés par le Directoire, se réunit une fois par mois et donne un avis technique professionnel sur chacun. Le Crédit Coopératif, pour sa part, en fait une analyse financière et donne son agrément.

SOMUDIMEC est le garant de la viabilité du projet dont elle assure le risque financier – à 50 % chacun – avec le Crédit Coopératif. Notre proximité, notre bonne connaissance du tissu industriel et des dossiers, le travail en réseau, renforcent notre crédibilité auprès des différentes instances. »

SOMUDIMEC



SOMUDIMEC, c'est 8 comités d'engagement répartis sur l'Isère (2), la Savoie (1), la Haute-Savoie (1), la Loire (2), le Rhône (1), la Saône-et-Loire (1), plus un comité transversal pour le textile et l'habillement. Nous intervenons auprès de petites et moyennes entreprises dont le chiffre d'affaires se situe entre 0,5 et 50 millions d'euros et apportons notre garantie jusqu'à 50 % maximum sur les concours compris entre 10 000 et 1 500 000 euros. Nous traitons 400 dossiers par an – représentant, en 2000, 30 millions d'euros de concours. L'encours porte sur 2 500 clients et s'élève à 250 millions d'euros. Nous avons signé en 2000 une centaine de contrats d'affacturage représentant 250 millions d'euros de factures rachetées par an.
Nous verserons en 2001 des concours pour 38 millions d'euros et réalisons 300 millions d'euros de chiffre d'affaires en affacturage.

Portrait

1983-2001 : le beau parcours du Groupe Paillet



Depuis sa création en 1983, le Groupe Paillet implanté en Nord-Isère à Nivolas-Vermelle a triplé son effectif et presque multiplié par six son chiffre d'affaires ! Son PDG René Flamand a su profiter d'opportunités successives pour constituer un ensemble de quatre sociétés actives en Rhône-Alpes, Provence Alpes Côte d'Azur et Région Parisienne ; un parcours jalonné par quelques dates-clés auxquelles SOMUDIMEC[1] a toujours été associée…

René Flamand aura attendu l'âge de 38 ans pour passer du statut de salarié – il est alors directeur général d'une usine de produits métalliques – à celui de dirigeant. En 1983, au départ à la retraite du PDG Raymond Paillet, il reprend la société Paillet Industrie et sa filiale de commercialisation Paillet Manutention et Stockage. L'ensemble compte alors 80 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 30 millions de francs. L'équipe de direction comprend aussi deux cadres de l'entreprise, René Souillet et Gustave Berthier ; SOMUDIMEC a apporté sa pierre à l'édifice en accordant un prêt de fonctionnement.

Les dix années qui suivent voient un essor rapide des activités. Paillet Industrie (tôlerie, découpe laser, mécano-soudure, peinture, montage) devient partenaire de grands donneurs d'ordres internationaux. Paillet Manutention et Stockage crée une agence à Paris et s'installe dans 3 000 m² de locaux neufs en 1991. C'est à peine si les inondations spectaculaires d'octobre 1993 freinent cet élan : *« Nous avons eu 1 m d'eau dans les ateliers, 12 millions de francs de dégâts, mais cinq jours après, nous étions de nouveau capables de livrer »*, se souvient René Flamand.

Le personnel a travaillé jour et nuit, du mercredi au lundi, circulant en bottes dans une couche de boue de 20 cm… Témoignage d'une motivation et d'une implication qui doivent beaucoup à la politique de ressources humaines du PDG : *« Je n'ai jamais oublié mon expérience de salarié, et j'ai tout fait dès mon arrivée pour que chacun se sente bien dans l'entreprise. »* Un accord d'intéressement a ainsi été conclu dès 1985.

1995-1996 : les événements se précipitent

Les années 1995-1996 marquent un tournant : en six mois, le groupe rachète deux sociétés, CMA Industrie en Ardèche et Prodif à Marseille, avec l'appui technique de SOMUDIMEC. Quelques mois plus tard, Gustave Berthier et René Souillet partent en retraite et cèdent leurs parts. L'opération sera bouclée grâce à l'entrée au capital de Rhône Dauphiné Développement[2] et d'une banque d'affaires.

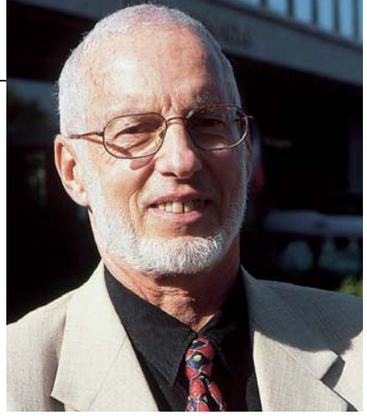
René Flamand s'entoure d'une nouvelle équipe de direction, mais inscrit son action dans la continuité : rachat d'une société lyonnaise en 1997, développement régulier des deux pôles du groupe (production et négoce), certification ISO 9002 des sociétés du groupe. De quoi atteindre en 2001 un chiffre d'affaires de 170 millions de francs avec 240 personnes !

Le groupe s'est doté de compétences financières propres, et le recours à SOMUDIMEC est devenu moins nécessaire. Ce qui n'empêche pas des contacts fructueux : *« En mai dernier, sans que nous les ayons sollicités, ils nous ont présenté une société dont le savoir-faire leur semblait complémentaire du nôtre. C'était finement analysé car depuis, nous avons décroché des affaires ensemble. »* Peut-être l'amorce d'une nouvelle étape dans la vie du groupe ?

1) Organisme mutualiste de crédit professionnel créé en 1977 au sein de l'UDIMEC, voir article en p. 6.
2) Établissement de capital-risque créé en 1988 par l'UDIMEC, voir article en p. 6.

La parole à

« Le PARE va nous permettre de mieux cibler les attentes des entreprises »



Jean-Pierre Raffin, président de l'ASSEDIC des Alpes

Grâce au PARE[1], signé déjà par près de 70 % des allocataires ASSEDIC dans notre région, des formations ciblées sur les besoins réels des entreprises devraient être rapidement mises en place. C'est la conviction de Jean-Pierre Raffin, nouveau président de l'ASSEDIC des Alpes[2], qui s'interroge par ailleurs sur l'évolution de la conjoncture pour ces prochains mois.

Pourquoi ce regroupement des ASSEDIC de quatre départements au sein d'une entité unique ?

Nous nous inscrivons dans un mouvement national de modernisation de l'UNEDIC et des ASSEDIC : il existait 50 caisses en France, il n'en reste plus que 30, et les efforts d'harmonisation réalisés en parallèle (méthodes de travail, outil informatique, etc.) devraient se traduire par une efficacité et une réactivité accrues. En particulier, les délais de traitement des dossiers devraient encore se réduire. Quant au choix de regrouper l'Ain, l'Isère et les deux Savoie, il repose sur une réalité bien connue : ces quatre départements emploient une forte proportion de travailleurs saisonniers.

Comment voyez-vous la conjoncture des prochains mois ?

Avant le 11 septembre, nous avions constaté que le ralentissement était plus sensible que prévu. Mais la situation restait meilleure que pour l'ensemble de la France : 4,9 % de taux de chômage dans l'Ain, 5,4 % en Savoie, 6,3 % en Savoie, 7 % en Isère. Depuis les événements de New York et Washington, nous vivons dans l'incertitude. La nature de la riposte américaine sera déterminante, et il est trop tôt pour risquer un pronostic.

Dans ce contexte, quelle sera la priorité de l'ASSEDIC des Alpes pour l'année à venir ?

Nous misons énormément sur le PARE, mis en place au 1er juillet, et qui, dès à présent, est signé par près de 70 % de nos allocataires. C'est un résultat très satisfaisant. Les signataires sont motivés par la non-dégressivité des allocations, et par l'opportunité de suivre une formation. Quant à l'ASSEDIC, il lui appartient d'identifier les secteurs économiques où les besoins sont importants, et de mettre en place les stages adéquats.

La métallurgie, qui souffre d'une sévère pénurie d'emplois, peut donc espérer une amélioration ?

Si les entreprises métallurgiques nous font clairement part de leurs besoins, nous en tiendrons compte dans la mise en place des stages : je rappelle que l'objectif du PARE est le retour à l'emploi, ce qui se passe par des actions très ciblées. Rappelons toutefois que le PARE s'adresse en priorité aux allocataires en difficulté d'insertion de niveau CAP-BEP... Pour les profils plus qualifiés, le rôle de l'ASSEDIC et de l'ANPE sera de cibler les stages homologués et conventionnés débouchant sur un emploi.

1) Plan d'aide au retour à l'emploi. Pour en savoir plus sur le PARE : www.assedic.fr
2) Basée au Bourget-du-Lac (73), elle couvre l'Ain, l'Isère et les deux Savoie.

Échos

La force de l'alliance

Il y a beaucoup plus d'idées dans deux têtes que dans une seule. Depuis les "années crise", certaines entreprises, principalement les plus petites, intègrent cette évidence dans leur stratégie de développement. Concrètement, elles se regroupent, s'associent, multipliant ainsi les chances de se positionner sur un marché. Car, si la légèreté de leur structure les épargne de la lourdeur des charges de fonctionnement, elles ont souvent besoin de s'allier avec d'autres pour faire le poids. S'ouvrir à l'export, étoffer l'offre, acquérir une technique, sont autant d'axes qui nécessitent une certaine force. Dans ce cas de figure, il est parfois judicieux d'envisager de faire alliance avec une ou plusieurs autres PMI. Alléchante, la formule n'en est pas moins problématique. Si le groupement peut être une solution, il doit se bâtir selon une procédure rigoureuse. Dans ce domaine comme dans d'autres, rien ne sert de courir, il suffit de partir à point. Suis-je apte à travailler de la sorte ? Que puis-je apporter à mon partenaire ? Quel est notre objectif ? Quel sera notre périmètre d'intervention ? Essentielles, toutes ces questions doivent nous aider à construire une solide stratégie avant le passage à l'acte. Pour accompagner le choix de l'alliance comme développement de l'entreprise, l'UDIMEC au sein de Visiomeca vous proposera un module de formation de quatre demi-journées sur ce sujet, dès 2002.

Contact : José Pedraza, Service Développement industriel UDIMEC – 04 76 41 49 49.



Xavier Sibelle

Nouvel interlocuteur au service des affaires sociales et juridiques

Véronique Lemaire a quitté le Service social et juridique de l'UDIMEC. Depuis le 28 mai 2001, c'est Xavier Sibelle qui lui succède, notamment dans le suivi des "enquêtes salaires". Titulaire d'un DESS de droit social, obtenu à Montpellier en 1995, ce jeune homme de 29 ans a déjà une sérieuse expérience à son actif. Coopérant du service national pour une filiale de la Générale des Eaux à Cologne, puis avocat de 1999 à 2001 dans un cabinet grenoblois, il s'est rapidement intégré à l'équipe de l'UDIMEC. Répondre rapidement et efficacement aux sollicitations des adhérents, et faire preuve d'une grande vigilance dans le raisonnement sont les axes de travail du service. On peut lui faire confiance pour les respecter et appuyer les entreprises dans l'application quotidienne du droit social.

Contact : Xavier Sibelle, Service des affaires sociales et juridiques UDIMEC – 04 76 41 49 49.

Concrètement, que doivent faire les entreprises métallurgiques pour se faire entendre ?

En Isère, comme dans tous les départements, des commissions locales chargées d'identifier les besoins seront mises en place avant la fin de l'année. C'est dans ce cadre que les entreprises seront invitées à exprimer leurs attentes en termes de profils et de qualifications. Nous serons pleinement à leur écoute.

Propos recueillis par Benoît Playoust.

UDIMagazine

Magazine d'information et de réflexion de l'Union des industries métallurgiques, électriques et connexes de l'Isère et des Hautes-Alpes.

Directeur de la publication : Jacques Vaccari.
Rédacteur en chef : Laurent Latourrette.
Membres du comité : Karine Balazard, Franck Bendriss, Olivier Besançon, Liliane Guillet, Stéphane Marquier, Jacques Meyer, José Pedraza.
Rédaction : Annick Berlioz, Pierre Canaguier, Benoît Playoust, Marie-Françoise Sémenou.
Photos : Michel Gasarian, Pierre Canaguier, UDIMEC.
Réalisation : adncom - 3569 - 11/2001 - Tél. 04 38 12 44 11

UDIMEC L'énergie partagée
www.udimec.fr
e-mail : udimec@udimec.fr