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°4
Mars
2002

Édito

Voir plus loin, voir plus large

Vous avez entre les mains un numéro consacré au développement industriel. Vous allez y trouver des témoignages de dirigeants et autres conseils pour vous aider, vous stimuler, ou simplement vous conforter dans vos choix. Peut-être, la lecture de ces pages vous incitera-t-elle à contacter les services de l'UDIMEC pour aller plus loin dans votre démarche de développement.
Tout cela relève de l'objectif que nous avons voulu pour UDIMagazine : proposer, numéro après numéro, des repères qui balisent la vie de votre entreprise.

Pour en revenir au vaste sujet qu'est le développement industriel, voici deux idées que je crois essentielles.
La première est que "développer, c'est du long terme". Aussi, faisons attention à ne pas nous laisser influencer par les hauts et les bas d'une conjoncture versatile.
Quand elle est favorable, faisons en sorte que le développement de nos entreprises se fasse plus rapidement.
Quand elle est médiocre, comme ces derniers temps, mobilisons nos ressources pour faire face aux passages en creux, mais continuons à préparer l'avenir ! Au moins sur le moyen terme... avant de repartir sur les projets à plus long terme.
La seconde idée est que "développer, c'est voir plus large". Bien entendu, l'investissement technologique — largement abordé dans ce numéro — est un atout primordial pour le développement industriel, mais ne perdons jamais de vue l'aspect éminemment stratégique de la prise en compte des attentes de nos clients. Élargissons notre offre, améliorons nos services, engageons nous à leur apporter la "bonne" valeur ajoutée, celle qui les fera effectivement progresser sur leur propre marché. C'est en nous rendant utiles, indispensables... que nous réaliserons les plus beaux développements.

Claude Guitton,
Président de l'UDIMEC

Depuis un an, la conjoncture est médiocre. Faut-il pour autant se contenter de faire le dos rond et mettre de côté les projets de développement imaginés en 2001 ? N'existe-t-il pas des façons différentes d'envisager l'avenir ? N'est-ce pas précisément le moment d'explorer d'autres pistes que le sempiternel « encore plus de volume », de s'intéresser au « encore mieux » et au « encore plus durable », et de se préparer ainsi à profiter pleinement du prochain cycle de croissance ? UDIMEC a identifié sept leviers essentiels pour vous convaincre d'oser votre développement et surtout de le maîtriser.

DÉVELOPPEMENT : QUELS LEVIERS ACTIONNER ?



Faire le dos rond, ça va un moment ! Le temps de laisser passer la partie la plus aiguë, la plus douloureuse de la crise. Mais l'entreprise est un organisme vivant, le développement est dans ses gènes, elle doit réagir, reprendre son destin en main, et repartir dans l'exploration de nouveaux marchés, nouvelles applications, nouveaux métiers... pour continuer à croître.
« Dans la période actuelle, caractérisée par une croissance encore très faible, l'attentisme des grands donneurs d'ordre et une visibilité très limitée, mieux vaut ne pas compter seulement sur un mode de développement profitant d'une montée en volume, présise Jean-Michel Herbreteau, directeur du service développement industriel de l'UDIMEC. *Dans la plupart des secteurs d'activité de notre branche en Isère, développer son chiffre d'affaire par cette voie n'est pas vraiment à l'ordre du jour. »*
Il n'en reste pas moins des pistes particulièrement intéressantes : se "réorienter" plutôt que se "développer", se recentrer sur son cœur de métier en optimisant le fonctionnement de l'entreprise autour d'un professionnalisme fort, choisir — dans la mesure du possible — les secteurs les plus rentables, ceux sur lesquels l'entreprise apporte le plus de valeur ajoutée et de service. Bref, passer du "faire plus" au "faire mieux" en améliorant sa rentabilité, en produisant plus juste, en maîtrisant ses coûts internes.

Suite page 2



Le creux de la crise est passé. Et si nous sommes encore en période de vaches maigres, profitons de chaque baisse dans le rythme de production, de chaque blanc dans le plan de charge, pour remettre l'entreprise en ordre de marche, repenser le mode de fonctionnement en atelier, former le personnel. Une structure performante, des méthodes et des offres innovantes, une stratégie incisive, des collaborateurs motivés... Les leviers du développement sont en place, vous avez les moyens d'oser.

Les sept leviers capitaux

Optimiser le capital "humain"

Optimiser le capital humain, c'est le levier n°1 de l'entreprise car, excusez cette lapalissade, tous les autres leviers sont actionnés... par des hommes ! C'est également vrai pour des process de production très fortement automatisés, car la compétence humaine est déplacée en amont : choix stratégiques, conception d'outils, sans oublier les tâches essentielles de la maintenance. Reste qu'il faudra toujours les hommes formés placés au bon endroit. De vrais professionnels dans leur métier, impliqués dans une structure plus performante. Quand les outils capacitaires qui produisent du volume en continu ne constituent plus le cheval de bataille, il faut, pour faire face aux opportunités du marché, développer la capacité des hommes à réagir vite, favoriser leur polyvalence. La polycompétence des salariés permet de construire la flexibilité de l'entreprise. C'est d'autant plus approprié que la visibilité, notamment dans la sous-traitance, est souvent limitée à quelques semaines, voire à quelques jours. Pour ces raisons, la formation est un atout essentiel du levier "capital humain".

Convaincre les banques

Le levier "finances", toujours indispensable, est beaucoup plus accessible de nos jours qu'il y a dix ans. *« L'acquisition d'une nouvelle machine est moins freinée par son financement que par la difficulté à trouver la personne qualifiée pour la faire fonctionner,* explique José Pedraza de l'UDIMEC. *Aujourd'hui, en Europe, on peut mobiliser des fonds de plus en plus importants et sur des ratios toujours plus intéressants : jusqu'à trois fois la mise de fonds. Les banques ont tendance à se décider sur la personnalité du dirigeant, plutôt que sur le secteur d'activité de l'entreprise. »* Cela favorise l'initiative, la volonté d'entreprendre et c'est une bonne chose à condition toutefois de ne pas tomber dans les excès encore récents de la nouvelle économie... que le secteur industriel a su éviter ! Bref, un patron consciencieux avec un projet bien présenté obtient plus facilement des prêts, même si cela reste toujours difficile en phase de démarrage.

Produire au plus juste

L'entreprise dispose de nombreux outils pour produire. C'est le levier qui s'est le plus développé et l'UDIMEC y a contribué en proposant des modèles d'organisation industrielle de nature à optimiser les flux de production. Objectifs : rendre l'outil plus réactif, raccourcir les temps de cycles, réduire les stocks intermédiaires, mettre en place des indicateurs. Avec des coûts de mains d'œuvre élevés en France, tout doit être fait pour améliorer la rentabilité de l'outil industriel de production.

Miser sur la technologie et l'innovation

Les entreprises manufacturières sont confrontées au problème aigu de la concurrence des pays à faible coût de main-d'œuvre. Or, le développement est lié à la capacité à dégager de la rentabilité en réduisant la part des salaires dans le prix du produit. D'où la nécessité d'innover pour aller trouver de la valeur ajoutée ailleurs. *« Dans le service de proximité par exemple,* souligne Jean-Pierre Marleix de l'UDIMEC. *On peut constater qu'à partir d'un plan défini, une entreprise d'Europe de l'Est pourra produire des pièces identiques à celles réalisées en local, mais à moindre coût. Toutefois, s'il sait s'impliquer en amont dans l'élaboration d'un cahier des charges complexe, s'il apporte une technologie différente ou des idées novatrices pour faciliter le montage, réduire le temps de cycle et par conséquent le coût final, le sous-traitant installé à proximité pourra lutter avec des arguments de poids et s'imposer en vrai partenaire... Pour autant que le donneur d'ordre ait une réelle volonté de l'intégrer plus en aval de la chaîne d'élaboration,* poursuit Jean-Michel Herbreteau. *L'évolution de la relation entre le donneur d'ordre et le fournisseur passe par la redistribution des savoir-faire et donc des lieux de création de la valeur ajoutée. »* Les équipementiers automobile qui se sont attachés à développer une fonction plutôt qu'à élaborer des pièces sur plan ont le vent en poupe, parce qu'ils ont appris à s'intéresser au devenir de la production. Que deviendra le fabricant de colonnes de direction, le plus expert soit-il, le jour où cette pièce ne sera plus mécanique ? Il sera balayé par celui qui aura pensé "automatismes de transmission".

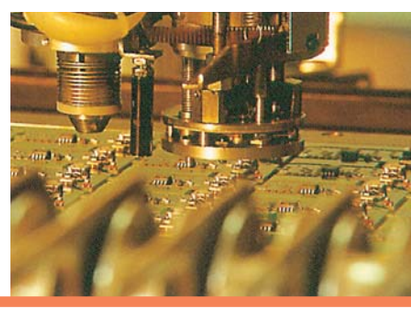
Prendre des parts de marché

Même si le marché est morose, même si les commandes en sous-traitance d'éléments à très gros volumes se raréfient, il est toujours possible de prendre des parts de marché en diversifiant les applications de son savoir-faire industriel, par exemple. Ainsi, tel industriel qui s'est imposé dans le nucléaire, pourra proposer son expertise en chaudronnerie aux ténors de l'agroalimentaire. Mêmes process, mêmes matières premières, mêmes exigences, mais aussi parfois des normes très différentes qui vont l'obliger à adapter son métier pour entrer chez Rhodia ou chez Père-Dodu ! Bien sûr, il lui faudra aborder cette diversification en se posant la question des moyens à mobiliser pour réussir sur ce nouveau marché. Le fait de réfléchir en termes de "fonction" ou de "produit et services associés" est propice à la recherche de nouveaux débouchés. On retiendra le cas de A Raymond qui, mettant son métier au service d'une fonction, la fixation technique, l'a fait évoluer de l'emboutissage métal à l'injection plastique, pour innover récemment avec un procédé de collage original. On trouvera également des exemples d'entreprises qui ont préféré maintenir leur spécialité sur un process et l'appliquer sur des secteurs de marchés différenciés.



Quand l'entreprise est attractive

Ateliers et bureaux spacieux, salles à manger et salles de détente réservées au personnel, bon air de la montagne et vue imprenable sur le lac du Sautet et l'Obiou... C'est le luxe que s'est offert OSE (Obiou Société d'Electronique) en décidant, puis en confirmant son installation à Corps, à la limite des Hautes-Alpes. Un choix que son gérant, Jean-Marc Attali, n'a aucun mal à justifier : *« Les personnes qui travaillent ici sont sensibles à l'accord entre le choix d'un mode de vie de qualité et la possibilité de rester au pays sans renoncer à un véritable parcours professionnel. C'est une des raisons du succès de l'accord de réduction du temps de travail à 4 jours, voté à l'unanimité et introduisant plus de flexibilité. Des conditions favorables au travail de précision et qui influent sur l'état d'esprit dans la société, sur la motivation du personnel. Chez OSE, il n'y a pratiquement pas de turn-over. " Le levier "attractivité de l'entreprise »,* a été et demeure essentiel pour fidéliser les ressources de la PME de Corps en développement régulier.



On a pris l'habitude du changement

Les sous-traitants le savent bien : il n'y a plus de visibilité. Mais cette caractéristique touche aussi les fabricants, et c'est le cas de Bourgeat, qui développe sa ligne de produits propres d'équipements pour la cuisine professionnelle. *« Le carnet de commandes est réduit à 48 heures,* explique Gérard Rosier, directeur d'établissement. *Quand il s'agit d'établir une stratégie à 2-3 ans, on peut tabler sur le fait que le marché des repas pris à l'extérieur est en progression régulière... Mais nous devons avant tout compter sur la souplesse de notre organisation, notre capacité à nous adapter au marché. Chez Bourgeat, on a pris l'habitude du changement et les salariés le savent bien. La conception modulaire des ateliers nous permet de démonter et remonter les îlots très rapidement... pour coller aux besoins du moment. »*

Changer l'image

On touche là un point faible de la branche. La métallurgie a toujours un vrai déficit d'image, ce qui est préjudiciable pour actionner le levier n°1 "capital humain" : comment attirer et surtout fidéliser les meilleurs professionnels dans l'entreprise ? Il influe également sur les autres leviers : comment faire connaître le savoir-faire, le métier, la valeur ajoutée apportés par l'entreprise ? La démarche de développement doit aller de pair avec un effort sur la communication, dont l'objectif est de rendre l'entreprise plus attractive, de viser à la fois un meilleur recrutement et un impact plus fort sur les marchés. Le capital image ne peut se construire que dans la durée.

Atteindre la taille critique

Un levier que le dirigeant se doit d'actionner, soit pour aller sur de nouveaux marchés, à l'exportation par exemple, soit pour "faire le poids" face à de grands donneurs d'ordre. En faisant l'acquisition d'un nouvel atelier, d'un nouveau process, en fusionnant ou en s'alliant avec une entreprise à l'activité complémentaire sur le même marché, ou à l'activité semblable mais sur d'autres marchés, il sera possible d'atteindre la taille critique, pour élargir son offre, comme sa panoplie d'outils et de savoir-faire.

Contacts :
Jean-Michel Herbreteau
UDIMEC,
service développement industriel
04 76 41 49 49.

Les photographies qui illustrent ce dossier ont été prises dans l'entreprise OSE à Corps.

Échos

VisioMeca, faire connaître les entreprises de Rhône-Alpes sur leurs marchés

Rhône-Alpes est une des grandes régions industrielles françaises, avec des secteurs forts comme celui de la mécanique et de la sous-traitance dont les savoir-faire et l'excellence, souffrent d'un manque de reconnaissance. Le Conseil Régional, fin 1997, a initié une étude sur les marchés de la mécanique et mis en œuvre un plan d'action afin de faire connaître et valoriser ce potentiel... Grâce à un partenariat entre l'UDIMERA (Union des Industries Métallurgiques et Electriques de la Région Rhône-Alpes), les CCI de Rhône-Alpes, la FIM (Fédération des Industries Mécaniques), et l'ACTRA (Association des Centres Techniques de la Région Rhône-Alpes) - naît en février 2000, L'APIMERA (Association pour une Industrie Mécanicienne d'Excellence en Rhône-Alpes). Elle est chargée en mars 2001, de mettre en œuvre VisioMeca, dispositif de promotion des savoir-faire des entreprises en Rhône-Alpes, auprès des donneurs d'ordre nationaux et internationaux. Il est financé par l'Etat via le Ministère de l'Industrie et par la Région. Ses missions : fédérer et animer le réseau des acteurs de VisioMeca Rhône-Alpes afin de promouvoir les entreprises sur les marchés porteurs : l'automobile, l'environnement, l'énergie, les constructions électriques, la pharmacie, la chimie, l'ASD (Aéronautique, Spatial, Défense), l'agroalimentaire, le sport et les loisirs. L'idée forte de VisioMeca est de bâtir un plan d'actions concrètes et opérationnelles, tout en créant des synergies entre les différents acteurs du marché partageant cette même approche afin de coordonner les actions et de créer des "leviers d'amplification".
L'UDIMEC est chargée du marché énergie et constructions électriques et d'animer des groupes d'entreprises servant ce marché sur le territoire Rhône-Alpes.
« Six cents entreprises identifiées par VisioMeca servent de "locomotive", précise Marie-Pierre Labrégère, chargée de mission à l'APIMERA ; *nous venons de mettre en place une plate-forme Internet : www.visiomeca.com et diffusons des synthèses d'études par marché mais nous devons conforter cette image d'excellence par une présence plus forte dans les médias nationaux et internationaux et dans les salons professionnels.*
Nous n'existons, qu'à travers les membres du réseau dans une logique régionale via les Chambres de Commerce et les Chambres Syndicales de la Métallurgie. L'UDIMEC très impliquée est présent au CA de l'APIMERA et participe aux comités de pilotage qui définissent et mettent en œuvre le cadre des actions retenues. Les informations recueillies au cours des visites permettront d'orienter les actions du plan afin d'aider toutes les entreprises, en Rhône-Alpes, à répondre au mieux aux attentes de leurs marchés. »

Plus de 150 M€ d'investissements : Minatec, un formidable accélérateur de développement pour l'Isère



Jean-François Veyrat

60 000 m² de bâtiments neufs, 3 000 chercheurs, personnels de l'industrie et étudiants réunis sur un même site, plus de 150 M€ d'investissements... Pour l'Isère, le pôle Minatec (Micro et nano-technologies) qui se développera à Grenoble d'ici 2005 est un événement majeur. L'objectif est d'accélérer les processus d'innovation, grâce à la cohabitation quotidienne de la recherche, de l'industrie et de l'enseignement supérieur.
Les technologies de pointe en seront les premières bénéficiaires, mais tout le tissu économique local sera également irrigué. A travers le grand chantier de construction initial, bien sûr, qui s'étalera sur 3 ans (2002-2004). Mais aussi grâce au développement des activités de sous-traitance générées par ce pôle de 3 000 personnes : construction mécanique, réalisation de sous-ensembles, support technique, travaux d'entretien et de maintenance...
Minatec attirera aussi de nouveaux étudiants, enseignants-chercheurs, ingénieurs ; ne serait-ce qu'au sein du Bâtiment de Haute Technologie (BHT), qui doit accueillir 500 à 1 000 salariés des industries de pointe. Le réservoir de compétences local va donc s'enrichir considérablement.
Enfin, le responsable de l'équipe projet, Jean-François Veyrat, estime que l'innovation ne concernera pas seulement ces industries : « nous allons attirer de nouvelles entreprises, susciter la création de nouvelles activités, alimenter en technologies les activités plus traditionnelles... Bref, créer de l'emploi et de la richesse pour l'ensemble de l'économie locale. »

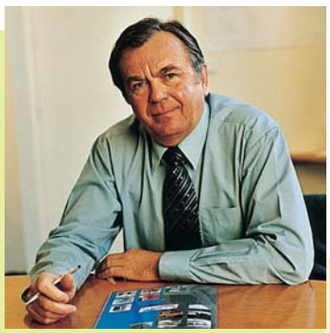
▶ QUELQUES CHIFFRES

Rhône-Alpes, première région mécanicienne, est également forte d'une riche tradition dans les secteurs de la métallurgie et de la sous-traitance. La métallurgie emploie 250 000 salariés (13 % des effectifs français, 50 % des salariés de l'industrie en Rhône-Alpes), répartis dans 9 000 établissements réalisant environ 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires (chiffres VisioMeca Rhône-Alpes).

Contact : VisioMeca Rhône-Alpes
La Cité des Entreprises - 60, avenue Jean-Mermoz - 69372 Lyon Cedex 08
Tél. 04 78 77 35 90 - Marie-Pierre Labrégère - apimera@apimera.asso.fr

COMMENT ONT-ILS PILOTÉ LE DÉVELOPPEMENT DE LEUR ENTREPRISE ?

Donner une orientation nouvelle à son métier, investir dans une technologie innovante, saisir intelligemment une opportunité de marché, mettre en œuvre une politique sociale motivante... autant de leviers à actionner pour porter le développement de l'entreprise. Quatre dirigeants exposent leur expérience.



« Recentrage sur un marché professionnel, élargissement de l'offre, ouverture à l'international »

Gérard Rozier, Bourgeat, directeur d'établissement

Vingt ans d'un re-développement par étapes, fondé sur la veille et l'innovation, ont transformé la fabrique d'ustensiles de cuisine des Abrets en leader aux fortes ambitions internationales.

Gérard Rozier, Bourgeat, directeur d'établissement :
« Au début des années 80, Bourgeat vivait sur des acquis : après 60 années de prospérité dans la fabrication d'ustensiles de cuisine pour le grand public, son savoir-faire (repoussage, emboutissage) ses choix innovants (aluminium, bakélite) atteignaient leurs limites. Pas question de faire face aux géants tels que SEB. Il fallait se trouver une voie originale et ce fut celle de la cuisine professionnelle. Critères du re-développement : positionnement résolument haut de gamme, référence au rayonnement de la cuisine française, petites séries, acier inox, cuivre, alu anti-adhésif... Au cours des années 90, Bourgeat devenu leader sur ce segment de marché, opère une diversification : d'une part en élargissant son offre "cuisine professionnelle" avec notamment des équipements de manutention et de stockage ; d'autre part en développant une activité de sous-traitance industrielle (du luminaire au nucléaire) avec son département Bourgeat Industrie.
Aujourd'hui, notre développement s'appuie sur notre capacité à proposer de nouveaux produits répondant à une véritable attente des professionnels, la gamme "hygiène" par exemple, et sur le renforcement de nos positions à l'international. Bourgeat a fusionné le 1er janvier 2002 avec le français MATFER dont les représentations en Europe, en Amérique, en Asie complètent les nôtres. Et bien sûr, nous devons plus que jamais proposer des prix concurrentiels en tout point du globe ! Ce qui nous a amenés à être toujours plus performants : fabriquer plus vite, réduire les taux de rebut, dans des ateliers régulièrement restructurés, avec un personnel de plus en plus polyvalent. »

**Bourgeat S.A.,
Les Abrets,
230 salariés.**



« En première ligne, au cœur d'un développement à l'échelle mondiale. »

Patrice Chastagner, directeur du site de Grenoble

ST Microelectronics a bénéficié de la forte croissance qu'ont connue les marchés des téléviseurs et magnétoscopes et, plus récemment, celui des téléphones mobiles. Son développement lui doit beaucoup. Beaucoup, mais pas tout.

**Patrice Chastagner
directeur du site de Grenoble :**
« Les facteurs d'environnement ont joué dans le développement de notre site. Grenoble, c'est la présence de centres de recherche, des partenariats avec les laboratoires, les universités, les grandes écoles. Et puis il y a les particularités du terreau grenoblois, notamment en matière de télécommunications. Le CNET était installé à Meylan quand notre activité a démarré et, lors de l'explosion du marché des terminaux mobiles, Grenoble était en première ligne, au cœur d'un développement à l'échelle mondiale.
2000 et 2001 ont été des années de croissance historiques et ST en a profité : + 40 % pour le groupe, + 70 % pour Grenoble. Mais il ne faut jamais se reposer sur ses lauriers. Nous restons en permanence à l'affût : repérer les marchés porteurs, tisser des liens avec les "systémiers" qui peuvent devenir des acteurs importants sur le segment d'application de la téléphonie mobile, constituer un réseau d'alliances stratégiques... Un levier de développement majeur pour le site de Grenoble.
Pour soutenir un tel développement, nous avons besoin d'ingénieurs et de techniciens très qualifiés. L'attractivité de la région joue favorablement ; le nom et l'image de l'entreprise aussi. Mais nous devons penser au long terme et fidéliser nos ressources en matière grise. À cet effet, nous avons mis en place une politique sociale attractive ou encore, un "plan de déplacement" qui favorise l'utilisation des transports en commun ou des deux roues. Une démarche menée avec les collectivités locales... qui sont également nos partenaires quand nous avons des projets d'extension. »

**ST Microelectronics,
40 000 salariés dans le groupe,
2 000 dans le site de Grenoble.**

Échos

Assurances : le prix du risque

Les compagnies d'assurances étaient unanimes au lendemain des attentats du 11 septembre, pour considérer que la profession était face à un des plus grands sinistres de son histoire les estimations variant entre 15 et 45 milliards de dollars. Les compagnies sont toutes atteintes, notamment celles qui opèrent en assurance ou en réassurance sur le marché américain. De plus le secteur dans son ensemble est touché de manière indirecte en raison de la baisse des marchés financiers et du ralentissement de l'économie, phénomène similaire pour partie à celui de 1990, lors de la crise du Koweït.

Dominique Badin, président des assureurs du Nord-Isère, évoque les conséquences de la conjoncture sur le coût des assurances ainsi que l'émergence des nouveaux risques : *« Face à ces risques connus et répertoriés, viennent se rajouter depuis le 11 septembre et depuis l'explosion d'AZF à Toulouse, des risques dont la portée est aujourd'hui encore difficile à évaluer. Une augmentation de 15 à 20 % est annoncée par les assureurs, en fonction de l'activité concernée notamment de la vulnérabilité aux sinistres. Ainsi il semblerait que la métallurgie soit moins touchée que la chimie, activité à risque, par ces hausses inhabituelles. Dans ce contexte, il a fallu mettre en place des procédures de crise pour gérer ces sinistres d'une ampleur exceptionnelle. Quant aux nouveaux risques industriels, ils concernent surtout les entreprises utilisant des matériels à haute technologie. Mais également et surtout, les mandataires sociaux dont la responsabilité civile peut être lourdement engagée, lors de la cessation d'activité de leur entreprise, de mauvais choix d'investissement, voire d'une éventuelle action d'actionnaires minoritaires. Ces actions en responsabilité ayant pour but d'obtenir une indemnisation sur le patrimoine propre des dirigeants de l'entreprise, indépendant des actifs de celle-ci ».*
Si les répercussions du sinistre provoquent des effets "passagers", les assureurs ayant intégré ce risque, seront parés à l'avenir. Les assurances "dommages-sinistres" vont subir une augmentation substantielle, qui risque d'être pérenne pour les industriels.

Contact : Franck Bendriss, UDIMEC service des affaires juridiques et sociales Nord-Isère 04 74 27 85 63

Avec “Avantage”, Eurometa accompagne votre recherche de performance

Créé et animé par les AFPI de l'Ain, de l'Isère, de la Haute-Savoie et du Rhône dans le cadre d'Eurometa (voir encadré), “Avantage pour l'Industrie Rhône-Alpes” est un ensemble de programmes bâtis sur cinq problématiques différentes, mais suivant une méthodologie commune se déroulant en quatre phases : pré-diagnostic, diagnostic spécifique approfondi, accompagnement et cursus de formation.
Parce que chaque entreprise est unique, un pré-diagnostic est donc établi pour identifier le programme Avantage le mieux adapté, en fonction de son contexte d'évolution et de son projet d'entreprise.
Le diagnostic spécifique à la problématique retenue intègre un des programmes et conduit à établir un plan d'actions permettant d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.
Un consultant accompagne l'entreprise durant l'ensemble de la démarche (7 à 12 jours suivant les programmes). Il facilite l'appropriation de la méthodologie et le bon déroulement des actions prévues. En parallèle, des cursus de formation aux outils, méthodes et techniques, sont mis en place afin d'offrir aux personnels les moyens d'atteindre ensemble les objectifs fixés.

Fondée en décembre 1999 par l'UDIMERA (groupement des chambres syndicales de la métallurgie Rhône-Alpes), Eurometa est une association loi 1901 dont l'objectif est d'assister les entreprises du secteur de la métallurgie Rhône-Alpes en leur proposant des solutions d'accompagnement clés en main : ingénierie, financement...

EUROMETA
60, avenue Jean Mermoz - 69372 Lyon Cedex 08
Tél. 04 78 77 20 47 - www.eurometa-ra.com
Contact : Aline Defois - Tél. 04 78 77 20 47 - info@eurometa-ra.com

Les 5 programmes “Avantage”

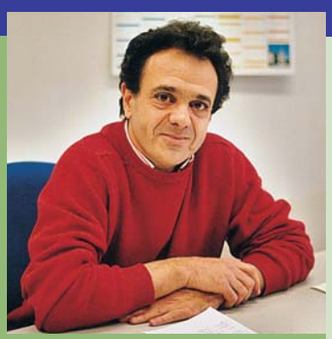
Organisation industrielle
Permettre un pilotage optimisé de la démarche industrielle en formant une personne clé au sein de l'entreprise (12/14 mois).

Performance continue
Mettre en place un management maîtrisé de l'amélioration continue, associant l'encadrement de proximité et les opérateurs (12 mois).

Management et gestion des ressources humaines
Accompagner l'équipe dirigeante dans la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines et une organisation industrielle permettant une gestion efficace des emplois et de la formation (15/18 mois).

Nouvelles valeurs
Associer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans la recherche de développement de valeur ajoutée sur leur offre (12 mois).

Anticiper les besoins clients
Grâce à une meilleure écoute des clients, apporter des réponses adaptées à chaque besoin détecté et créer ainsi un véritable axe de progrès (14 mois).



« De la sous-traitance d'ensembles électroniques... à la gestion complète de l'intégration »

Jean-Marc Attali, gérant

Quatre personnes à sa création en 1985, vingt en 1995. Depuis, Obiou Société d'Electronique (OSE) a encore doublé son effectif ! Qu'est-ce qui fait ainsi galoper cette SARL installée sur les plateaux entre Isère et Hautes-Alpes ?

Jean-Marc Attali, gérant :
« Pour conduire ce développement, nous conjuguons en permanence trois facteurs clés : investir sur la première richesse de l'entreprise, son personnel, notamment par la formation permanente ; investir sur les lignes de production, les locaux, l'informatique ; adapter notre organisation au changement de taille de l'entreprise comme aux nouvelles demandes et contraintes du marché... en étant plutôt promoteur que suiveur. Ainsi, nous avons mis en place la semaine de quatre jours dès 1998, avec à la clé création de cinq emplois et gestion souple des horaires selon la charge de travail. Passer d'un coup de 23 à 28 nous a amenés à nous projeter dans l'avenir, à identifier les fonctions essentielles à 2-3 ans et la façon dont elles seraient assurées.
Par exemple, nous avons embauché un jeune, profil technicien supérieur en automatismes, que nous avons formé au montage CMS[1], avant d'investir sur des équipements beaucoup plus performants. Il est à présent responsable de l'îlot CMS et forme ses collègues à cette activité. Le rendement accru dans une technique innovante que nous maîtrisons bien, nous démarque sur des marchés professionnels très pointus avec des offres d'intégration de sous ensembles.
Aujourd'hui, nouvelle étape, avec la gestion complète de l'intégration incluant les appros, les flux correspondants, la logistique client... Deux évolutions étaient incontournables : l'agrandissement des locaux et la mise en œuvre de la GPAO[2], ce qui vient d'être fait. Nous nous sommes donné les moyens d'intervenir de plus en plus dans la conception des produits de nos clients, de proposer plus de services, de devenir progressivement leur unité de production déportée. »

OSE SARL, fabrication de produits électroniques, Corps, 40 salariés.

1) Composants montés en surface.
2) Gestion de production assistée par ordinateurs.



« Se différencier par la technologie, répondre à un cahier des charges tout en étant créatif »

Jean-Pierre Argoud, Pdg de ARC

Multiplier ses offres au risque de les banaliser... ou être seul à proposer une solution réellement différente et qui apporte de la vraie valeur ajoutée ? En choisissant de se différencier, ARC s'est tracé une voie de développement assez originale.

Jean-Pierre Argoud, PDG de ARC :
« Avec l'acquisition, en 1992, d'un combiné “découpe laser et poinçonnage à commande numérique”, nous amorcions une évolution de notre métier de chaudronnier vers la tôlerie. Pour nous différencier encore d'une concurrence nombreuse, nous avons investi en 2001 dans un centre d'usinage tôle. Un choix audacieux — 0,8 million d'Euros, 1/3 du CA — sur une machine unique en France, qui nous a fait faire un important saut technologique. Poinçonnage, découpage laser, formage, fraisurage, taraudage et gravage sont réalisés en une phase sur une seule machine. La technique mise en œuvre est une intéressante alternative aux moyens traditionnels de découpe-emboutissage ou d'usinage. Désormais, nous réalisons des “composants mécaniques issus de tôle” et nous répondons de manière assez créative aux attentes de certains marchés de niche, sur des pièces pour lesquelles l'investissement dans un outillage de découpe ou d'emboutissage est difficile à rentabiliser. Mais ce levier “différenciation par la technologie” n'est pas le seul. J'ai profité, par exemple, d'une formation au PIT Voironnais pour redéfinir la stratégie commerciale d'ARC et je n'hésite pas à investir régulièrement en conseil auprès d'un consultant qui accompagne les techniciens que nous sommes dans notre développement. La démarche ISO 9002, pas si courante dans notre domaine de compétences, a également représenté un atout positif. Enfin, en matière de ressources humaines, je m'efforce de maintenir une équipe "homogène", autonome, polyvalente et motivée, dont je suis plutôt le coach... que le patron. »

ARC S.A.
fabricants de composants issus de tôles à Voiron, 16 salariés.

ZOOM SUR...

LE SERVICE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL DE L'UDIMEC



Jean-Michel Herbreteau, José Pédraza, Jean-Pierre Marleix

Choisir des outils, optimiser l'implantation de nouveaux ateliers, appréhender les problèmes technologiques... Une entreprise vit, sa démarche de développement est balisée par de nombreuses prises de décisions. Le service Développement industriel de l'UDIMEC, propose des méthodes d'accompagnement individualisées.

« *En 1997, j'ai été recruté par l'UDIMEC pour diriger une équipe chargée d'accompagner les entreprises dans leur stratégie de développement et, de ce fait, de traiter les thèmes relatifs à l'organisation d'une unité industrielle. Deux grandes directions se sont imposées : travailler à l'optimisation de l'outil de production, et accompagner l'entreprise dans ses choix à l'occasion d'étapes décisives de son évolution.* » Ayant défini ainsi ses axes d'intervention, Jean-Michel Herbreteau présente les principales finalités du service dont il a la responsabilité.

Rechercher des solutions appropriées

« Nos actions exigent une bonne connaissance des réseaux. Optimiser l'outil de production signifie trouver des solutions appropriées aux produits et procédés. Ce qui induit souvent une recherche d'informations techniques et administratives auprès de nombreux partenaires privés et publics. Notre deuxième mission – assister l'entreprise à franchir certaines étapes – nécessite autant d'investigation qu'une solide connaissance des modes de fonctionnement de l'entreprise. Elle demande des compétences techniques spécifiques, par exemple sur l'analyse des flux de production, sur le calcul des taux standards, sur les choix technologiques mis en œuvre, etc. Puis, afin de fournir des éléments compatibles avec la réalité de l'entreprise, une bonne capacité d'analyse. En conjuguant ces compétences, nous pouvons répondre correctement à la demande d'un dirigeant d'entreprise ». Recherche de capacités particulières en sous-traitance, mise en place de l'ATT[1], démarches collectives telles que "Production au Plus Juste", nombreuses sont les entreprises à avoir déjà rencontré le service Développement industriel. 117 pour l'ATT et 82 pour le programme PPJ... en trois ans. Chaque année, elles sont plus d'une centaine à solliciter ses conseils pour figurer dans des salons nationaux et internationaux comme l'Alliance à Lyon, le Rist à Strasbourg ou le Midest à Paris.

Un seul mot d'ordre : l'accompagnement

Premier cas de figure. La question est pointue et demande une réponse en conséquence ; le service Développement industriel l'apporte et le problème se résout. Parfois, pour bien la traiter, il importe de ne pas s'arrêter au point soulevé et à ses effets immédiats, mais d'essayer d'en déterminer les causes. Une question technique peut en cacher une ou plusieurs autres. A titre d'exemple, une entreprise s'interroge sur le choix d'un matériau qui doit résister à une usure prématurée due à la corrosion.

1) Aménagement du temps de travail.

Portrait

« D'abord réussir la diversification, puis réduire les détails administratifs »

SIGMA Plastique, filiale du groupe Poma, fabrique depuis quarante ans des cabines pour les remontées mécaniques. Jean-François Savard en est actuellement le dirigeant. Après avoir racheté en 1999 une petite société située dans l'Est de la France et alors en dépôt de bilan, il s'engage dans une diversification de son activité, en grande partie grâce aux services de l'Udimec. Tournée vers la production de remorques de planeurs, sa nouvelle acquisition devait obtenir de la Drire un certificat d'homologation lui donnant l'autorisation de commercialiser ses produits en Isère. *« Pour monter le dossier administratif, nous avons fait appel au service développement industriel de l'Udimec,* précise Jean-François Savard. *Jean-Pierre Marleix a mis ses connaissances et ses compétences à notre disposition, ce qui nous a permis d'obtenir la certification sans problème. »*

Du conseil efficace, donc, mais il restait à Jean-François Savard un problème plus global à résoudre : *« Comment réduire le temps – qui courait – entre les prises de commande et la production ? »* C'est en "récidivant" et en participant au programme PPJ (Production au plus juste) – 40 journées/homme de formation sur l'achat, la logistique et la résolution de problèmes – que le dirigeant de SIGMA Plastique a pu trouver une solution, et atteindre son objectif : réduire de moitié ses délais administratifs !

SIGMA Plastique,
filiale du groupe Poma,
installée à Veyrins Thuellin
dans le Nord-Isère.
51 salariés.
Activités de moulage
par contact et stratification,
matériaux composites.



Jean-François Savard, directeur de la société SIGMA Plastique

Après plusieurs réunions de travail, la solution s'oriente vers une recherche d'optimisation des écoulements, et de forme de pièce. Aller chercher plus en amont fait partie de la démarche du service Développement industriel.
Autre cas de figure : l'aménagement du temps de travail. Dans ce domaine, la question se pose en terme juridique, alors que la réponse se trouve souvent dans la gestion de l'organisation. Un autre exemple parlant : dirigeant et salariés d'une même entreprise veulent mettre en place l'ATT. La solution retenue passe par un recrutement, des changements d'horaires, une ouverture le samedi, et donc la réduction du taux standard. L'entreprise a pu ainsi repousser d'un an l'achat d'équipements supplémentaires.

De tous ces exemples, une conclusion est à retenir : pour avancer, il faut s'interroger sur les origines d'une difficulté et d'en anticiper les conséquences dans les autres services de l'entreprise. Un dernier point : on constate que les outils de gestion analytique sont encore trop peu utilisés dans certaines PME. Là encore, le service développement industriel peut les assister.

A chaque situation, l'interlocuteur change, l'esprit reste : *« Afin de bien percevoir toutes les données d'un problème, on privilégie l'écoute. Ensuite, on travaille ensemble et on fait part de notre analyse. Puis, bien sûr, l'entreprise décide. On n'a rien à vendre »*, précise Jean-Michel Herbreteau. Et de rajouter, *« Il est cependant regrettable de devoir travailler dans l'urgence. Souvent, nous sommes contactés au dernier moment – parfois trop tard ! Or, plus on est sollicité en amont, plus notre travail est productif. »*

1) Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Développement industriel : des services et des hommes

	J-M. HERBRETEAU	J-P. MARLEIX	J. PÉDRAZA
Développement de l'entreprise • Analyse des savoir-faire • Réflexion stratégique • Recherche de partenaires industriels • Choix des diversifications.	●	●	●
Aménagement du temps de travail	●		
Accompagnement technologique • Recherche de solutions techniques spécifiques pour les produits et procédés • Mise en relation avec les partenaires publics et privés • Recherche d'informations techniques • Sélection des aides financières mobilisables.		●	
Sous-traitance • Recherche de sous traitants • Rapprochement donneurs d'ordre / sous traitants. • Plan marketing			●
Mise en place des NTIC[2], implantation d'ateliers et d'unités logistiques			●
Salons • Renseignements sur les salons nationaux et européens • Conseils pour participer à ces salons avec des groupements d'entreprises.			●
Programmes et actions collectives • Conférences • Journées techniques • Mise en œuvre et encadrement de programmes européens ou nationaux.		●	

La parole à

« L'atout majeur de l'Isère, c'est la diversité de ses industries »

Jean-Marie Bernard, P-DG de Wheelabrator et Président de l'Agence d'Etudes et de Promotion de l'Isère



Grâce à la diversité de ses industries, l'Isère a connu depuis un siècle un développement économique régulier et continu. C'est la conviction de l'AEPI, chargée de promouvoir le département et d'y attirer de nouvelles activités économiques. Pour son président Jean-Marie Bernard, l'objectif est bien de prospecter tous azimuts.

Pôle majeur en technologies avancées, l'Isère n'a-t-elle pas intérêt à accentuer cette spécialisation ?

Jean-Marie Bernard - Si l'Isère a traversé le siècle écoulé sans vivre ni reconversions dramatiques, ni ruptures de la croissance, c'est parce qu'elle s'appuyait sur une industrie multiforme : quand un secteur s'essoufflait, d'autres prenaient le relais. Voilà pourquoi l'AEPI a mis au point dix argumentaires sur les atouts industriels du département, chacun étant conçu pour un secteur économique distinct. Même si de fait, nous accueillons en majorité des industries de pointe.
N'oublions pas non plus que malgré son image high-tech, l'Isère est très puissante dans d'autres domaines : la construction mécanique emploie plus de salariés que l'électronique !

Est-il difficile d'attirer de nouvelles entreprises ?

J.-M.B. - C'est un travail de fond sur un marché très concurrentiel puisque nous nous battons à la fois contre d'autres continents, d'autres pays et d'autres régions françaises. Ces cinq dernières années, l'AEPI a participé à 138 salons. Chaque année, nous prospectons environ 10 000 entreprises et nous étudions près de 300 projets. En 2001, nous avons réussi à déclencher 21 implantations, soit 400 emplois directs. C'est moins spectaculaire que d'accueillir une multinationale, mais ce flot continu enrichit et renouvelle notre tissu industriel. De plus, si l'on ajoute à ces 400 emplois ceux qu'ils induisent, ce sont environ 1200 personnes qui sont concernées par ces nouvelles implantations.

Aux yeux des candidats à l'implantation, souvent étrangers, quels sont nos atouts ?

J.-M.B. - Sur le bassin grenoblois, il faut retenir la richesse du tissu industriel, la qualité du cadre de vie, la force de la recherche et de l'université, et le caractère international de l'agglomération : un américain, par exemple, est très rassuré de savoir qu'il retrouvera des compatriotes, des structures d'accueil et une ville ouverte aux étrangers. Dans le Nord-Isère, les activités "matière grise" sont moins présentes mais la diversité des activités, l'espace disponible, les communications faciles et le dynamisme de Lyon comptent beaucoup.

A l'inverse, quels sont nos handicaps ?

J.-M.B. - L'enclavement de Grenoble et les problèmes de circulation ! Les temps de parcours s'allongent, ils deviennent très aléatoires et la construction de la 3e ligne de tramway va encore aggraver la situation. Imaginez – schéma classique – un industriel étranger qui passe deux jours sur place pour finaliser son choix face à deux régions concurrentes : quand il vivra ces embouteillages, quand il réalisera que ses salariés les affronteront tous les jours, les arguments présentés par ailleurs seront occultés. Certaines villes arrivent à construire de nouveaux axes routiers en quelques années à peine : avec plus de pragmatisme, nous pourrions en faire autant.

Échos

CQPM[1] : reconnaissance et validation des capacités professionnelles

Un dispositif paritaire original de mieux en mieux reconnu



La métallurgie a mis en œuvre dès 1987, un processus de reconnaissance et de qualification professionnelle pour les jeunes en contrat d'alternance, désireux de compléter leurs connaissances ou d'embrasser un nouveau métier. Confié à la commission paritaire nationale de l'emploi de la métallurgie, réunissant des représentants des employeurs et des syndicats de salariés, ce dispositif a été élargi en 1992 aux actions organisées dans le cadre du plan de formation des entreprises et au congé individuel de formation ; il concerne depuis un nombre croissant de salariés.



« Il ne s'agit pas d'un diplôme sanctionnant un parcours ou un contenu de formation, précise Laurent Latourrette, directeur de la Formation UDIMEC, *mais bien d'une validation de capacités professionnelles acquises par des salariés, à l'issue d'une formation. »*

Le métier a été analysé dans toutes ses composantes et à chaque qualification correspond des capacités professionnelles définies, sanctionnées par un certificat, le CQPM. La notion de qualification englobe d'ailleurs plusieurs aspects de l'emploi concerné dont la sécurité, la qualité et la communication. Ce dispositif concerne tous les secteurs : conduite et pilotage de systèmes de production automatisés, électronique, informatique, productique mécanique, fonderie, matériaux composites, management, commercial, tertiaire administratif.
Un contrôle final écrit ou oral, un mémoire avec soutenance, une évaluation pratique en entreprise ou tout autre mode d'évaluation validé au plan national, permettent le positionnement du candidat, en vue de l'attribution (ou non) du CQPM.
« Ce dispositif mis en œuvre en Isère, sous le contrôle de l'UDIMEC, se développe de plus en plus. Profitable aux candidats-salariés, il permet également à l'entreprise de développer et d'adapter les compétences de son personnel. »

Le 27 février 2002, Claude Guitton, président de l'UDIMEC et Bernard Houte, président de l'ADFI, ont procédé à une remise solennelle du CQPM.

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

1) Certificat de Qualification Professionnelle de la Métallurgie.

Les CQPM en Isère

En 2001, sur 301 contrats de qualification signés par nos entreprises, 180 (60 %) l'étaient pour préparer un CQPM.

Trois catégories de salariés sont concernées :
- **A, opérateurs ;**
- **B, techniciens d'ateliers ;**
- **C, techniciens supérieurs.**

23 qualifications professionnelles de la métallurgie préparées,
- **162 candidats présentés,**
- **146 admis.**

Les qualifications les plus demandées :

N° 101 H :	Technicien de la qualité 22 présentés, 17 admis.
N° 42 :	Soudeur industriel 15 présentés, 12 admis.
N° 9 :	Opérateur - Régleur sur machines-outils à CN de production par enlèvement de métal 11 présentés, 11 admis.
N° 183 :	Responsable d'une unité autonome de production 10 présentés, 9 admis.
N° 13 H :	Conducteur de système de production automatisé 10 présentés, 9 admis.
N° 166 :	Correspondant(e) pour les technologies de l'information et de la communication 8 présentés, 8 admis.
N° 49 :	Technicien des méthodes et de la gestion de production 8 présentés, 8 admis
N° 165 :	Technicien en gestion du personnel 6 présentés, 6 admis - (demande en progression).
N° 1 :	Technicien d'atelier en installations automatisées 5 présentés, 5 admis.

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.
Photos : Michel Gasarian, Pierre Canaguier, UDIMEC.
Réalisation et rédaction : adncom - (Rédacteurs : Annick Berlioz, Pierre Canaguier, Benoît Playoust, Marie-Françoise Sémenou)
3622 - 03/2002 - Tél. 04 38 12 44 11

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