FÉVRIER 2010

# UDIMag

n° 27

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

dossier

## Comment réussir sa transmission d'entreprise ?

Pages 2 & 3

On aurait tendance à penser qu'une transmission se résume à vendre au meilleur prix, le temps venu. C'est faire l'impasse sur les aspects patrimoine, fiscalité, finance et sur la dimension humaine de la succession.

## sommaire

table ronde 4 & 5



Des transmissions bien préparées

grand'angle 6



Nos métiers sont attractifs, faisons-le savoir

la parole à... 8



L'innovation organisationnelle au service de l'innovation technologique

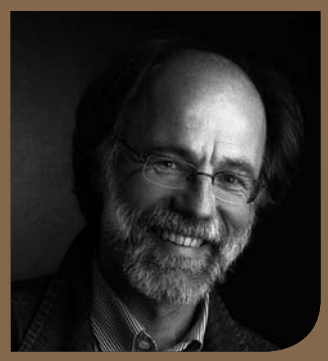
billet

## Stimuler plutôt que contraindre

Les états généraux de l'industrie ont donné l'occasion de réfléchir aux grandes orientations de nos politiques industrielles, d'impulser des idées neuves… et d'en relever les dérives. Parmi elles, cette tendance au mode sanction qui contrecarre les effets positifs des aides aux entreprises. Ainsi, le crédit impôt recherche, un outil pour stimuler l'innovation, nécessite pour autant le montage d'un dossier complexe avec le risque d'un contrôle fiscal tatillon : effet dissuasif pour une PME ! Même type de frein au progrès dans les mesures environnementales. Ou encore dans les dispositifs de politique d'emploi : les entreprises, pour répondre à des développements rapides, ont besoin d'attirer des compétences au plus vite et de manière flexible.

Ne pourrait-on pas enfin mettre l'énergie au bon endroit ? Aider les PME à monter leurs dossiers plutôt qu'imaginer des modalités de sanction sophistiquées s'ils sont mal faits ; stimuler avec le souci de l'efficacité, de la simplicité et de la rapidité plutôt que mettre en œuvre avec beaucoup de lenteur des dispositifs complexes et contraignants ; redonner confiance aux entrepreneurs avec un accompagnement adapté !

**Thierry Uring**
délégué général de l'Udimec



dossier

# Comment réussir sa transmission

**Vous envisagez de céder ou reprendre une entreprise industrielle dans les meilleures conditions possibles ? Les maîtres-mots sont l'expertise et l'anticipation. Spécialiste de l'ingénierie financière et du soutien au développement des entreprises industrielles, Somudimec balise votre parcours à travers les six étapes clés de la transmission.**

## 1. Définir le projet du cédant

Une transmission d'entreprise réussie, c'est une transmission bien préparée. Ainsi, l'impact de la fiscalité, le montant réel de vos revenus après activité, votre couverture sociale et celle de votre conjoint, la pérennité de votre patrimoine… sont autant de points-clés à étudier en amont de la cession. Selon votre projet, la transmission nécessitera la mise en place de dispositifs qui permettront, par exemple, des allègements fiscaux.
Autre point-clé, la définition d'une organisation industrielle qui permet d'asseoir votre cession : l'entreprise dépend-elle quotidiennement de son seul dirigeant… ou ce dernier a-t-il mis en place une équipe de direction ?
Partenaire de votre projet de transmission, Somudimec délivre l'expertise conseil permettant de couvrir toutes les facettes de la cession – patrimoniales, humaines, industrielles et financières – bien avant l'heure de la transmission.




## 2. Diagnostic et simulations

Faut-il céder l'immobilier dans le patrimoine de l'entreprise, ou au contraire le disjoindre ? Faut-il distribuer un peu de trésorerie avant la vente, ou céder globalement ? Autant d'interrogations qui supposent un travail d'ingénierie financière. Les professionnels de Somudimec maîtrisent le monde de l'entreprise industrielle tout comme les outils financiers requis qui vous permettront d'évaluer, à terme, le devenir des opportunités actuelles.

## 3. Étudier la valorisation de l'entreprise

Vendre au juste prix, c'est l'assurance de pouvoir vendre au moment opportun, et d'assurer à son entreprise la pérennité souhaitée. Somudimec ne se contente pas de valoriser. L'organisme s'engage dans le financement, ce qui crédibilise les montants retenus.

## 4. Opter pour des solutions de défiscalisation, retraite, patrimoine…

Rechercher des solutions de défiscalisation, d'assurance vie, de capitalisation retraite… Gérer sa vente en optimisant sa fiscalité doit demeurer un objectif essentiel du cédant. Tout comme valoriser ses revenus pour l'avenir. Voire organiser sa succession par des donations… De fait, vouloir le « plus gros chèque » ne peut être une fin en soi. Et ça n'est sans doute pas la meilleure solution, même financière !

# d'entreprise ?




## 5. Mise en relation cédant/repreneur

Somudimec fait jouer tous les ressorts de son réseau via la gestion d'un fichier composé en permanence de quelque 200 repreneurs individuels potentiels. Question d'éthique et de confiance, les repreneurs sont séduits par l'indépendance de Somudimec et son caractère professionnel (émanation de la branche). Car l'entente entre le cédant et le repreneur sur les valeurs de l'entreprise est un gage essentiel de pérennisation. L'adéquation entre les hommes sur des fondamentaux comme le travail en équipe, le service au client... fait partie intégrante de cette réussite. Plus qu'une cession d'actions, c'est bien de la transmission du savoir, du vécu et du potentiel technique de l'entreprise dont il s'agit ! Et au-delà, chaque partie doit y trouver son compte d'un point de vue financier.

## 6. Optimiser l'opération de cession

Somudimec bénéficie de l'expérience de plus de 1 000 opérations de transmission industrielle en 20 ans. Ce qui lui donne une assise inégalée en matière de transmission optimisée. C'est ainsi que le recours à tous les outils financiers propres à Somudimec – le financement de la dette par crédit à la holding de reprise et la prise de participation en fonds propres par la filiale de capital-risque, Rhône Dauphiné développement –, s'avère une aide précieuse en matière d'accompagnement financier pour toutes les opérations de rachat. Son soutien permet aussi de crédibiliser la démarche de cession auprès des autres banques. Avec ses 30 années d'expérience dans le financement des entreprises, Somudimec peut témoigner que les dossiers transmission ne présentent pas plus de risques que les dossiers d'investissements industriels lourds. À une condition, incontournable : anticiper et respecter le processus et les étapes clés de la transmission. Le réseau d'experts Somudimec se tient à votre disposition pour en discuter.

### Vos contacts "transmission d'entreprises" Somudimec :

- **Lionel Candy,** conseiller pour le Sud-Isère ;
- **Sylvie Roque,** conseillère pour le Nord-Isère ;

**Tél. 04 76 41 49 49.**

## Optimiser le financement de la formation



Un avenant à l'accord du 21 avril 2009 concernant l'appel à projet du Fonds unique de péréquation (FUP) a été signé le 28 décembre dernier. Il permet en particulier d'optimiser le financement :

- des périodes de professionnalisation pour la formation des publics faiblement qualifiés (jusqu'au coefficient 215) ;
- du droit individuel à la formation (DIF), y compris les formations exercées sur le temps de travail, pour les entreprises ayant recours au chômage partiel.

Les actions de formation éligibles concernent les actions réalisées jusqu'au 30 septembre 2010 ; elles doivent être engagées avant le 31 mai 2010.
Pour tout complément d'information, contactez votre conseiller ADEFIM.

**ADEFIM 38 :**
**Tél. 04 76 41 49 49**
**adefim38@adefim.com**

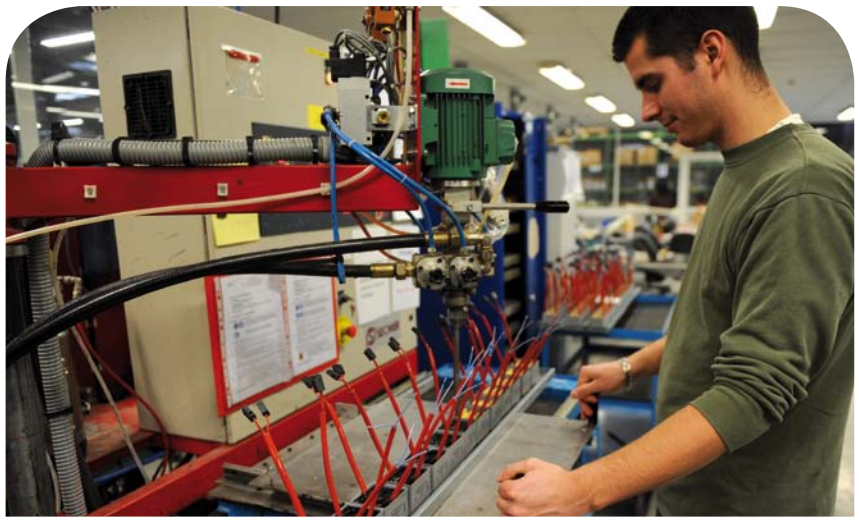
# Des transmissions bien

**Trois exemples de reprise, succession familiale, cession, racontés par leurs acteurs, qui montrent à quel point la préparation est essentielle dans ce type de démarche.**

## Une transmission optimisée

4 mois. C'est le délai de transmission record enregistré par Christian Madelon, convaincu dès l'origine par le projet de rachat de CIEGEI, créée en 1972 par le père du cédant, et devenue depuis C2EI.





Christian Madelon, repreneur de C2EI, Claix

« Plusieurs déterminants ont concouru à ce choix, note Christian Madelon. Le domaine d'activité tout d'abord – la fourniture de biens d'équipements électriques et électroniques – qui se trouve être dans la lignée de mes vingt-trois années d'expériences acquises chez Merlin Gerin, Schneider, puis chez MGE UPS Systems. La taille de l'entreprise ensuite (trente salariés, dont une équipe de management), car je souhaitais pouvoir me consacrer à ma fonction de dirigeant à part entière. Enfin, les valeurs et la culture d'entreprise portées jusque là par le cédant M. Barneoud : respect de l'humain, valeur travail et esprit d'équipe. » Une adéquation qui a clairement fluidifié le processus de rachat.

**« Savoir s'entourer est essentiel »**

Le Crédit coopératif, partenaire à 50 % des emprunts contractés par C2EI, ainsi que Somudimec ont joué un rôle important lors de la transmission. « J'ai rencontré des gens ouverts, disponibles et compétents qui m'ont permis d'appuyer ma démarche en confiance, » note Christian Madelon. De fait, "savoir s'entourer" est essentiel à ses yeux. L'antenne grenobloise de l'association nationale CRA – Cédants et Repreneurs d'Activités – a su à cet égard l'accompagner tout au long de son projet, et dispenser une formation soutenue, axée sur tous les aspects de la transmission. Depuis son rachat, l'entreprise connaît une nouvelle impulsion sur les marchés du bobinage et des transformateurs basse tension. C2EI réalise aujourd'hui 15 % de son chiffre d'affaires (3,1 millions d'euros en 2008) avec de nouveaux clients – des structures industrielles avec des besoins spécifiques. Ceci, malgré la crise.

## De père en fils




Gilbert Galfione transmet CMB (Saint-Etienne-de-Saint-Geoirs) à son fils Florent

En 1988, Gilbert Galfione crée CMB, sous la forme d'un partenariat exclusif avec la SA Marrel (35 % des parts) pour la fabrication de bennes amovibles de récupération des déchets, 100 % française. À l'époque, cette petite carrosserie industrielle compte sept salariés. En 1994, son jeune fils Florent, actuel dirigeant, se forme successivement à la chaudronnerie industrielle, à la conception industrielle, puis aux procédures qualité. Responsable du bureau d'études, puis responsable production de l'entreprise paternelle, ce dernier décide en 1998, à vingt-trois ans de prouver ses connaissances techniques et de gestion en fondant la Sarl AMG. Cette PME (trois salariés) est sous-traitante exclusive de sous-ensembles (portes, panneaux) pour CMB… jusqu'à son intégration à CMB en 2006.

**« Le père a pris soin d'assurer l'équité patrimoniale entre ses enfants »**

C'est en 2005 que l'idée de passation se précise. Florent acquiert, grâce à l'expérience d'un père passionné, les connaissances (commerciale, gestion de personnel…) pour une reprise de gérance réussie. « Mon père a pris soin d'assurer l'équité patrimoniale entre ma sœur et moi, en s'entourant d'un expert comptable et d'un commissaire aux comptes, explique Florent Galfione. Avec l'appui de Somudimec et Rhône Dauphiné Développement, j'ai racheté le fonds de commerce de la SA CMB pour créer une nouvelle entité : la Sarl CMB Industrie. De son côté, la SCI AZEA gère le terrain et le bâtiment. Aujourd'hui, CMB Industrie emploie trente et un salariés et a réalisé 3,4 millions d'euros de CA (chiffre 2008) sur un marché très concurrentiel. Elle vient d'investir dans un robot de soudage et met un point d'honneur à sa politique interne de R&D. « Notre bureau d'études travaille sous Solidworks (plans 3D) et développe des équipements sur mesure avec nos clients. » Témoin de son innovation industrielle : le brevet Devautop (système de déverrouillage automatique) déposé à la fin 2008.

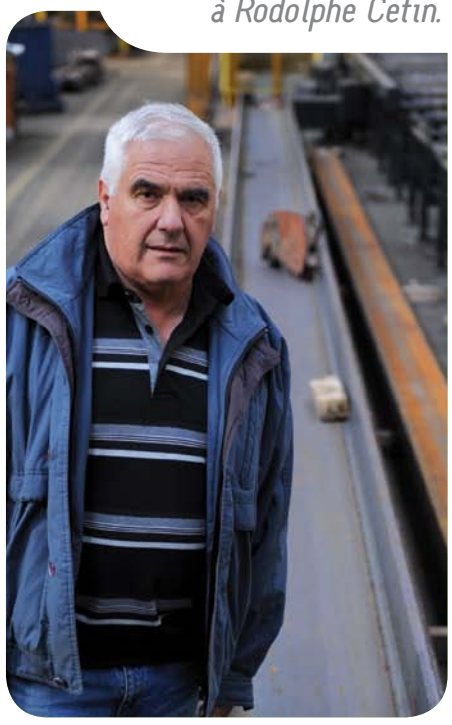
# préparées

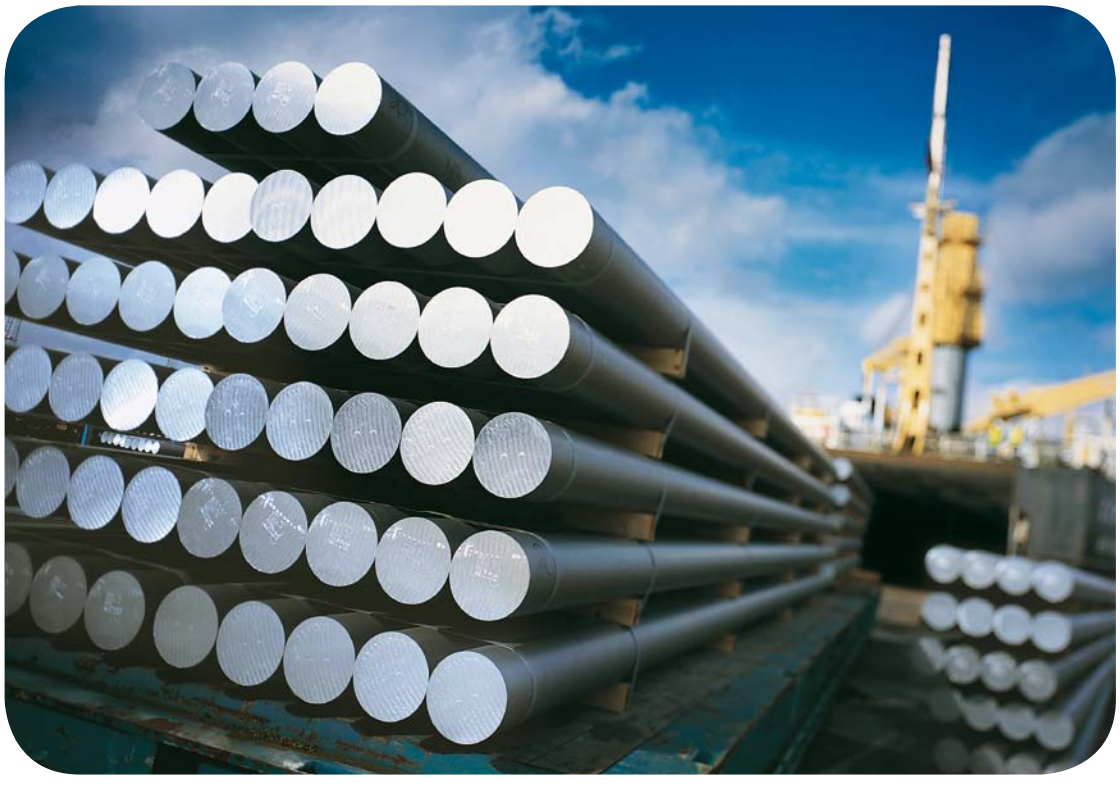
## Une cession bien charpentée

Ce spécialiste des constructions métalliques a connu son heure de gloire dans les années soixante-dix pour les industries de la chimie, de la verrerie, de la papeterie et des carrières, en Algérie (Berliet), en Europe (magasin de stockage automatique Michelin), ainsi qu'aux États-Unis. Précurseur, la société Charpentes Saint-Clair a été la première à investir dans la DAO, la normalisation de pièces… Elle avait employé jusqu'à 120 salariés avant qu'une période de marasme ne la conduise à la mise en liquidation, en 1999. C'est alors que l'entreprise Lafaury la reprenait, avec le concours de Somudimec pour le financement des machines dont le leasing était resté impayé. Après remise en ordre de marche, l'entreprise pouvait à nouveau investir, toujours avec Somudimec, dans des machines à commande mécanique pour le sciage et perçage des aciers. Dix ans plus tard, Les Charpentes Saint-Clair sont de nouveau à flot et emploient 22 salariés et des intérimaires en période de pointe.

**« Nouvelle équipe, nouveau portefeuille de clientèle »**
Aujourd'hui, en raison de son âge (65 ans), Michel Lafaury fait le choix de céder son entreprise à Rodolphe Cetin, 50 ans, ingénieur technico-commercial et ex-collaborateur, via la holding Irodoliane, là encore avec l'implication de Somudimec et de banques partenaires. « Je pense avoir fait le bon choix pour les Charpentes Saint-Clair, déclare Michel Lafaury à la veille de passer la main à Rodolphe Cetin. Avec une nouvelle équipe plus jeune et dynamique, forte d'un nouveau portefeuille de clientèle, d'une connaissance des marchés les plus pointus, je souhaite aux Charpentes Saint-Clair de se pérenniser et se développer. »

*Michel Lafaury cède les Charpentes Saint-Clair (Saint-Clair-du-Rhône) à Rodolphe Cetin.*





## Les clés d'une véritable ambition industrielle

**Les réflexions menées à l'occasion des États généraux de l'industrie, du 15 octobre au 28 février, avaient pour but de redonner une véritable ambition industrielle à la France et de positionner son industrie comme vecteur fondamental du développement économique. Udimec s'est impliquée dans la démarche en écoutant les idées de ses adhérents, en les remontant au niveau régional puis national.**

**Parmi vos suggestions, on retient :**
- **parvenir à niveau de compétitivité équivalent à celui des autres pays d'Europe grâce à un environnement réglementaire adapté et simplifié ;**
- **valoriser le développement en proposant aux PME des aides aussi performantes que celles dédiées à la recherche ;**
- **maintenir l'activité autour des compétences matures et reconnues (l'innovation n'est pas que technologique) en leur trouvant des applications nouvelles, au sein d'organisation en filière ;**
- **adapter la politique de l'emploi en favorisant la flexibilité pour tenir compte de cycles de plus en plus courts, voire heurtés, des marchés ;**
- **développer l'accompagnement des entrepreneurs de PMI dans toutes les dimensions managériales.**

**À l'heure du bilan (il est rendu public à la fin février 2010), on retrouve ces suggestions dans les préconisations du Groupement des fédérations industrielles (GFI).**

**Mais aussi :**
- **la nécessité de mobiliser des financements longs (précisons que, dans nos régions, Somudimec s'y emploie depuis plus de 30 ans) ;**
- **accroître le nombre d'ETI* (elles sont trois fois plus nombreuses en Allemagne) dont la taille se prête bien, entre autres atouts, au développement de l'export ;**
- **renforcer les filières ;**
- **et enfin continuer à promouvoir l'image des entreprises technologiques et industrielles avec un support à l'emploi efficace pour qu'elles attirent les talents.**

*Entreprises de taille moyenne.

# Nos métiers sont attractifs, faisons-le savoir

**En cinq ans, l'antenne Bravo l'industrie de l'Isère, animée par Céline Dura, a rencontré quelque 5 000 personnes lors de tables rondes, interventions en milieu scolaire, visites d'entreprises. En 2010, elle innove en activant deux formules de sensibilisation.**




*Céline Dura, Bravo l'industrie*

**Quels sont les objectifs de Bravo l'industrie ?**

**Céline Dura** – Notre vocation est de faire connaître et de promouvoir les métiers de l'industrie. Nous nous adressons d'une part à un public de jeunes (collégiens, lycéens, étudiants), d'autre part à celui des prescripteurs et autres chargés d'orientation de l'Isère, notamment dans les CIO[1]. Chaque année, je rencontre ces derniers pour réactiver nos partenariats. C'est lors d'un rendez-vous avec Frédérique Chanal, directrice du CIO Grenoble Olympique, et chargée de mission égalité des chances à l'académie de Grenoble, qu'est née l'idée de programmer une série de Parcours de découverte des métiers et des formations (PDMF) pour des classes de 5e, de janvier à avril 2010.

**En quoi consistent ces parcours ?**

**CD** – Chaque parcours se décompose en deux parties. La première est consacrée à la connaissance des entreprises technologiques et industrielles. Le principe est participatif : à partir d'objets usuels, le téléphone ou l'ordinateur portables, je leur fais prendre conscience de la diversité des métiers qui gravitent autour, et qui s'exercent dans des entreprises de la région. Ensemble, nous imaginons une entreprise virtuelle dans laquelle nous allons à la découverte des fonctions : rechercher / développer ; concevoir / dessiner ; fabriquer / assembler ; prévenir / dépanner ; piloter / surveiller ; conseiller / commercialiser. Dans un deuxième temps, je les emmène sur mon "show-room", à savoir les plateaux techniques du CFAI[2] et de l'AFPI[3], où ils peuvent voir nos apprentis à l'œuvre, parler avec eux. Cette formule sera par la suite proposée à d'autres CIO, avec d'éventuelles adaptations, selon leurs attentes.

**Et les prescripteurs, conseillers, chargés d'orientation ?**

**CD** – Nous leur proposons des matinées de sensibilisation. La première de la saison, consacrée aux métiers de la chaudronnerie et de la soudure, s'est déroulée en décembre dernier à Saint-Romans chez SDMS, avec une trentaine de professionnels de l'orientation, et des représentants de l'AFDET[4]. M. Barthelet, directeur de production leur a présenté la société SDMS, l'activité, la politique RH. Nous avons ensuite visionné un film sur les emplois dans la chaudronnerie et la soudure, du CAP à l'ingénieur. Enfin, j'ai présenté le dispositif de formation, avec les filières existantes pour accéder à ces métiers. Les retours sont favorables : les orienteurs sont très demandeurs de ce type d'opérations qui apportent une information pertinente et favorisent les échanges. La plupart découvraient la réalité de ces métiers, ils ont été sensibles aux témoignages d'anciens apprentis (et nouveaux salariés) sur leurs parcours, parfois atypiques, leur évolution de carrière. C'est une bonne passerelle vers ces métiers qui recrutent. D'autres matinées ont été programmées en janvier : toujours sur la chaudronnerie chez CMIV à Veyrins-Thuellin, et sur le pilotage des systèmes de production chez Boxal à Beaurepaire. ●

1) Centres d'information et d'orientation.
2) Centre de formation des apprentis de l'industrie.
3) Formation professionnelle pour l'industrie.
4) Association française pour le développement de l'enseignement technique.

# La TP est morte, longue vie à la CET



**Dès 2010, la taxe professionnelle (TP) est remplacée par la contribution économique territoriale (CET), elle-même composée de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Jean-Jaques Tagnard, expert-comptable commissaire aux comptes du cabinet SOVEC, nous en dit plus…**

La défunte TP était fondée sur la valeur locative des immobilisations foncières et sur un pourcentage de la valeur d'acquisition des équipements et biens mobiliers. La réforme adoptée par la loi de finances, si elle ne fait pas disparaître toute imposition, supprime la taxation des investissements, principal reproche fait à la TP.

## La CFE

Elle correspond à la part de la TP basée sur les valeurs locatives foncières. L'abattement général de 16 % qui s'appliquait à l'ensemble des bases soumises à la TP a été supprimé. La réforme prévoit cependant une réfaction de 30 % pour les valeurs locatives des bâtiments industriels. Le taux d'imposition sera voté par les collectivités territoriales. Pour 2010, elles voteront un taux relais équivalent à la sommation des taux (commune, département, région…) qui s'appliquaient à la TP.

## La CVAE

Les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 152 500 € y sont soumises. Elle se calcule en appliquant à la valeur ajoutée de l'entreprise le taux de 1,5 %, mais ces entreprises bénéficient d'un dégrèvement, obtenu sur demande, égal à la différence entre le montant ainsi calculé et l'application à cette même VA d'un taux progressif et variable selon le CA (taux variant de 0 à 1,5 %).

**Exemples de calcul de dégrèvement**

- Entreprise A (CA 400 000 €, VA 280 000 €)
  CVAE : 280 000 € x 1,5 % = 4 200 € /
  Droit à dégrèvement : 4 200 € - 0 € = 4 200 €

*L'entreprise A n'a pas de CVAE à acquitter.*

- Entreprise B (CA 4 000 000 €, VA 3 000 000 €)
  CVAE : 3 000 000 € x 1,5 % = 45 000 €
  Droit à dégrèvement : 45 000 € - 18 857 € = 26 143 €

*L'entreprise B doit 18 857 € de CVAE.*

La VA, base de la CVAE, se calcule quasiment de la même manière que la VA, base du plafonnement de la TP.
Elle est plafonnée à 80 % (CA < 7,6 M€) ou 85 % (CA > 7,6 M€).

## Plafonnement de la CET

La CET est plafonnée à 3 % de la VA. Comme pour la TP, le plafonnement ne s'applique pas aux taxes additionnelles à la CET prévues pour le financement des CCI et chambres de métiers.

## Dispositif de lissage

Pour permettre aux entreprises qui, à l'issue de la réforme, connaîtraient une hausse d'impôt supérieure à 500 € et à 10 % de la TP (qui aurait été mise en recouvrement en 2010), un mécanisme de dégrèvement dégressif sur 4 ans a été mis en place.

**Exemples de comparaison de TP et CET pour des entreprises industrielles de production et de prestations de services**

| | Ex 1. Production | Ex 2. Production | Ex 3. Production | Ex 4. Prestataires services | Ex 5. Prestataires services |
|---|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 1 800 000 € | 4 000 000 € | 13 500 000 € | 2 200 000 € | 7 500 000 € |
| Valeur ajoutée | 465 000 € | 815 000 € | 2 320 000 € | 1 540 000 € | 5 300 000 € |
| Taux TP | 34 % | 34 % | 34 % | 34 % | 34 % |
| Taux CFE équivalent * | 29 % | 29 % | 29 % | 29 % | 29 % |
| Base TP | 67 500 € | 132 000 € | 356 000 € | 8 300 € | 22 200 € |
| Base CET | 17 500 € | 18 000 € | 100 000 € | 16 300 € | 83 500 € |
| Base CVAE | 465 000 € | 815 000 € | 2 320 000 € | 1 540 000 € | 5 300 000 € |
| CFE 2010 | 5 880 € | 8 190 € | 33 100 € | 1 950 € | 6 100 € |
| CVAE 2010 | 1 220 € | 5 170 € | 33 000 € | 5 300 € | 28 600 € |
| CET 2010 | 7 100 € | 13 360 € | 66 100 € | 7 250 € | 34 700 € |
| TP 2009 (après plafonnement VA) | 15 600 € | 27 140 € | 84 700 € | 6 150 € | 32 070 € |
| Gain | 8 500 € | 13 780 € | 18 600 € | 0 € | 0 € |
| Charges supplémentaires | 0 € | 0 € | 0 € | 1 100 € | 2 630 € |
| Charges après écrêtement | – | – | – | 615 € | – |
| Variation en % | – 55 % | – 50 % | – 22 % | + 18 % | + 8 % |

* Le taux équivalent prend en compte la suppression de la réfaction de base de 16 %.
Hypothèse retenue - maintien des taux TP CFIS entre 2009 et 2010.

## Jean-Jaques Tagnard :

*" Le nouvel impôt semble plus juste dans la mesure où l'assiette est constituée des bases foncières et de la VA, les investissements en étant exonérés. Les calculs (tableau) montrent que pour la majorité des entreprises de production, la CET est significativement inférieure à la TP et que le gain est d'autant plus grand que l'entreprise est petite. Pour les entreprises de services à valeur ajoutée importante, la CET est supérieure à la TP. Si elle l'est de plus de 10 %, un dégrèvement est accordé pour l'écrêter et la limiter à 10 % d'augmentation en 2010. Il conviendra de suivre l'évolution des ces nouvelles impositions dans le temps, notamment les taux de CFE votés par les collectivités territoriales. Leur augmentation est plus que probable, mais l'impact sera limité, la CET étant plafonnée à 3 % de la VA. Enfin, pour faire face à l'érosion de leurs ressources, les collectivités pourraient être amenées à augmenter les taux de taxes foncières et taxes d'habitation dans les années à venir. "*

*la parole à...*

Christian Defélix,
professeur à l'IAE de l'université Pierre-Mendès-France

# L'innovation organisationnelle au service de l'innovation technologique

**Directeur du Master management à l'IAE et responsable de la chaire "capital humain et innovation", Christian Defélix nous précise les enjeux de cette récente création.**




**À quelles attentes répond cette chaire centrée sur l'innovation ?**

**Christian Defélix** – Précisons tout d'abord que l'innovation ne se limite pas à la micro nano ! On innove dans le textile, le papier, le service, l'organisationnel... Cette dynamique existe depuis longtemps en Isère et a été renforcée depuis 2005 avec la création des pôles de compétitivité. L'innovation est également omniprésente dans le projet InnovacS de "Grenoble université de l'innovation", déclinaison locale de l'opération 10 campus. L'IAE s'inscrit dans cette mobilisation de toutes les énergies, au carrefour du "social" et de la technologie, en travaillant sur cette double question : « comment optimiser le facteur humain dans l'innovation technologique ? » et « quelle innovation organisationnelle et sociale mettre en œuvre pour y contribuer ? » Nous avons rencontré les acteurs grenoblois pour envisager un partenariat entre nos chercheurs (regroupés dans le CERAG[5]) et l'économie locale. C'est ainsi qu'est née la chaire "capital humain et innovation" avec comme premiers adhérents BD, le CEA, Schneider Electric, Soitec, STMicroelectronics et l'Udimec. Grenoble INP, Inovallée et Minalogic nous ont rejoints en tant que partenaires.

**Que proposez-vous à vos adhérents et partenaires ?**

**CD** – Nous organisons des séminaires de prospective, trois par an, avec l'intervention de grands experts, pour dénicher les tendances. Nous animons des échanges de pratiques avec des cadres RH, managers de services R&D, pour repérer les conditions favorables au management d'équipes pluri culturelles, à la gestion des experts et hommes-clés de l'entreprise. Nous menons également des recherches (benchmarking, préconisations) à la demande des entreprises ; par exemple « comment faire monter en compétences de nouvelles entités de recherche » pour l'un de nos adhérents. Avec la création début 2010 d'un observatoire, nous voulons mettre en lumière les bonnes pratiques silencieuses de management favorables à l'innovation, mais aussi rendre davantage accessibles nos résultats de recherche (nos publications universitaires ne le sont pas toujours !). Enfin, nous proposons aux étudiants de Grenoble INP et des masters de l'IAE des conférences pour les sensibiliser – comme "innovation : explosez les murs !" en décembre dernier – et des possibilités de stage en binôme ingénieur/manager.

**Un tel programme intéresse-t-il autant les PME que les grands groupes ?**

**CD** – Thierry Uring et moi-même sommes convaincus que l'innovation est une affaire trop importante pour être laissée aux seules grandes entreprises… Et nous incitons les PME (dont les adhérents Udimec) à rejoindre la chaire : leurs dirigeants pourront accéder aux séminaires, leurs hommes-clés profiter des échanges de bonnes pratiques. Avant de créer la chaire, il existait déjà des connexions fortes entre l'IAE et les PME : une spécialité "entreprenariat et conseil aux PME" dans le master que je dirige, où interviennent des chefs d'entreprises, accompagnateurs, repreneurs ; au CERAG, nous avons conduit des recherches sur les enjeux de la gestion des compétences dans les PME ; à titre personnel, je suis également formateur pour le CJD[6] et je rencontre beaucoup de dirigeants-entrepreneurs par ce biais…

**Pour finir sur une note pratique, quels conseils donneriez-vous à un manager pour créer un climat d'innovation ?**

**CD** – Je vais donner trois pistes : 1) Une organisation différente. Mettre les créatifs d'un côté, les gens du marketing de l'autre, c'est risquer de créer des ghettos ; il faut imaginer soit des plateaux ouverts où les deux populations se fréquentent, soit des chantiers qui les regroupent et qui stimulent l'innovation.
2) Un management très orienté projets. On mobilise plus facilement ses équipes sur une cible identifiée, avec des livrables et un temps donnés, qu'avec des mots d'ordre généraux.
3) Le management extra-muros : on n'innove pas seul, mais au contact de partenaires, sous-traitants, centres de recherche, universités. C'est le "modèle grenoblois"… qui a fait ses preuves. Si les grandes entreprises pratiquent ainsi l'open innovation, une PME un peu isolée, peut penser que ça n'est pas pour elle... À tort ! Elle gagnera en fait à se mettre toujours plus en réseau, dans une dynamique de développement technologique… ●

5) Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion, unité mixte de recherche rattachée à l'Université Pierre-Mendès-France (Grenoble) et au CNRS.

6) Centre des jeunes dirigeants.

UDIMag
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 : Thierry Uring • Rédactrice en chef : Stéphanie Duchemin • Membres du comité : Jean-Luc Basset, Louisette Burgio, Lionel Candy, Corinne Combe, Michel Teulé, Caroline Vial • Photos : adncom, Michel Gasarian, Bruno Moyen • Illustration : Cled'12.
Conception, rédaction et réalisation : adncom - Tél. 04 38 12 44 11 - www.adncom.fr • Imprimé sur Novatech, papier écologique.

udimec
innovation réseau
udimec@udimec.fr
www.udimec.fr

# Buzz

UDIMag n°27
février 2010

CORYS TESS (Grenoble)

## Conduite économique

Fabricant de simulateurs pour les secteurs de l'énergie et des transports, Corys Tess vient d'obtenir un contrat pour un simulateur de conduite des autobus de Nuremberg en Allemagne. Grâce à la juxtaposition de cinq images de synthèse, le simulateur Ecobus immerge le conducteur dans une ville virtuelle où la nature du trafic, sa densité, le comportement des usagers sont paramétrables. Dédié à l'entraînement à la conduite économique, il permet de réduire la consommation de 5 à 10 %.

Petzl (Crolles)

## En hauteur

Petzl fournit l'équipement de lignes de vie et de travail en hauteur à la vingtaine de peintres de la société grecque Stelma qui vont appliquer, jusqu'à l'automne 2010 quelque 60 tonnes de peinture sur les 250 000 m² de poutres et poutrelles de la Tour Eiffel.

## Rossignol *(St-Jean-de-Moirans)*

Le nouveau siège social de Rossignol à Centr'Alp 2 a été inauguré le 14 décembre dernier. Futuriste, architecture inspirée de l'univers de la glisse, et écologique, sa construction recourt largement au bois, la Maison Rossignol rassemble sur 13 500 m² toutes les marques du leader mondial du ski, Rossignol, Dynastar, Lange, Look, et des services R&D.

Adeunis (Crolles)

## Conférence sans fil

Spécialiste des systèmes de communication radio, Adeunis lance sous sa marque Vokkero un système de conférence sans fil, premier au monde à offrir ce service de communication mobile sans licence. Il permet de tenir une conférence sécurisée grâce à une transmission cryptée entre six personnes situées dans un rayon de 800 mètres.

Schneider Electric (Grenoble)

## Sans fil ni pile

Schneider Electric propose un nouvel interrupteur sans fil ni pile, bâti sur la technologie radiofréquence ZigBee. Simple d'installation, sans maintenance et respectueux de l'environnement car dépourvu de pile, il permet de piloter un éclairage de n'importe quel endroit. Solution efficace en énergie destinée au résidentiel et au tertiaire, il autorise une interopérabilité des équipements connectés au réseau. Ce projet est la concrétisation du programme collaboratif européen Home.

CFAI du Dauphiné

## Deux lauréats du prix AFDET

Le 27 novembre dernier, Monique Lesko, inspectrice d'académie de l'Isère, André Colomb-Bouvard, vice-président du Conseil général de l'Isère, Jacques Mathys, président de l'Afdet 38, ont remis les récompenses à deux apprentis du CFAI du Dauphiné pour leurs bons résultats aux examens du bac pro 2009. Mention bien au bac pro pilotage de systèmes de production automatisé pour Richard Scorpoloni, actuellement pilote de ligne en salle blanche chez ST ; mention bien également au bac pro technicien d'outillage pour Sylvain Petinot, qui poursuit en BTS étude et réalisation d'outillage.

# Buzz

STMicroelectronics (Crolles)

## Accéléromètre et gyroscope dans un Mems

Leader mondial des microsystèmes électromécaniques (Mems) pour applications portables et grand public, ST annonce l'intégration dans un même module d'un accéléromètre numérique tri-axial et d'un gyroscope analogique bi-axial. De tels détecteurs créent une interaction entre les mouvements du poignet, du bras ou de la main et des applications : navigation à l'intérieur et entre les menus, mouvements des personnages dans les jeux électroniques, etc. Elle ouvre de nouvelles possibilités aux applications de reconnaissance des gestes avec une haute précision dans les téléphones mobiles, les télécommandes, les systèmes de navigation personnels et autres équipements portables.

Sofradir (Veurey-Voroize)

## Capteurs de caméras thermiques

Sofradir, spécialiste des détecteurs infrarouges, et l'américain Flir Systems, leader mondial en imagerie thermique, vont développer des capteurs bi-bandes de 3e génération destinés aux caméras thermiques pour les marchés militaires et de la sécurité. Elles permettront l'observation, à grande distance, de jour comme de nuit, dans des conditions météorologiques difficiles (brouillard, fumées industrielles).

A Raymond (Grenoble)

## Offre complémentaire

En rachetant son concurrent local Tinnerman Palnut Engineered Product (500 salariés) spécialisé dans les fixations métalliques, le groupe grenoblois, prend la première place sur le marché américain des systèmes de fixation pour l'automobile. La nouvelle entité A Raymond Tinnerman entend également se développer sur les marchés des applications industrielles dans le bâtiment et le solaire, où Tinnerman est déjà présent.

Duhamel (Domène)

## Lumiplan et Duhamel

Duhamel (9 M€, 40 personnes), spécialiste des systèmes de communication embarqués est reprise par Lumiplan (14 M€, 110 salariés), leader des systèmes d'information voyageurs à quai et d'aide à l'exploitation des réseaux de transport. « L'avenir du site de Domène est préservé, il ne présente pas de doublon avec l'activité de Lumiplan », indique Jacques Fleurat, qui reste DG de Duhamel et devient DG adjoint de Lumiplan Trans.

Tronics Microsystems (Crolles)

## Des Mems inertiels

Composant vital des systèmes de navigation aérienne, les Mems inertiels (microsystèmes électromécaniques combinant un accéléromètre et un gyroscope) viennent de connaître une réelle avancée avec la mise au point par Thales d'une nouvelle technologie offrant de hautes performances de mesure, sur des Mems produits par Tronics. Les deux sociétés ont annoncé un accord de partenariat au terme duquel Tronics fabriquera des éléments senseurs/Mems packagés sous vide, basés sur les concepts développés par Thales. Destinés aux marchés des aéronefs, satellites et autres plates-formes aériennes, ces Mems réduisent considérablement le volume, le poids, la consommation électrique et les coûts tout en augmentant la fiabilité. Tronics enrichit ainsi une offre de Mems inertiels, qui va des dispositifs mono-axe à bas coûts aux systèmes multi-axes à très hautes performances.

Poma (Voreppe)

## Transports urbains

Une télécabine urbaine de 10 places, qui pourra transporter 2 400 personnes par heure, sera prochainement mise en service à Alger, dans le quartier de Bab El Oued.

# Buzz... Buzz... Bu

Cidecom (Saint-Martin-d'Hères)
## Une activité porteuse

Jusqu'alors spécialisée dans l'ingénierie et les travaux d'installations électriques, Cidecom se lance dans la mise en place de panneaux photovoltaïques dont la production d'électricité est revendue à EDF. Cette nouvelle activité permettra à cette PME de 15 salariés, touchée par la crise du bâtiment, d'augmenter en 2010 son chiffre d'affaires de 50 %.

Soitec (Bernin)
## Soitec s'intéresse au solaire

Avec l'acquisition de l'Allemand Concentrix Solar, un des premiers fournisseurs mondiaux de systèmes photovoltaïques à concentration, Soitec fait son entrée sur le marché de l'industrie solaire. Son savoir-faire dans le domaine des substrats pour la microélectronique, notamment à base de silicium, jouera un rôle clé dans l'amélioration des performances des cellules photovoltaïques. L'opération donne aussi accès à Soitec aux technologies développées par l'Institut Fraunhofer ISE dont Concentrix est essaimée, et qui en reste actionnaire à hauteur de 20 %. Cette collaboration inclut également le CEA-Léti, partenaire historique de Soitec.

Photowatt (Bourgoin-Jallieu)
## Le photovoltaïque fait sa pub

Le fabricant de panneaux photovoltaïques et l'afficheur JCDecaux ont réalisé une action de promotion de l'énergie solaire en installant, avenue Georges V à Paris, un affichage animé, composé de panneaux publicitaires 4 x 3 m et pouvant diffuser des messages sur l'énergie photovoltaïque, comme par exemple : « Avec les 2 692 612 panneaux photovoltaïques installés par Photowatt dans le monde, la Tour Eiffel pourrait être éclairée pendant 690 ans ! ».

Schneider Electric (Grenoble)
## Naissance d'EcoStruxure

2010 sera l'année du lancement d'EcoStruxure, une architecture de solutions réunissant l'ensemble de ses expertises dans cinq domaines : distribution électrique, centres de données, processus et machines, contrôle des bâtiments et de sécurité. En permettant de connecter ces cinq domaines entre eux, via des services Web et IP, EcoStruxure fournit aux entreprises des solutions intelligentes de gestion de l'énergie. L'énergie reste visible à tout moment, ce qui permet une gestion en temps réel de la consommation énergétique sous toutes ses formes, électrique, mécanique, hydraulique, humaine...

ID3 (Le Fontanil)
## La biométrie au service de la sécurité

Fenwick-Linde intègre dans ses chariots de dernière génération l'algorithme biométrique Biomodule développé par ID3 Semiconductors. Grâce à l'identification par un capteur d'empreinte digitale associé à un cryptoprocesseur, seul le cariste autorisé peut démarrer le chariot. Cette solution évite son utilisation par des personnes non habilitées, source de 40 % des accidents graves sur les plateformes logistiques.

ABK Machinery SA (Tullins)
## 95 % à l'export

ABK Machinery conçoit, réalise et met en œuvre des éléments ou machines à papier complètes. C'est le troisième exportateur mondial de matériel vers la Chine, derrière deux géants internationaux. Parallèlement au développement de ce choix stratégique vers l'Asie, la décennie 2000 a été marquée par la constitution d'un groupe par croissance externe et la création de filiales, de façon à proposer des ensembles clés en main, mais aussi pour diversifier l'activité de la société. ABK a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de plus de 20 M€, dont 95 % à l'export.

# zz... Buzz... Buzz...

Renilg R&D (Grenoble)
## Visidom démarre

La société créée par Jean-Michel Gliner table sur la vente annuelle de plus de 10 000 systèmes de vidéo protection résidentielle Visidom. Renilg, qui a créé 13 emplois depuis sa création en 2008, compte doubler son effectif en 2010.

Dolphin Intégration (Meylan)
## Nouveau territoire

Le concepteur de circuits intégrés complexes a ouvert un nouveau site à Netanya, en Israël. Objectifs : se rapprocher de ses utilisateurs et partenaires, et enrichir ses compétences grâce à la présence locale de nombreux concepteurs expérimentés.

BD France SA (Pont-de-Claix)
## Vaccination intradermique

BD est le chef de file d'Exand ID, un des trois derniers projets ayant obtenu un financement global de 6 millions d'euros du Fonds unique interministériel. Il vise à élargir l'éventail d'applications de la vaccination intradermique utilisée jusqu'alors contre la grippe.

Fireflies RTLS (Grenoble)
## Luciolles communicantes

Créée en 2009 par Jean-Michel Nicolaï, Fireflies RTLS commercialise une gamme de balises fixes ou embarquées. Munies d'un système de géolocalisation en temps réel (RTLS) et d'étiquettes RFID actives, intelligentes et communicantes, ces «lucioles» (fireflies, c'est leur nom) transmettent des informations vers un terminal en utilisant des réseaux sans fil. Elles permettent d'inventorier, identifier, surveiller des biens industriels ou des équipements. Les marchés visés sont ceux de la manutention, du transport et de la logistique, de la protection civile et de la santé, ou toute entreprise gérant des biens industriels nomades.

Mafelec (Chimilin)
## Efforts récompensés

En rachetant à ABB son activité micro contacts et sa filiale Stop circuit (disjoncteurs), Mafelec sauve 60 emplois. Elle est aussi la seconde société iséroise à obtenir la certification IRIS, au prix de 4 ans d'efforts et d'investissements matériel et humain. Un exploit, par ces temps de crise, pour une société menacée, il y a précisément 4 ans, lors de sa revente par le groupe Schneider Electric.

Rieter Perfojet (Montbonnot)
## Des lingettes pour la Turquie

Ce fabricant de machines pour l'industrie du non-tissé vient de livrer en Turquie une ligne industrielle utilisant la dernière technologie de liage des fibres par jet d'eau (spunlace). D'une capacité de production de 12 000 tonnes par an, ces équipements sont utilisés pour la fabrication de lingettes. La branche du non-tissé de Rieter emploie 80 personnes dans le monde pour un chiffre d'affaires de 32,4 M€.

Gorgy Timing (La Mure)
## À l'heure saoudienne

Portée par les grands chantiers dans les Émirats et les marchés asiatiques, La société Gorgy Timing réalise 50 % de son chiffre à l'export. Elle vient d'équiper l'université King-Abdullah de Jeddah en Arabie Saoudite. Ce marché porte sur la fourniture de deux centrales horaires permettant de synchroniser l'ensemble des installations ainsi que 635 horloges à aiguilles et 446 à diodes.