

ENQUÊTE
EXCLUSIVE

L'innovation en tête des priorités

Le mouvement de délocalisation ralentit et l'industrie française repart! Selon le baromètre «Directeurs d'usine» Cegos-«L'Usine Nouvelle», les patrons de site sont à nouveau confiants. Ils investissent dans leur outil de production, misent sur l'innovation et la formation.

**Comment
a été
effectuée
notre
enquête**

320 directeurs d'usine et directeurs de production en France ont été interrogés au printemps 2007 sur leurs principaux projets en cours et à trois ans. Le panel comprend des entreprises de moins de 200 salariés (23 %), de 200 à 499 salariés (36 %), de 500 à 999 salariés (15 %) et de plus de 1 000 salariés (26 %).

Longtemps malmenés, les directeurs d'usine retrouvent le sourire. C'est ce qui ressort d'une enquête exclusive réalisée par la Cegos pour «L'Usine Nouvelle». «La majorité des délocalisations ont été faites», tranche Jacques Hérard,

directeur de l'unité Performance et organisation de la Cegos. Pour preuve, seuls 6 % des directeurs d'usine interrogés ont un projet d'externalisation de leur production. Et les entreprises qui envisagent de délocaliser le font prudemment. «On nous demande de plus en

plus d'études sur les achats internationaux et les risques de perte qui y sont liés», reprend Jacques Hérard.

Mieux encore, les entreprises recommencent à investir dans leur outil de production français, selon 63 % des membres du panel. A la fois

«La question des délocalisations s'analyse plus finement»

Trois questions à Jacques Hérard, directeur de l'unité Performance et organisation à la Cegos



L. PÉRON POUR «L'U.N.»

Quel bilan tirez-vous de l'enquête sur les priorités des directeurs d'usine?

Elle tranche avec le discours ambiant. On dit que la France devient un pays de services, au contraire de l'Allemagne. Notre enquête montre que ce n'est pas le cas! La question des délocalisations se pose toujours, mais s'analyse plus finement, pour des raisons

de qualité, de coût du transport, et de réactivité, nécessaires pour lancer de nouveaux produits.

Le métier de directeur d'usine change-t-il?

La pression s'accroît sur les responsables de site: ils doivent être bons tout le temps du fait des cycles de produit de plus en plus courts. Et doivent améliorer la production

en permanence.

Et le profil des opérateurs?

Il y a une réflexion à mener sur leurs rémunérations. Leur travail s'intellectualise. Il faut reconnaître cela et le valoriser. Leur métier implique un niveau de compétences plus élevé: aujourd'hui, beaucoup d'usines embauchent au niveau du bac pro.



“ Il faut se focaliser sur les produits à forte valeur ajoutée ”

L'avis de **Mathieu Dechavanne**, directeur de la restructuration des douze usines de la division coussinet de l'équipementier automobile Mahle

pour améliorer les procédés de fabrication, mais aussi pour lancer des nouveaux produits. Les projets s'accumulent. Noremat, une entreprise de 160 personnes qui conçoit et assemble des matériels d'entretien des bords de route, vient ainsi de lancer la construction d'une extension de ses bâtiments. Avec, pour objectif, de doubler la taille de son usine. Et le patron de la PME située près de Nancy (Meurthe-et-Moselle) commence déjà à racheter des terrains pour poursuivre sa croissance dans quatre ou cinq ans !

De même, le chimiste Eliokem ouvrira l'an prochain une unité dans son usine du Havre (Seine-Maritime). Elle sera dédiée au lancement de la fabrication de résines Hydro Pliolite pour peinture décorative en phase aqueuse, un nouveau produit prévu pour le marché en plein essor des peintures sans solvant. Quant à Cray Valley, la filiale de Total spécialisée dans la chimie, elle vient d'achever l'expansion de son

« L'innovation est très importante, j'en suis un fervent partisan ! Il est possible de garder des industries dans les pays de l'Ouest, l'Allemagne en est un bon exemple. Mais pour cela, il faut savoir

se focaliser sur des produits à forte valeur ajoutée. Plus ils sont simples, plus il y a de risques. C'est donc en amenant des produits différents, mais aussi de nouveaux process qui permettent de réduire les

coûts de production, que l'on peut conserver les sites en France. En fait, il est préférable d'avoir une usine plus petite, mais extrêmement réactive – la réactivité est cruciale et très liée à l'innovation –, pour pouvoir s'en sortir. »

63% des directeurs d'usine placent les investissements technologiques et l'évolution des process en tête de leurs priorités actuelles.

59% ont des lancements de nouveaux produits dans leurs usines en ce moment.

site de Villers-Saint-Paul, dans l'Oise, qui compte 185 personnes. L'usine a repositionné son activité sur le marché des résines photoréticulables.

Cette embellie ne se fait toutefois pas sans heurts. Surtout chez les

sous-traitants, qui ont dû appliquer un traitement de choc. « Nous avons beaucoup de fournisseurs en Rhône-Alpes et ils arrivent aujourd'hui à s'aligner sur les prix de l'Europe de l'Est, avec la qualité et la flexibilité en plus », remarque Suite page 90 ►

COMMENT LES PME GERENT-ELLES LEUR MARQUE ? 700 PME SONDEES, 15 ANS D'EXPERIENCE RESUMEE. (quelques réponses...)



B2B : LE CAPITAL SECRET

Comment gérer sa marque en b2b
Un livre de Philippe Boutié & J.Yves Lefort,
une étude Harøld / l'Usine Nouvelle,
23€, Les Editions LAMTARb2b

www.b2bcapitalsecret.com

► Suite de la page 89 Jacques Bachmann, le président de Noremat.

A Chavanod, près d'Annecy (Haute-Savoie), les 190 salariés de l'usine de Mahle, spécialisée dans les composants pour moteurs de voiture, ont vécu le transfert d'une partie de la production en Slovaquie, au début des années 2000, comme un traumatisme. Il a fallu toute la persuasion de l'équipe de direction pour les faire adhérer à la réorganisation. « Nous avions la certitude que ces produits, sans valeur ajoutée, ne représentaient pas l'avenir », explique Mathieu Dechavanne, le directeur du site de l'époque qui, depuis, a vu ses fonctions s'élargir à l'amélioration de la rentabilité des douze usines mondiales de l'unité coussinet de Mahle. Du coup, le site savoyard s'est spécialisé dans une nouvelle technologie, plus complexe mais à plus forte marge. Et la direction en a pro-

fité pour repenser l'organisation du travail. Elle a renforcé le rôle des opérateurs, qui sont plus impliqués, avec en contrepartie un intéressement sur les bénéfices de l'usine. « L'évolution ne se fait pas du jour au lendemain, tempère Mathieu Dechavanne. Mais cela permet de tirer le maximum des gens. »

IMPLIQUER LES OPÉRATEURS

Afin de mettre leurs opérateurs au niveau de leurs exigences, les usines doivent en parallèle renforcer leurs plans de formation. 58 % des directeurs d'usine se disent ainsi préoccupés par l'amélioration des compétences. « Nous avons lancé un plan de formation sur les aspects techniques du métier car nous avons des lacunes », reconnaît Thierry Lhuillier, le directeur du site de General Electric Healthcare à Buc (Yvelines). Ce fabricant de mammographes



“ La formation est vitale pour la compétitivité ”

L'avis de Jacques Bachmann, président de Noremat, concepteur et producteur de matériel d'entretien des accotements routiers

« Une PME comme la nôtre vise le long terme, la stabilité du personnel et de son parcours. Nous dépensons jusqu'à 10 % de la masse salariale pour la formation. Certes, c'est un coût maintenant, mais je suis sûr que cela sera un gain sur le long terme. Nous réalisons beaucoup de formations techniques ou de mises à niveau des opérateurs dans des métiers pour lesquels il existe peu d'écoles. Mais nous proposons aussi des formations sur les postures de travail, pour éviter les maladies et les blessures. »

58%

des directeurs d'usine mettent le développement des compétences de leurs opérateurs en tête de leurs projets dans les ressources humaines.

38%

placent la formation des managers intermédiaires au second rang de leurs enjeux.

numériques s'était jusqu'alors concentré sur la sécurité et la réglementation. Il s'oriente aujourd'hui sur des thèmes plus transversaux (compréhension du produit...). Un moyen d'impliquer plus fortement l'opérateur dans l'entreprise.

L'impact environnemental de la production commence aussi à émerger. Même si ce thème est encore à la marge de leurs priorités - seuls 18 % des directeurs d'usine prévoient de lancer une démarche de certification Iso 14001 -, certains précurseurs ouvrent la voie. « Pour notre bâtiment en construction, nous travaillons sur un système de récupération des eaux de pluie pour les eaux de lavage et nous faisons venir un thermicien pour tenter le chauffage au bois », indique le président de Norematt. Un exemple qui devrait se multiplier dans les prochaines années. ■

ARNAUD DUMAS

La sécurité du personnel, un impératif !

59%

mènent actuellement des projets pour améliorer la sécurité de leur personnel.

« Nous maintenons une pression constante sur la sécurité, et il ne faut pas la relâcher sinon il y a un risque », lance Christian Lasseur, le directeur de l'usine Cray Valley, spécialisée dans les résines de revêtement, à Villers-Saint-Paul (Oise). Le constat est clair et sans ambiguïté. Mettre au point un système de management

de la sécurité ne suffit pas. Les directeurs d'usine doivent avoir les yeux rivés sur les indicateurs.

« Toutes les semaines, un audit est réalisé pour voir si les mesures sont respectées », souligne Catherine Pawlotsky, la directrice de Siegwerk, qui produit des encres industrielles à Annemasse (Haute-Savoie). Une responsabilité naturelle des directeurs d'usine, largement relayée par la législation qui leur impose de prendre de plus en plus de précautions. « La réglementation a rapidement évolué ces derniers temps, reprend

Christian Lasseur. Cela a mobilisé des équipes chez nous pour faire le suivi. »

Les entreprises investissent pour sécuriser leurs locaux. Chez Siegwerk, un bâtiment a été construit pour séparer les activités de production et de logistique et éviter le va-et-vient des camions au milieu de l'usine. Les plans de formation sont également mis à contribution afin de sensibiliser les opérateurs. L'usine Cray Valley, classée Seveso, consacre ainsi 80 % de son budget formation à la sécurité.



ALTEN

Leader européen du Conseil et Ingénierie en technologies avancées.



Aéronautique - Automobile - Banque/Finance - Défense - Électronique - Énergie - Environnement - Ferroviaire - Multimédia - Process - Télécoms...

ALTEN, Groupe de 9000 personnes, est leader européen du marché de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies.

Nos équipes d'ingénieurs et de consultants accompagnent les grands comptes de l'industrie, des télécoms et du tertiaire dans la réalisation de leurs projets d'études et R&D les plus stratégiques.

Avec une même exigence de qualité, ALTEN décline son savoir-faire en France et à l'international.

FRANCE / ROYAUME-UNI / ALLEMAGNE / BELGIQUE / ESPAGNE / PAYS-BAS / SUISSE / ITALIE / POLOGNE / REP. TCHÈQUE / ROUMANIE...

www.alten.fr