

# DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

## LES ACTIONS COLLECTIVES



**P**our accompagner le développement des entreprises industrielles, le secrétariat d'Etat à l'Industrie organise des « actions collectives » sur mesure, élaborées au niveau régional. Ces interventions, 450 en 1997, sont pilotées par les Drire en collaboration avec des partenaires publics (conseil régional, Union européenne, collectivités locales...) et privés. Au total, 243 MF ont été consacrés, l'an dernier, à ces actions. Parmi les objectifs poursuivis : former les entreprises à la stratégie, les encourager à l'export, les inciter à se regrouper et à utiliser les nouvelles technologies.

Dossier réalisé par Guy Le Goff et Isabelle Petit.

## « Les actions collectives : des interventions sur mesure »

Jean-Jacques Dumont, directeur de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie, fait le point sur le soutien régional en faveur du développement industriel.

### Industries: Quels sont les objectifs des actions collectives soutenues par le secrétariat d'Etat à l'Industrie ?

**Jean Jacques Dumont :** Comme leur nom l'indique, les actions collectives visent à répondre aux besoins d'un ensemble d'entreprises et ce dans un contexte régional. Il s'agit du second volet des interventions du secrétariat d'Etat en faveur du développement industriel. Les aides individuelles – le premier volet – sont des mesures d'aide aux entreprises définies dans un cadre national et déclinées sur tout le territoire de façon homogène ; les actions collectives, elles, sont des interventions sur mesure, élaborées au niveau régional par les DIRE et leurs partenaires locaux pour répondre à un besoin collectif local tout en s'inscrivant dans le cadre des orientations fixées au plan national. C'est le cas, par exemple, d'une opération comme « Nouveaux exportateurs » : le ministère constatant le faible développement de l'exportation dans les PMI a demandé aux DIRE et aux DRCE d'initier des actions adaptées au contexte local ; c'est ainsi que cette opération est déclinée dans chaque région en s'adaptant aux particularités du tissu industriel. Les actions collectives sont de deux grands types.



G. DONATI

Premier cas de figure : les pouvoirs publics veulent agir sur un ensemble d'entreprises. C'est en particulier le cas pour toutes les opérations de mobilisation sur des impératifs nouveaux : la démarche qualité il y a quelques années, aujourd'hui l'intelligence économique ou l'utilisation d'Internet. Il s'agit alors de sensibiliser, d'informer, d'encourager le lancement d'opérations telles que celles en faveur de l'intelligence économique menée actuellement

en Bourgogne.

Deuxième cas de figure : des entreprises font appel à la DIRE pour un projet commun spécifique. Soit qu'elles ressentent, par exemple, des besoins en matière de transfert technologique, soit qu'elles envisagent de se regrouper pour mener une démarche commerciale commune. Certes, ce cas de figure n'est pas le plus fréquent, mais c'est le plus riche en retombées rapides. Le rôle des chargés de développement industriel des DIRE est souvent essentiel. En effet, grâce à leur connaissance du tissu économique local, ils sont les mieux placés pour faire émerger les besoins et aider les industriels à formaliser leurs projets collectifs.

Entreprise Thermatec. L'action « Pact » – promotion de l'emploi des cadres en temps partagé – est menée en Provence-Alpes-Côte d'Azur.



G. DONATI

### Industries: Quels sont les thèmes les plus courants des actions collectives ?

**J.-J. D. :** Il y a dix ans, la qualité était un thème majeur. Aujourd'hui, la démarche qualité est largement répandue dans les entreprises, sauf peut-être dans les plus petites d'entre elles. Les actions sont donc moins nombreuses et ciblées sur des aspects plus spécifiques : les petites entreprises et la qualité totale. De nouveaux thèmes se font jour, par exemple, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. En effet, pour nombre de PMI, celle-ci peut être un important vecteur de conquête de marchés nouveaux. Des actions de sensibilisation ont été lancées sur ce thème en Lorraine.

### Industries: Les actions collectives répondent-elles à un souci d'aménagement du territoire ?

**J.-J. D. :** En partie, oui, même si ce n'est pas leur vocation première. Pour résumer : toute action locale qui contribue à bâtir un environnement économique favorable au développement des entreprises participe à l'aménagement du territoire. C'est par exemple le cas de la création d'une pépinière d'entreprises ou d'un centre commun d'essais. De ce point de vue,

nous sommes attentifs à toute action qui vise à apporter une certaine animation industrielle, voire une solidarité entre acteurs économiques.

### Industries : Comment s'articule le rôle des différents partenaires ?

**J.-J. D. :** Les actions collectives sont pilotées par l'un des partenaires qui se charge de leur mise en œuvre. Ce peut être une association ad hoc constituée par les entreprises concernées, une CCI, un centre de transfert technologique... Cela dépend du type d'actions et des compétences locales. Le financement est assuré en partie par les intéressés, en partie par les pouvoirs publics - Etat, collectivités locales, fonds européens. Un comité de pilotage rassemblant les différents partenaires veille au déroulement de l'action.

### Industries : Quels sont les critères de succès d'une action collective ?

**J.-J. D. :** Il n'existe pas de critère universel, chaque action collective a ses objectifs propres, clairement explicités au démarrage de l'action. Les résultats sont jugés en fonction des objectifs fixés. Ainsi, pour une opération de sensibilisation à Internet, il peut s'agir de susciter une offre de conseil local en la matière, d'amener un certain nombre d'entreprises à s'engager dans une réflexion approfondie et à utiliser ce nouveau mode de communication. Bien évidemment, selon les cas, ces objectifs sont plus ou moins complètement remplis. Mais l'important est qu'au-delà de l'intervention publique quelque chose de durable se met en place, telle qu'une prise de conscience sur un problème ou une mise en commun de moyens propres à différentes entreprises.

Quant à savoir pourquoi une opération marche bien dans une région et moins bien dans une autre,

« Les chargés de développement industriel des Drire sont les mieux placés pour aider les industriels à formaliser leurs projets collectifs. »

Entreprise Asti.  
En Bourgogne,  
l'opération  
« SMEA »  
prépare les  
entreprises à  
la certification  
ISO 14001.



l'explication se trouve peut-être du côté de la qualité du pilotage ou du choix de l'organisme porteur. Par ailleurs, les entreprises ne réagissent pas toujours comme nous l'avions envisagé. Quoiqu'il en soit, au-delà des crédits relativement modestes consacrés à ces actions, il faut considérer leurs effets induits. Et ceux-ci sont loin d'être négligeables. Il arrive d'ailleurs assez souvent qu'à la suite d'opérations collectives, les entreprises continuent seules à coopérer entre elles, ce qui est bien l'un des buts recherchés.

**Propos recueillis  
par G. Le G.**

## LES ACTIONS-COLLECTIVES EN CHIFFRES

### Les partenaires

Le soutien financier accordé par les Drire peut représenter, en règle générale, jusqu'à 30 % du coût d'une action collective. Mais il peut être porté à 50 % pour certaines actions à caractère particulier (sensibilisation très en amont du marché). Les projets associent le plus souvent divers partenaires financiers. Outre les crédits des régions, émanant notamment des contrats de plan Etat-région, les actions collectives peuvent être abondées par les fonds européens, ou cofinancés par d'autres administrations que les Drire ainsi que par d'autres collectivités locales.

Ainsi, en 1997, sur 450 dossiers, 235 ont été cofinancés par les conseils régionaux et 205 abondés par des fonds européens.

Au total, 243 millions de francs ont été consacrés aux actions collectives. Le financement se décompose comme suit :

- Etat (Drire) : 76,3 MF,
- régions : 53,3 MF,
- autres collectivités locales : 10,2 MF,
- Europe : 103,4 MF.

### Les maîtres d'œuvre

Les porteurs des projets, ou maîtres-d'œuvre, sont très divers. On note cependant une forte présence des CCI-CRCI (103 actions en 1997),

suivies par des associations issues du tissu local (100 actions). Les syndicats professionnels, les structures d'appui technologique (CTI, CRITT) et les établissements d'enseignement sont également bien représentés.

### Les thèmes

Parmi les thèmes le plus fréquemment traités, on distingue : la stratégie (un tiers des actions), les actions visant à soutenir la sous-traitance, les partenariats et regroupements d'entreprises. La diffusion et le transfert de technologie représentent 18 %, la qualité 10 %, la protection de l'environnement 5 %.

## Le Nord joue la carte collective

Modèle réussi des actions collectives de développement industriel régional, le Nord - Pas-de-Calais donne priorité à la stratégie, à l'innovation et au transfert de technologies.

Le Nord-Pas de Calais a vécu ces vingt dernières années de considérables mutations industrielles. L'une après l'autre, les mines de charbon ont fermé tandis que la sidérurgie et le textile poursuivaient leur restructuration. Conséquence de ces bouleversements : « *Au milieu des années 80, les PMI de la région se sont trouvées fragilisées par un manque de fonds propres et un certain retard dans les technologies de production* », constate Maurice Cotte, directeur régional de l'industrie, de la recherche et de l'environnement. C'est dans ce contexte difficile que la Drire a tenté de trouver des solutions collectives au développement des PMI. « *Nous avons d'abord cherché à mieux connaître notre tissu industriel en réalisant des études sur les entreprises pour centrer notre action* », précise Maurice Cotte. Certaines priorités ont été mises en avant, comme la nécessaire adaptation des sous-traitants locaux au développement du secteur automobile – le Nord a connu plusieurs implantations d'usines de grande dimension ces dernières années – ou la création de conditions favorables à l'essor de la plasturgie dans la région.

La stratégie figure donc en bonne place dans les actions collectives réalisées dans le Nord - Pas-de-Calais. Sur le terrain, il s'agit de sensibiliser les PMI à certains sujets nouveaux comme l'intelligence économique grâce notamment au programme « Gestion de l'information de décision » (GID). En 1998, il a permis à plus de cent entreprises de bénéficier d'un prédiagnostic, mené par l'Agence régionale pour l'information scientifique et technique (Arist) sur leurs problèmes de maîtrise des flux d'informations et de veille stratégique. Des audits plus approfondis ont été effectués dans une quarantaine de PMI pour les aider, notamment, à se doter des outils organisationnels et informatiques propres à la gestion de l'information (logiciels, systèmes de veille...).

Dans le même esprit, l'opération « Editec » a pour ambition de promouvoir l'échange de données informatisées (EDI) auprès des sous-traitants du secteur textile. Objectif : instaurer entre ces entreprises et leurs donneurs d'ordres une réactivité plus grande. Une dizaine d'entreprises sont déjà engagées dans cette voie. Autre priorité des actions collec-

tives : l'innovation et le transfert de technologie. Ainsi, « Innovation littorale » vise à rapprocher les PMI des centres de ressources technologiques comme les universités, les IUT et les lycées techniques. L'opération totalise déjà quelque trente-deux projets d'innovation en cours de développement. L'école des Mines de Douai, sous tutelle du secrétariat d'Etat à l'Industrie, participe activement à ce programme. « *Longtemps les PMI ont hésité à franchir la porte de nos laboratoires*, explique Maurice Cotte qui dirige également l'école des Mines de Douai, *pourtant nous sommes en mesure de répondre à leurs problèmes concrets par des études de faisabilité ou des mises au point de prototypes.* »

### Fonds pour le secteur ferroviaire

Dernier axe : le développement de projets spécifiquement régionaux. La mission ferroviaire répond ainsi à une demande des assembleurs et équipementiers de ce secteur qui, en 1992, ont attiré l'attention des pouvoirs publics sur leurs difficultés. Cette action d'envergure (6, 8 millions de francs) a permis d'améliorer la qualité des prestations des sous-traitants locaux et, du même coup, leurs relations avec leurs donneurs d'ordres. D'autres initiatives caractéristiques de la région Nord - Pas-de-Calais concernent les éco-industries. « *Le passé industriel de la région nous a légué un grand nombre de sites pollués, suscitant ainsi l'émergence d'une filière éco-industrielle*, souligne Maurice Cotte. *A nous désormais d'exploiter ce potentiel local.* »

La Drire soutient ainsi l'association Réseau environnement qui fédère aujourd'hui 23 entreprises. Ce réseau permet aux éco-industries du Nord d'être présentes sur des grands salons comme Pollutec et de pratiquer une veille technologique ou des actions commerciales communes. Une action confortée localement par un « appel à projets verts » qui incite les PMI à innover dans le domaine de l'environnement en proposant des solutions originales en matière d'éco-produits et d'éco-process, ou pour le traitement de leurs propres déchets et effluents.

**G. Le G.**

**CONTACT**

Drire. Tél. : 03 27 71 20 20.



Equipements ferroviaires (Stratiforme Industries) et éco-industries (entreprise Mortelecque) deux priorités du Nord - Pas-de-Calais.

## Provence-Alpes-Côte d'Azur Les cadres séduits par le multisalariat

Pour favoriser l'emploi des cadres en temps partagé, le dispositif du « Pact » épaulé aussi bien les entreprises qui recrutent que les cadres à la recherche d'emploi.

J'ai parfois l'impression d'être un pionnier du multisalariat», remarque Michel Ascas. Ce cadre de 45 ans est actuellement responsable-qualité dans trois PMI des Alpes-Maritimes: Thermatech, Ameca, Electroson. Point commun à ces entreprises : elles sont engagées dans une démarche certification ou de qualité totale. C'est en partie grâce au « Programme azuréen de collaboration sur le temps adapté » (Pact) que Michel Ascas a pu répartir son temps entre les trois employeurs. Mode d'activité original, « bien plus courant aux Etats-Unis qu'en France », souligne-t-il.

L'action collective « Pact » menée dans le département des Alpes-Maritimes vise à promouvoir l'emploi des cadres en temps partagé dans les PMI. Ce programme est né d'un constat. Les PMI ont besoin des compétences de personnels qualifiés dans des domaines comme la qualité ou l'export, mais elles ne disposent pas toujours de moyens suffisants pour recruter à plein temps. Par ailleurs, certains cadres à la recherche d'emploi semblent, aujourd'hui, prêts à conduire leur carrière sous la forme du multisalariat. Le « Pact » a mobilisé, localement, une dizaine de partenaires. Il s'est déroulé en quatre phases. Une enquête a d'abord été menée auprès de 213 entreprises afin de recenser les projets de développement susceptibles de motiver l'emploi d'un cadre.

Elle a été suivie par une formation destinée aux cadres demandeurs d'emploi. Quarante-huit cadres ont pu appréhender les spécificités juridiques et déontologiques du temps adapté. Dans un troisième temps, l'espace cadre de l'ANPE de Nice s'est chargé de rapprocher l'offre et la demande, ce qui a notamment permis aux entreprises de mieux formaliser leurs besoins d'embauche. Enfin, des outils pédagogiques (logiciels de simulation de salaires, plaquette d'information, etc.) ont été proposés aux cadres et aux PMI par les caisses de retraite partenaires de l'opération afin de les aider à résoudre les difficultés administratives posées par le multisalariat.

Bilan de l'opération : l'approche personnalisée des entreprises a permis de faire émerger 119 offres d'emploi. Sur les 67 emplois créés, 13 concernent déjà des postes de cadre en temps partagé. Un bilan encore modeste qui s'explique notamment par la complexité administrative que suscite le multisalariat. Problème auquel Michel Ascas, qui exerce par ailleurs une acti-

■ Partenaires : Drire, préfecture des Alpes-Maritimes, Direction départementale du travail, CCI Nice-Côte d'Azur, ANPE, caisse de retraite des ingénieurs et cadres...)  
■ Financement : 1,3 MF  
■ Entreprises visitées : 213

vité d'auditeur-qualité auprès des entreprises, est confronté : « J'ai dû faire appel à un comptable pour remplir les déclarations Urssaf et fiscales. Mais globalement je suis plutôt satisfait de

mon sort. Cette solution correspond bien à mon profil. J'aurais, en effet, eu du mal à trouver, dans la région, un emploi à plein temps de directeur qualité dans une entreprise industrielle ».

G. Le G.

CONTACT

Drire. Tél. : 04 91 83 63 63.

### « TRAVAILLER PLUS QUE JAMAIS EN RÉSEAU »

**Pascal Marquette,**  
chargé de mission développement  
industriel à la Drire Paca, qui a piloté  
l'action collective « Pact ».

« Pour les partenaires institutionnels du « Pact » et notamment pour la Drire, cette opération a été l'occasion de travailler avec les autres acteurs du développement économique sur un projet transversal, et cela de façon non hiérarchique. Ce projet a fait apparaître la nécessité de travailler plus que jamais en réseau, en échangeant mutuellement nos informations. La Drire a ainsi pu mieux intégrer un peu de la « culture ressources humaines » de ses partenaires.

De leur côté, ils ont, sans doute, découvert cette « culture d'accompagnement » qui est celle des Drire et des CCI.

Certes le concept de temps partagé n'est pas encore vraiment entré dans les moeurs. Ainsi, ce nouveau mode de salariat ne peut concerner ni toutes les fonctions ni toutes les entreprises. Mais la formule semble tout indiquée pour les postes de qualité, de logistique, de gestion financière et d'organisation d'entreprise en général. Ces premières expériences réussies devraient inciter d'autres entreprises et d'autres cadres à franchir le pas. Nous souhaitons à l'avenir les accompagner par un centre d'information sur le temps partagé et la mise en place d'un réseau développeur. »



G. DONATI

## Picardie Mieux piloter son entreprise

« Stratégie en Picardie » s'attache à former les entreprises à la réflexion stratégique. 120 d'entre elles ont déjà suivi des séminaires pour acquérir outils et méthodes et bénéficié d'un suivi personnalisé.

**C**omment faire face aux évolutions techniques pour rester compétitif ? Comment identifier les gains de productivité ? Doit-on nouer un partenariat avec une autre entreprise ?

Ces interrogations stratégiques, les chefs de PME-PMI se les posent régulièrement mais ils n'ont pas toujours le recul nécessaire pour y répondre ni les méthodes et les outils d'analyse adaptés.

Pour les aider à structurer leur réflexion, des actions collectives « Stratégie en Picardie » sont menées dans cette région depuis 1994. Objectif : fournir les outils et les méthodes de réflexion indispensables à l'élaboration d'une stratégie industrielle.

Par groupes de douze maximum, 120 entreprises ont déjà participé à ces actions en suivant une formation courte (6 jours) ou longue (22 jours).

A l'origine de ces actions collectives, les programmes « Performance » et « Made » mis en place successivement dans les départements de l'Oise et de la Somme par la Drire Picardie. Conduits sous forme de séminaires, ils avaient pour mission de sensibiliser les entreprises à la réflexion stratégique. « *Nous nous sommes aperçus qu'il y avait un réel besoin de formation à la stratégie chez les jeunes entrepreneurs ne disposant pas d'une culture managériale affirmée* », constate Patrick Macczak, chargé de mission à la Drire Picardie. Un besoin également ressenti par les entreprises en phase de développement ou, au contraire, de récession. Bernard Bauzée, P-DG de Condi Services, spécialisé dans le sur-emballage à façon, témoigne : « *Ingénieur de formation, je ne possédais pas de méthode de travail me permettant de piloter efficacement mon entreprise. Après quatre ans d'expérience, j'avais besoin de définir une stratégie plus offensive, notamment pour faire face à une concurrence à laquelle je n'avais pas été préparé* ».

La mise en œuvre des actions « Stratégie en Picardie » est le fruit d'un partenariat entre la Drire, les OPCA (organismes paritaires de formation), le CGPME et les CCI picardes. Deux cabinets de consultants ont pris en charge la formation des entreprises. « *Nos experts ont pour mission de donner aux entreprises une méthode d'analyse et de les amener à réfléchir à d'autres sources de progrès* », résume Jean-Jacques Michelin, directeur général de DM consultant.

Dans un premier temps, les consultants ont animé



Le fabricant d'équipements aérauliques Erea aborde le développement à l'export avec confiance.

un séminaire. Ils y ont exposé leur méthode d'analyse et établi des diagnostics individuels. Puis, les thèmes de politique générale, marketing, gestion de production, gestion des ressources humaines et finance ont été développés au cours de cinq séminaires échelonnés sur une période de cinq à six mois. Ainsi, le séminaire sur la finance a-t-il fourni aux entreprises les outils d'analyses nécessaires à la compréhension des prix de revient, aux négociations avec les banques ainsi que les méthodes d'élaboration d'un plan de financement pour le développement à l'export. Informations dont Yves Montigny, P-DG de Erea, entreprise spécialisée dans l'étude et la fabrication d'équipements aérauliques, reconnaît l'utilité : « *Notre entreprise s'est structurée commercialement et a pu développer un plan d'attaque à l'export à moyen et à long terme* ».

Dans un deuxième temps, les actions « Stratégie en Picardie » ont donné lieu à un suivi personnalisé par

un consultant dans chaque entreprise pendant six journées. Objectif : approfondir et mettre en œuvre les concepts et les méthodes étudiées lors des séminaires selon les besoins de chacun. Ces suivis

individualisés ont permis à certains industriels de déterminer les aménagements à effectuer dans la gestion de leur entreprise, pour améliorer la cohérence des actions avec les orientations stratégiques retenues.

D'autres entreprises ont pu également améliorer leurs performances commerciales. Ainsi Condi Services qui a élaboré, avec l'aide d'un consultant, un questionnaire en direction de ses clients afin de mieux répondre à leurs attentes

■ Partenaires : Drire, OPCA, CGPME, CCI  
■ Financement : 4,1 MF  
■ Entreprises participantes : 120

I. P.

CONTACT

Patrick Macczak : 03 22 33 66 00.

## Languedoc-Roussillon Mettre en commun des compétences

Dans le cadre de l'action « Camdib » des entreprises du secteur des métaux s'allient pour exploiter leur potentiel commercial. A la clé : la création de douze postes de cadres commerciaux.

**P**our répondre à un appel d'offres sur un projet d'ouvrage hydraulique, je me suis associé localement à une entreprise qui possédait un savoir-faire en chaudronnerie.

Grâce à l'action collective « Club alliance métaux des industries du Biterrois » (Camdib), Jean-Marc Decuc, gérant de l'entreprise Criballet, spécialisée dans la rectification d'usinage, a répondu à son premier appel d'offres... et conclu sa première alliance industrielle. Comme dix-sept autres PMI du bassin d'emploi de Béziers, Criballet a participé à cette opération visant à développer le potentiel commercial des entreprises du secteur des métaux. « Camdib » a donné naissance, fin 1996, à une association du même nom qui développe l'action commerciale dans quatre métiers : tôlerie-emboutissage, traitement de surface, produits du bâtiment, ouvrages hydrauliques. Ce programme s'achèvera en fin d'année. Marcel Bourcelot, adjoint au chef de la division développement industriel de la Drire Languedoc-Roussillon, évalue les premiers résultats : « La mise en œuvre des actions commerciales a permis de créer douze postes de cadres commerciaux. Et devrait accroître de 30 millions de francs le chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises participantes. » A l'origine de l'action « Camdib », une étude financée par le conseil général et l'Europe qui révèle l'importance de la filière travaux des métaux (80 entreprises)

dans le développement économique local : elle représente la moitié de la valeur ajoutée industrielle de l'arrondissement de Béziers et fait intervenir des métiers complémentaires. « Mais la plupart des entreprises étaient freinées dans leur expansion par une méconnaissance du marché et une sous-utilisation de leur capacité technique et commerciale », note Patrick Faillenet, gérant du cabinet Almatec, réalisateur de l'étude.

Pour renforcer les liens entre les entreprises et les inciter à mettre en commun leur savoir-faire, l'association Camdib a organisé, des réunions mensuelles tournantes chez les industriels, avec présentation et visite de chaque entreprise.

Par ailleurs, les organismes partenaires de Camdib et le cabinet Almatec ont aidé les industriels à définir leur nouvelle approche commerciale. Ainsi une nouvelle base de données a été mise à la disposition



D. R.

L'entreprise Sobat (produits du bâtiment et traitement de surface) a participé au recrutement de personnel en commun.



D. R.

des entreprises pour les aider à accéder à de nouveaux marchés. Créée par Almatec, elle répertorie plus de 800 industries du secteur des travaux des métaux dans le sud de la France.

Autre retombée de « Camdib » : quatre industriels du secteur tôlerie-emboutissage se sont lancés dans une politique commerciale commune. Ainsi, afin de proposer une offre globale à leurs futurs clients, ils ont réalisé une plaquette présentant leurs différents savoir-faire. Et quatre technico-commerciaux (intégrés dans les entreprises ou dans un groupement d'employeurs) ont été embauchés. Originalité de ce recrutement : il s'est opéré en commun au sein de l'association Camdib. « L'avis de mes homologues m'a aidé dans le choix

des candidats », souligne Daniel Cauquil, P-DG de Sobat (19 MF de chiffre d'affaires). Après avoir participé aux programmes de développement économique, cette entreprise, spécialisée dans les produits du bâtiment et le traitement de surface, a créé trois postes de

technico-commerciaux et trois postes de techniciens. « Camdib » a également donné à l'entreprise Sobat les moyens d'obtenir la sous-traitance d'une partie de la production d'une entreprise qui ne possédait pas la technologie adaptée aux pièces de petites séries. « En partageant nos compétences avec des entreprises complémentaires, nous avons augmenté de 3,5 millions de francs la part de chiffre d'affaires générée par nos activités de traitement de surface et de tôlerie du bâtiment », ajoute Daniel Cauquil.

Forts de leurs succès commerciaux, les partenaires de « Camdib » envisagent désormais d'étendre leur démarche collective à d'autres domaines comme la qualité ou la gestion des flux, avec l'introduction et le développement d'outils tels que la gestion de production assistée par ordinateur et l'échange de données informatisées.

I. P.

CONTACT

Drire : Marcel Bourcelot, tél. : 04 66 78 50 00.

## Bourgogne Se préparer à la certification ISO 14001

Diagnostic, soutien individualisé et audits croisés : l'action « SMEA » guide les entreprises dans la mise en place d'un système de management environnemental.

Les différentes formations dont nous avons bénéficié pour l'élaboration d'un système de management environnemental, ainsi que l'assistance et l'expertise de professionnels, nous ont permis d'obtenir la certification ISO 14001 plus rapidement que prévu et à moindre coût», se félicite Michel Galland, directeur de Acrodur Industrie, entreprise spécialisée dans le traitement de surface. Comme onze autres PMI des secteurs agro-alimentaire et traitement de surface, Acrodur Industrie a su tirer parti de l'action collective «Système de management environnemental et d'audit» (SMEA), initiée en Bourgogne en 1996.

Echelonnée sur dix-sept mois, l'action «SMEA» avait pour objectif d'accompagner les entreprises dans la mise en place d'un système de management environnemental en vue d'obtenir la certification ISO 14001. Bilan de l'opération : sur douze entreprises participantes, trois sont d'ores et déjà certifiées et sept autres en passe de «décocher» la norme ISO 14001.

Réunissant différents partenaires : conseil régional, DIRE, Partenaires pour l'Europe, CRCI (maître d'œuvre de l'opération), cette action a mobilisé un budget de 910 000 F. Au préalable, la Bourgogne avait testé, en 1994, l'application du règlement européen relatif au management environnemental auprès de six entreprises pilotes. «L'expérimentation a fait apparaître que la plupart des entreprises abordent leurs problèmes environnementaux sous les seuls angles de la contrainte et de la réglementation. Et paradoxalement, celles qui s'engagent dans une démarche de qualité environnementale manquent d'expertise et de savoir-



D.R.

Acrodur Industrie, l'une des entreprises certifiées ISO 14001 après avoir participé à l'action SMEA.

- Partenaires : DIRE, conseil régional, Union européenne, secrétariat d'Etat à l'Industrie (Partenaires pour l'Europe), CRCI
- Financement : 910 000 F
- Entreprises participantes : 12

faire pour mener à bien leur démarche», analyse Gérard Sauteraud, directeur développement industriel et environnement à la CRCI Bourgogne.

Forts de ce bilan, les partenaires de l'action «SMEA» ont souhaité que le management environnemental devienne un projet structuré impliquant tout le personnel de l'entreprise. D'où la création d'outils spécifiques (guide éco-audit, brochures d'information) et la mise en place de formations, de diagnostics, d'audits et de soutiens individualisés. Différents

organismes (Arthur Andersen, Algoe et Management, Apave...) ont accompagné les entreprises dans leurs démarches. Avantage de cette pluralité d'intervenants : englober tous les aspects et les subtilités du management environnemental.

L'action proprement dite s'est déroulée en plusieurs phases. Dans un premier temps, les consultants ont animé des journées de formation sur les principes du management environnemental. Ils ont informé les chefs d'entreprise de leurs responsabilités (juridique et économique) et de leur rôle dans l'adhésion du personnel aux enjeux environnementaux. D'autre part, des formations spécifiques ont été proposées aux chefs de projet, chargés dans les entreprises de la mise en place des systèmes de management. Au programme : une présentation détaillée des préconisations de la norme ISO 14001 et des procédures requises en vue de l'audit final de la certification.

A la suite de ces modules collectifs, l'action «SMEA» a dispensé un soutien individualisé aux douze entreprises participantes. Celles-ci ont ainsi bénéficié d'un diagnostic environnemental personnalisé sur environ dix jours. Puis des suivis individualisés ont été réalisés par des experts de la CRCI et les différents consultants.

Parallèlement, «SMEA» a instauré un système d'échange d'expériences au sein d'un comité de coordination - composé d'agents de la CRCI et des dirigeants des entreprises - se réunissant une fois par mois.

Autre originalité de l'action bourguignonne : elle s'est clôturée par des audits croisés réalisés par les différents prétendants à la certification ISO 14001. Chaque chef de projet a donc audité ses homologues pour le bénéfice de tous. «Les audits croisés ont beaucoup d'avantages : en particulier, ils sont une occasion supplémentaire d'échanger des expériences et ils préparent les entreprises à l'audit réel pour la certification ISO 14001», conclut Jean-Pierre Thorey, chargé du développement industriel à la DIRE Bourgogne.

I. P.

CONTACT

Dire. Jean-Pierre Thorey, tél. : 03 80 29 40 00.

## Aquitaine Faire évoluer le secteur de la chaussure

« Empreintes aquitaines » concerne les 78 industriels de la chaussure de la région. But de l'action collective : développer l'exportation et favoriser la créativité.

Les industriels de la chaussure en Aquitaine ont été profondément touchés, ces dernières années, par la concurrence des pays de l'Europe du Sud et des pays asiatiques, la modification des circuits de grande distribution et l'évolution des moyens de création et de production », remarque Jacques Vanhove, adjoint au responsable du service de développement industriel à la Drire Aquitaine.

Afin de dresser un état des lieux des entreprises et des marchés du secteur de la chaussure dans cette région, une étude stratégique a été lancée, sous l'égide de la Drire Aquitaine, en 1993. A la suite de cette étude, une action collective sectorielle « Empreintes aquitaines » a été engagée. Son objectif : améliorer la compétitivité des entreprises en développant de nouveaux marchés et en faisant évoluer leurs stratégies.

Entre 1995 et 1997, cette opération d'un budget global de 1,5 million de francs a réuni les 78 industriels de la chaussure, les partenaires régionaux (Drire, conseil régional, DRCE) avec, pour maître d'ouvrage, la Fédération nationale des industries de la chaussure française (FNICF).

Un comité de pilotage régional, composé d'un noyau d'industriels du secteur et de représentants des organismes régionaux, a assuré le suivi des opérations et la recherche en commun



Chaussure Rigo.  
L'entreprise cherche de nouveaux débouchés au Canada.

de nouveaux axes de travail. Parmi les thèmes abordés au cours des journées de sensibilisation et de formation, l'accent a été mis sur « l'internationalisation des échanges commerciaux ». Quinze entreprises ont bénéficié d'un audit portant sur leurs capacités à exporter, les conditions d'accès aux marchés visés et les mesures à prendre pour structurer l'entreprise.

### Nouveaux modèles avec stylistes et designers

Autre thème développé par le programme « Empreintes aquitaines » : la créativité. Des journées « stylisme » sont organisées, chaque année, réunissant des créateurs, des industriels de la chaussure et de

l'habillement ainsi que des écoles de stylisme. Les industriels collaborent de façon plus étroite avec les créateurs et designers pour concevoir des modèles plus originaux. Ils sont ainsi amenés à proposer

- Partenaires : Drire, conseil régional, DRCE, CCI. Maître d'ouvrage : Fédération nationale des industries de la chaussure française (FNICF).
- Financement : 1,5 MF
- Entreprises participantes : 78

ser à leurs clients des articles de maroquinerie coordonnés avec les chaussures.

Grâce aux relations nouées lors d'« Empreintes aquitaines », deux actions collectives export ont été menées, « Chauss 47 » et « Euroca ». La première regroupe six entreprises du Lot-et-Garonne qui partagent les compétences d'une commerciale à l'export. Ces entreprises ont ainsi réalisé une étude de marché sur le Canada. « Individuellement, aucun d'entre nous n'aurait eu les moyens d'embaucher une commerciale à l'export. Grâce à cette action collective, nous avons pu concevoir une collection adaptée à nos futurs clients canadiens », témoigne Jean-Pierre Rigo, P-DG de l'entreprise Rigo.

L'action « Euroca », quant à elle, vise à renforcer les liens commerciaux entre les fabricants de chaussure aquitains et leurs homologues italiens, grecs et anglais et à mener une opération de benchmarking.

« Les actions collectives développées dans la région ont permis de créer des liens de solidarité entre des entreprises d'un même secteur et de les amener à travailler ensemble », observe Edouard Maitre, secrétaire général de la FNICF.

Ainsi, six industriels des Pyrénées-Atlantiques et du sud des Landes se sont réunis au sein d'une association loi 1901, CDI Adour, pour créer et exploiter un centre de découpe au jet d'eau et des machines de CAO.

I. P.

CONTACT

Drire : Jacques Vanhove. Tél. : 05 56 00 04 00.



D. R.  
Matériel informatique d'Alpes Déis pour la gestion des repas en milieu hospitalier.

## Rhône-Alpes Export : soutenir les entreprises

L'action collective « 200 nouveaux exportateurs en Rhône-Alpes » a déjà permis à 50 entreprises de la région d'élaborer un plan d'action à l'export et de le tester devant un comité d'experts.

**D**'ici un an et demi, nous comptons réaliser 5 millions de francs supplémentaires à l'export grâce à l'acquisition d'outils d'analyse de vente», assure Henri Accatino, P-DG de l'entreprise Feralp (50 MF de chiffre d'affaires dont 12 % à l'export), spécialisée dans la conception, la fabrication et l'installation de mobilier de rangement.

Comme cinquante autres entreprises de la région, Feralp a participé à l'action collective « 200 nouveaux exportateurs en Rhône-Alpes », qui a démarré en septembre 1997 par petits groupes de quatre PME. Dotée d'un budget global de 10 millions de francs, cette action vise à structurer la fonction export dans deux cents entreprises rhônalpines sur quatre années en s'appuyant sur la méthode « Objectif export », mise au point par la CCI de Lyon.

L'accompagnement des entreprises est assuré par une équipe de trois experts en développement international de la CRCI Rhône-Alpes avec l'appui des CCI de la région. « Le but est de définir un plan d'action à l'exportation structuré. Ce qui devrait à terme conduire les entreprises à doubler leur part de chiffre d'affaires réalisé à l'export », affirme Alain Zakarian, directeur du service international à la CRCI Rhône-Alpes.

A la suite d'un séminaire collectif expliquant les différents principes de la méthode, une première étape

a été engagée. Elle consiste à évaluer l'aptitude des entreprises à exporter et à élaborer un plan d'action. Un diagnostic des capacités à l'export des grands services (production, commercial, financier, marketing, juridique...) a ainsi été établi dans chaque entreprise. « Cette réflexion nous a permis de progresser sur des marchés mieux ciblés », note Henri Accatino. Point de vue partagé par Bruno Chaumontet, P-DG de Alpes Déis (7 MF de chiffre d'affaires) : « Notre entreprise ne possédait aucune culture à l'export, ce diagnostic nous a fait comprendre que nous pouvions gagner

de nouveaux marchés en développant notre offre actuelle ». Cette entreprise, qui a participé elle aussi à l'action collective, est spécialisée dans la conception de produits informatiques et électroniques. Au terme de ce diagnostic, chaque chef

d'entreprise présente sa stratégie aux autres PME. Une phase très enrichissante car chacun bénéficie de l'expérience de ses homologues. Une fois le plan à l'export défini, reste à l'appliquer.

La deuxième étape de l'action « 200 nouveaux exportateurs en Rhône-Alpes » consiste à accompagner les entreprises dans leur démarche de prospection commerciale. Chacune d'elles défend ensuite son projet export devant un comité d'évaluation composé de membres de la Direction régionale du commerce extérieur, de la Coface, d'un cabinet d'experts-comptables et d'un banquier indépendant. Ceux-ci donnent leurs recommandations. Cette « bénédiction » est d'autant plus importante que des membres de ce comité d'évaluation peuvent s'avérer être de futurs partenaires de l'entreprise.

I. P.

■ Partenaires : Drire, DRCE, conseil régional, CRCI, CCI, Trésorerie générale Direction des douanes, Draf, Banque de France, Coface  
■ Financement global sur 4 ans : 10 MF  
■ Entreprises participantes : 50 (au 30 juin 1998), 150 supplémentaires d'ici l'an 2000