

Pour recevoir gratuitement tous les mois la lettre de la Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services www.industrie.gouv.fr/abonnementlettreidgcis

DOSSIER : « DÉVELOPPER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE »

Voir p. 2

EN BREF

Pôles de compétitivité : lancement d'un huitième appel à projets

Le gouvernement vient de lancer un huitième appel à projets pour l'attribution d'aides au financement de projets de recherche et développement (R&D) collaboratifs présentés par les pôles de compétitivité. Il concerne l'ensemble des secteurs économiques, industriels (y compris agro-alimentaires) ou de services. Les projets doivent être approuvés par les pôles de compétitivité auxquels ils se rattachent, avant leur envoi. Cet appel à projets n'est pas ouvert aux projets structurants (plates-formes d'innovation en accès ouvert) pour lesquels des appels à candidatures spécifiques sont lancés. Les dossiers sont à déposer en ligne avant le 30 avril 2009 à 12 heures sur :

➤ www.competitivite.gouv.fr

Le cahier des charges est en ligne sur :

➤ www.competitivite.gouv.fr et www.industrie.gouv.fr

➤ fabrice.leroy@finances.gouv.fr

➤ fabienne.ragache@finances.gouv.fr

Les résultats du 7^e appel à projets sont disponible sur :

➤ www.minefe.gouv.fr/discours-presse/discours-communiques_finances.php?type=communiqu&id=2623&rub=1

Relèvement du plafond du crédit d'impôt collection

Le crédit d'impôt collection (CIC) fonctionne comme le crédit d'impôt recherche mais s'applique à des dépenses spécifiques aux entreprises du secteur du textile, de l'habillement et du cuir, qui élaborent de nouvelles collections. Chaque année, environ 500 entreprises bénéficient de ce dispositif, pour un coût annuel de l'ordre de 17 M€. Cette aide est plafonnée dans le cadre d'une réglementation européenne. Avec l'aval de la Commission européenne, Christine Lagarde a souhaité que ce plafond soit temporairement (pour 2 ans) relevé à 500 000 €. Une mesure de remboursement immédiat de crédit d'impôt a été adoptée par la loi de finances rectificative pour 2008. Elle permet en 2009, à toutes les entreprises bénéficiaires du CIC (et plus largement du CIR), de bénéficier d'un rem-

boursement immédiat sur les crédits d'impôts obtenus des années 2005 à 2008.

➤ www.industrie.gouv.fr/portail/pratique/creditimpot_collection.html

➤ vincent.oberto@finances.gouv.fr

15 % de marchés publics aux PME innovantes

Attendu depuis l'adoption de la Loi de modernisation de l'économie (LME), le 4 août 2008, le décret d'application de l'article 26, qui met en œuvre une politique volontariste en faveur des PME innovantes, est paru le 20 février dernier. Dorénavant, les acheteurs publics peuvent réserver 15 % de certains de leurs marchés aux PME innovantes. Cette avancée essentielle va fournir aux ministères, collectivités territoriales et entreprises publiques un outil crucial pour conforter l'accès des PME innovantes à la commande publique.

➤ boris.pennaneac'h@finances.gouv.fr

Plus de 6 000 entreprises ont saisi le médiateur du crédit

Depuis le lancement du dispositif en novembre dernier, 6 261 entreprises ont saisi le médiateur du crédit, dont 930 sociétés depuis le 1^{er} février. 90 % des dossiers déposés ont été acceptés en médiation ; le taux de médiation réussie est de 66 %. Près de 2 000 entreprises ont été confortées dans la poursuite de leurs activités en trois mois et 42 519 emplois ont été préservés. Les TPE et les PME de moins de 50 salariés sont les plus nombreuses à saisir les équipes de médiation (94 % des dossiers).

➤ www.mediateurducredit.fr

Les mesures du Pacte automobile

Pour répondre à la situation particulière du secteur de l'automobile, qui emploie directement ou indirectement près de 10 % de la population active, Luc Chatel a présenté les mesures du Pacte automobile aux fédérations professionnelles représentant les équipementiers et sous-traitants de l'industrie automobile.

3 001

C'est le nombre d'entreprises qui ont bénéficié du dispositif des parrains-PME depuis sa mise en place dans les Drire en octobre dernier.

www.minefe.gouv.fr

Ce site présente le projet de loi rectificative pour 2009 qui contient les mesures exceptionnelles prises en complément du plan de relance du 19/12/08.

suite page 3 >

DOSSIER

« Développer l'excellence opérationnelle »



Par Emma Delfau, chef du bureau de la propriété industrielle et de la qualité à la DGCI

Pour aider les PME à renforcer leur compétitivité, le plan « Qualité et performance 2010 » a pour ambition d'aider les entreprises à développer et mieux utiliser les démarches d'excellence opérationnelle.

Lancé le 3 décembre dernier par Luc Chatel, secrétaire d'État chargé de l'Industrie et de la Consommation, le plan « Qualité et performance 2010 » a pour objectif d'aider les PME et PMI dans leur démarche de performance et d'amélioration continue. L'amélioration de la qualité ainsi que l'innovation organisationnelle intéressent directement les PME / PMI. En effet, les démarches d'excellence opérationnelle, notamment le « lean management » (cf. encadré) permettent d'améliorer la compétitivité des entreprises en les aidant à identifier des gisements de productivité qu'elles ne perçoivent pas forcément. Faire connaître ces méthodes, montrer qu'elles peuvent avoir des résultats tangibles à court terme, et aider les entreprises à se les approprier sont donc une priorité.

Des actions collectives régionales

Concrètement, le plan propose une mesure phare : aider les PME à améliorer leur performance en appliquant ces principes d'excellence opérationnelle. Il se traduit par la mise en place, au niveau régional, d'actions collectives financées en partie par les Drire, en collaboration avec les acteurs du développement économique local. Ces actions collectives permettront à 1 000 entreprises représentant 20 000 salariés de bénéficier d'un programme sur plusieurs années avec des phases de formation, de diagnostics et d'échanges entre les entreprises sur les bonnes expériences. Elles donneront lieu à l'intervention dans les entreprises de consultants et d'experts industriels formés aux méthodes de l'excellence opérationnelle, qui aideront les PME à identifier les gisements de productivité et de qualité, à mettre en œuvre un plan d'actions ad hoc, à s'engager sur des résultats à atteindre. Ces actions s'appliqueront prioritairement à des entreprises déjà engagées dans une démarche d'amélioration de la performance. Une approche sectorielle sera également privilégiée, notamment pour les sous-traitants des grands constructeurs automobiles.

La formation de l'encadrement

L'autre volet important du plan « Qualité et Performance 2010 » est la formation. La

sensibilisation des futurs cadres et dirigeants d'entreprises à l'excellence opérationnelle est un élément clé pour assurer l'intégration de cette notion dans la culture des entreprises. Une usine-école en Rhône-Alpes est en cours de création grâce au partenariat de plusieurs grands établissements d'enseignement de la région : l'École catholique des arts et métiers (ECAM), l'École centrale de Lyon, l'École des mines de Saint-Etienne, l'École de management de Lyon, l'Institut national des sciences appliquées (INSA). Ce projet est porté plus directement par l'ECAM. Au travers de la reconstitution d'un atelier appliquant les méthodes de « lean management », les étudiants et les salariés des entreprises seront à même de percevoir les résultats de l'application des concepts de l'excellence opérationnelle sur une chaîne de production, et ainsi de les appliquer dans le cadre de leur métier afin d'améliorer la performance dans tous les domaines : sécurité, qualité, productivité, ambiance de travail. Ce projet pilote, qui comportera une chaîne d'assemblage et une unité d'usinage, a vocation, à terme, à essaimer dans d'autres régions. Il devrait accueillir, à partir de la rentrée 2009, 200 étudiants et 50 salariés de PME / PMI par an.

Par ailleurs, le directeur de l'École des mines d'Alès s'est vu confier, en partenariat avec le Comité national qualité et performance, la mission de réaliser un état des lieux de l'enseignement de « l'excellence opérationnelle » et de formuler des propositions visant à renforcer la qualité des formations et le nombre d'ingénieurs formés à ces démarches.

Enfin, les pôles de compétitivité sont également associés à ce plan. La mise en œuvre de la nouvelle phase « Pôles 2.0 » de la politique des pôles de compétitivité, centrée sur le développement des pôles et de leur écosystème, doit en effet les conduire à développer les préoccupations « qualité » et démarches d'excellence opérationnelle tant dans leur propre gouvernance qu'auprès de leurs adhérents.

➤ www.industrie.gouv.fr/portail/pratique/performance2010.html

➤ emma.delfau@finances.gouv.fr

LE LEAN MANAGEMENT

Lean signifie « maigre » en anglais. On peut donc traduire le lean management par « l'organisation au plus juste ». Utilisée par Toyota depuis les années 1950, cette méthode vise à l'optimisation des coûts, des délais et de la qualité. L'objectif est de traquer les sources de gaspillage dans tous les domaines de l'entreprise et de les réduire au minimum. Les sources d'inefficacité sont entre autres la surproduction, les temps d'attente entre les changements d'outillage, les transports inutiles, les opérations superflues, les stocks trop élevés, la mauvaise qualité qui oblige à recommencer une tâche, etc.

Pour limiter ces surcoûts, le lean management fait appel à un certain nombre d'outils pratiques : le kanban (juste-à-temps), le SMED (changement rapide d'outillage), la maintenance préventive, la réorganisation des flux, les 5 S (propreté de l'atelier), le kaizen (améliorations par petits pas), le poka-yoké (systèmes anti-erreurs)...

Mais le lean management va au-delà. Il s'agit d'un véritable état d'esprit et d'une stratégie globale d'entreprise. À tous les niveaux de l'entreprise, l'amélioration continue doit devenir une préoccupation quotidienne et s'imposer comme culture commune. Chaque niveau hiérarchique doit aider ses collaborateurs à adhérer au projet de changement, à faire remonter les problèmes et à proposer des évolutions de ses tâches. Les efforts de chacun sont ainsi reconnus à leur juste valeur.

INTER-HOTEL MISE SUR « QUALITÉ »

La marque « Qualité tourisme », délivrée par le Ministre chargé du Tourisme, a pour objectif la qualité du service et la satisfaction du client. Initiée pour améliorer l'accueil et l'image de la France et développer des emplois, la marque concerne désormais les hébergements (hôtels, résidences de tourisme, chambres d'hôtes, campings, hébergements collectifs), les restaurants, les offices de tourisme, mais aussi depuis peu, les lieux de visite et les centres de congrès et de séminaires. Elle constitue, pour les professionnels comme pour leurs clients, un gage de confiance. « Nous avons déjà une démarche qualité qui

L'INTERVIEW

« Des gains de productivité de 5 à 10 % par an »



Jean-Paul Guyot, directeur industriel d'Electricfil Automotive

Electricfil Automotive conçoit, développe et produit une gamme de produits innovants pour l'industrie automobile. Ce groupe familial dirigé par Patrick Thollin a mis en place en 2005 une démarche lean. Explications.

Quelle est l'activité de votre entreprise ?

Electricfil Automotive est un équipementier automobile spécialisé dans la fabrication de systèmes électroniques, de capteurs et de bobines d'allumage. Nos clients sont internationaux puisque nous livrons la quasi-totalité des constructeurs ainsi que de grands équipementiers mondiaux. Electricfil Automotive est une entreprise familiale, créée il y a soixante-dix ans, qui compte 1 100 salariés, pour la majorité sur le site de Beignost, dans la banlieue lyonnaise, mais aussi dans nos filiales en Haute-Marne, Turquie, Chine et aux États-Unis. En 2008, notre groupe a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros, chiffre qui, avec la crise, devrait se situer autour de 115 millions d'euros en 2009.

Quel a été l'apport de la démarche de lean management dans votre entreprise ?

Incité et accompagné par un client en l'an 2000, Electricfil Automotive s'est résolument engagée dans cette démarche efficace, devenue structurante pour l'entreprise. Nous avons obtenu rapidement de bons résultats et avons repris la démarche à notre compte, et l'avons largement déployée, il y a environ trois ans, avec l'aide de consultants spécialisés qui interviennent environ une fois par trimestre. L'essentiel de la démarche de progrès est réalisé en interne, car la plupart des concepts relèvent du simple bon sens. L'idée, en effet, est de supprimer toutes les opérations sans valeur ajoutée, ce qui permet de réaliser des économies à tous les niveaux. Cette

approche nous a permis de réaliser 5 à 10 % de gains de productivité par an dans la plupart de nos ateliers et de diviser les taux de rebut par trois en trois ans.

Cette démarche est donc un réel atout en période de crise ?

Oui, ce type de management nous aide beaucoup même s'il est clair qu'il ne peut suffire à franchir la crise. Le lean management nous permet par exemple de réduire les stocks, ce qui est un avantage important à l'heure où les capitaux se font rares. Les effets sont également positifs en termes de planification, car l'organisation en flux tirés et le lissage des commandes nous permettent de nous adapter aux fortes variations de commandes engendrées par la crise. De même, la standardisation au niveau des postes de travail et de l'organisation est un atout, car certains salariés sont obligés actuellement de changer d'atelier afin de nous permettre d'adapter la structure à la charge. Tous ces éléments sont positifs et nous permettent de mieux nous adapter, même si nous savons que pour sortir de la crise sans trop de dégât, nous aurons besoin d'une attention bien particulière des pouvoirs publics, notamment sur la taxe professionnelle, les contraintes de Reach ou l'aide à l'automatisation. Nous avons eu la chance de mettre en place le lean management avant cette crise et nous ne pouvons que nous en féliciter. Nous avons peur de perdre certains de ces acquis en cas de tempête, ce qui n'est pas le cas.

EN BREF

Au-delà des prêts participatifs accordés aux constructeurs et du financement mis à disposition de leurs filiales bancaires, les mesures du Pacte sont une réponse directe aux préoccupations exprimées par l'ensemble de la filière (équipementiers et sous-traitants) lors des États généraux de l'automobile du 20 janvier dernier. Le fonds de garantie pour les prêts aux équipementiers et sous-traitants, mis en place au sein d'Oseo, permet de garantir jusqu'à 90 % du prêt. Tous secteurs confondus, le fonds permettra de garantir 4 Md€ de prêts pour les PME et 1 Md€ pour les entreprises de plus grande taille. La capacité du fonds pourra être accrue en fonction des besoins, afin de pouvoir garantir 1 Md€ de prêts supplémentaires à la filière. Le Fonds stratégique d'investissement portera sa contribution au Fonds de modernisation des équipementiers automobiles à 200 M€, au même titre que les deux constructeurs Renault et PSA. Le fonds sera ainsi doté de 600 M€ qui lui permettront d'intervenir en fonds propres, en tant qu'investisseur avisé, auprès des entreprises stratégiques de la filière. L'État lancera en parallèle un plan d'action de 15 M€ pour la diffusion des pratiques d'excellence opérationnelle dans la filière automobile. La convention nationale de chômage partiel pour le secteur automobile permettra aux entreprises de la filière de bénéficier d'une prise en charge supplémentaire par l'État de l'indemnisation – de 1,5 à 1,75 € par heure chômeuse selon la taille de l'entreprise. Cette disposition sera en vigueur pour une durée de trois mois renouvelable une fois. En contrepartie, les entreprises adhérentes à ce dispositif s'engagent au maintien des emplois concernés pour une durée équivalente au double de la convention de chômage partiel. Des dispositifs de formation seront couplés aux périodes de chômage partiel dans toute la mesure du possible.

Le Pacte s'appuie également sur la mise en œuvre d'un nouveau code de performance et de bonnes pratiques, approuvé conjointement par les représentants des constructeurs, équipementiers et sous-traitants. Le code encadre également de façon plus satisfaisante les

TOURISME »

répondait aux exigences de la nouvelle marque, explique Jean Lavergne, président du directeur de la chaîne Inter-Hotel. Dès sa création, en 2005, nous avons immédiatement demandé notre agrément. Il existe tellement de labels régionaux qu'une marque nationale ne peut que permettre une meilleure reconnaissance. Elle facilite le choix des touristes et nous engage auprès d'eux ». Ainsi Inter-Hotel attribue la marque aux établissements de la chaîne répondant aux exigences très précises de « Qualité tourisme » : conformité aux règles d'hygiène et de sécurité, respect des critères du classement hôtelier,

respect des engagements nationaux de qualité, traitement obligatoire des réclamations clients, audit extérieur au moins tous les trois ans... Aujourd'hui, 212 établissements sur les 271 que compte le réseau Inter-Hotel portent la marque « Qualité tourisme ». « Ceux qui n'en bénéficient pas sont généralement des hôtels qui viennent d'intégrer notre groupe ou qui sont confrontés à des problèmes d'ordre juridique pour obtenir leur classement à l'étoile », précise Jean Lavergne. « La politique d'Inter-Hotel en la matière est en effet très claire : les établissements qui ne peuvent obtenir la marque pour des raisons liées à la qualité doivent quitter le groupe ».

► www.qualite-tourisme.gouv.fr/

conditions de financement et de facturation habituellement pratiquées.

La filière automobile bénéficie également de mesures de portée générale, notamment de la réduction des délais de paiements qui se traduira concrètement par l'apport de 2 Md€ de trésorerie à l'ensemble des fournisseurs de la filière automobile. La filière sera également bénéficiaire de la suppression, dès 2010, de la part de la taxe professionnelle assise sur les biens et équipements mobiliers.

Luc Chatel a reçu les préfets de région pour leur donner les instructions relatives à la mise en œuvre de ce Pacte. Des réunions de présentation seront ainsi organisées dans chaque région, et des coordonnateurs régionaux désignés dans les directions régionales en charge de l'industrie (Dirre et Direccte).

Afin de suivre la bonne mise en œuvre des mesures de ce plan, Luc Chatel réunira régulièrement le Comité stratégique pour l'avenir de l'automobile.

► www.etatsgenerauxdelautomobile.com

► michel.ferrandery@finances.gouv.fr

Mesurer pour agir, agir pour progresser !

Le 14^e Congrès international de métrologie, organisé par le Collège Français de Métrologie, se tiendra à Paris du 22 au 25 juin 2009 au Palais des Congrès - Porte Maillot, autour du thème « Mesurer pour agir, agir pour progresser ». Au programme, six tables rondes concernant : les enjeux de la métrologie sur la santé, la réduction des gaz à effet de serre, la performance d'entreprise, les températures industrielles et nouveaux matériaux, l'accréditation et les enjeux économiques et stratégiques, les perspectives de mesures sans fils en milieu industriel. Des visites techniques dans des entreprises ayant mis en place des bonnes pratiques seront proposées. Une exposition d'une centaine de stands se tiendra sur les dernières évolutions techniques.

Pour plus de renseignements :

► www.cfmetrologie.com

► info@cfmetrologie.com

Statut de l'auto-entrepreneur : nouveautés

À l'occasion du Salon des Entrepreneurs, Hervé Novelli et Patrick Werner, Président du directoire de La Banque Postale, ont signé une convention destinée à développer une offre de produits, de services bancaires et d'assurance dédiés aux auto-entrepreneurs. La Banque Postale mobilisera, dès mars 2009, l'ensemble de ses réseaux : 14 000 bureaux de poste, 19 Centres Financiers, son site internet et le 36 39, son numéro, pour accueillir les auto-entrepreneurs et leur faciliter l'accès à des

services comme des solutions d'assurance.

Le Ministre a également annoncé la mise en cohérence du régime de l'auto-entrepreneur avec l'Aide aux demandeurs d'emploi créant ou reprenant une entreprise. Il sera prochainement possible pour les bénéficiaires de cette aide de profiter de l'intégralité du régime de l'auto-entrepreneur, en acquittant de façon simplifiée un prélèvement unique mensuel sur le chiffre d'affaires.

Depuis le 19 février, la loi permet aux activités libérales non réglementées relevant de la Caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance vieillesse (CIPAV), de devenir auto-entrepreneur en s'inscrivant sur le site :

► www.lautoentrepreneur.fr

ou en se rendant au centre de formalités des entreprises compétent pour ces activités.

Mis en place le 1^{er} janvier 2009, le régime de l'auto-entrepreneur a enregistré 77 000 inscriptions.

Appel à projets « industries du luxe »

Suite au succès rencontré par l'appel à projets de juillet 2008, la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) a décidé de lancer un nouvel appel à projets sur les industries de luxe. Les actions collectives attendues pourront par exemple concerner l'usage des TIC au sein des PME, le processus d'innovation ou de création, l'excellence environnementale et, plus largement, une démarche de développement durable, une meilleure qualité ou des démarches d'amélioration de la performance, ou l'accompagnement à la réflexion stratégique et marketing. La date limite de dépôt des dossiers est fixée au 30 avril 2009.

► www.industrie.gouv.fr/portail/une/index_appe_cours.html

► vincent.oberto@finances.gouv.fr

Un plan de développement des infrastructures de recharge pour les véhicules électriques et hybrides rechargeables

Luc Chatel et Chantal Jouanno, secrétaire d'État chargée de l'Écologie, ont installé un groupe de travail visant à élaborer une stratégie nationale de développement des infrastructures de recharge nécessaires à l'essor des véhicules électriques et hybrides rechargeables. Prévu dans le cadre du plan « véhicules décarbonés » annoncé par le président de la République lors du dernier Mondial de l'automobile, ce groupe de travail réunit les constructeurs automobiles, les distributeurs d'énergie, les collectivités locales, les professionnels du bâtiment et les gestionnaires d'espaces publics. Son objectif est d'élaborer un plan de développement

des infrastructures de recharge (domestiques, sur le lieu de travail, sur la voie publique...) et de stations d'échange de batteries. Ces travaux se déclineront selon quatre thématiques : modèles économiques, expérimentations, standardisation et normalisation, législation et réglementation. L'objectif est de permettre l'émergence, d'ici 2012, d'une offre de 100 000 véhicules électriques et hybrides rechargeables. Par ailleurs, une démarche coordonnée d'achats de véhicules électriques entre l'État et les grands comptes publics et privés a été créée. Un premier appel d'offres devrait être lancé à l'automne.

► ivan.faucheux@finances.gouv.fr

Appel à projets 2009 du Fonds francophone des inforoutes

Le Fonds francophone des inforoutes, qui a pour mission de promouvoir les TIC dans les pays du Sud et d'Europe centrale et orientale en finançant des initiatives multilatérales de production de contenus et applications francophones, vient de lancer son 17^e appel à projets. Il accorde, cette année, une place importante aux projets qui favorisent l'accessibilité et la visibilité des ressources numériques valorisant la langue française et son rayonnement. Les projets portés par ou au bénéfice des femmes et/ou des jeunes sont encouragés. Ils doivent être déposés avant le 17 avril 2009.

► Plus d'informations : www.inforoutes.francophonie.org/actualites/nouvelle.cfm?der_id=221&type=accueil

Publications

Étude 2009 sur les façonniers de l'habillement

La synthèse sectorielle chiffrée sur les façonniers de l'habillement vient d'être publiée. Cette étude est téléchargeable sur : www.industrie.gouv.fr/sessi/publications/dossiers_sect/dossiers_sect.htm.

La filière bois en Champagne-Ardenne

La Dirre Champagne-Ardenne vient de publier une analyse de la filière bois en Champagne-Ardenne, filière importante de l'industrie régionale. La plaquette est consultable sur : www.champagne-ardenne.dirre.gouv.fr (rubrique publication).

Étude sur l'équipement de la maison

La synthèse sectorielle chiffrée sur l'équipement de la maison vient d'être publiée. L'innovation en termes de design et de technologie constitue un enjeu majeur pour ces industries. L'étude est téléchargeable sur : www.industrie.gouv.fr/sessi/publications/dossiers_sect/dossiers_sect.htm.