

Réinventer l'entreprise pour mieux rebondir

La crise est l'occasion pour l'entreprise de repenser sa stratégie, son mode de management et de s'interroger sur ses valeurs. Quelles sont les nouvelles pistes de croissance à explorer ? Comment certaines entreprises répondent-elles déjà aux enjeux de demain ? Témoignages.

ISÈRE (page 52)



© E. Arévalo

Construire une autre société, imaginer un système différent, inventer un nouveau modèle d'entreprise : pour Jérôme Barrant, fondateur de l'Institut d'agilité des organisations, de Grenoble Ecole de Management (un établissement de la CCI de Grenoble), c'est une évidence. "La crise que nous connaissons aujourd'hui aboutit à un début de prise de conscience de la nécessité de changer nos schémas de pensée. Nous sommes voués à la turbulence. Et faire face à la turbulence exige un changement de culture. L'entreprise d'avenir, c'est l'entreprise agile, apte à bouger en permanence avec justesse, à effectuer le juste mouvement, au juste moment, de manière coordonnée en interne et en externe. Cela demande de changer de stratégie, d'organisation, de culture managériale et, au final,

de comportement. Les entreprises qui auront intégré cette capacité d'adaptation, de mouvement passeront mieux la crise."

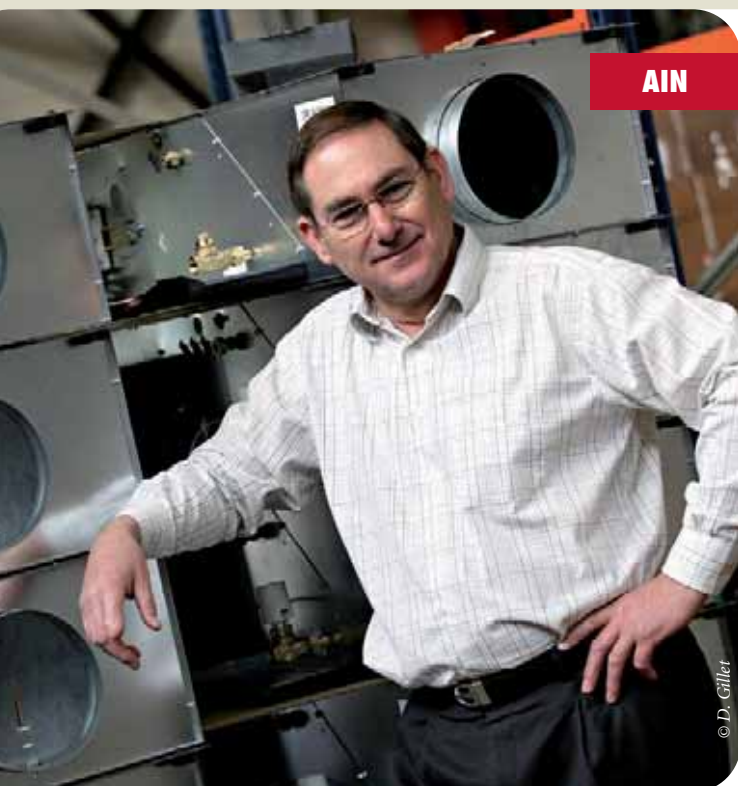
Innover dans un secteur traditionnel

Certaines sociétés n'ont pas attendu pour anticiper la demande, trouver des débouchés innovants, dénicher de nouveaux marchés. Comment innover dans un secteur traditionnel tel que la peinture industrielle ? C'est justement la question que s'est posée il y a quelques années Philippe Saunier-Plumaz, président de la société éponyme, à Sassenage (Isère). Dès 2003, il repère un procédé de décoration utilisé notamment dans le tissu d'ameublement. Conscient du potentiel qu'il renferme, il crée en 2006 une autre société, Visio Technic, pour l'impression numérique de décors intérieurs et

ISÈRE

Visio Technic, une vision stratégique

Créée en 2006 à Sassenage, Visio Technic s'appuie sur le savoir-faire de l'entreprise de peinture industrielle Saunier-Plumaz. Grâce à un procédé de sublimation résistant aux UV, son président, Philippe Saunier-Plumaz, s'est ouvert à un nouveau marché au fort potentiel, celui de l'impression numérique sur tous supports (aluminium, verre, béton, acier, plastique...). Visio Technic (CA 2009 : 1,75 M€, 12 salariés) travaille pour les secteurs de la signalétique extérieure, du bâtiment, de l'agencement et de l'industrie. Elle a ainsi été homologuée par la RATP pour décorer plusieurs stations de métro grâce à un procédé antigraffiti. Mais "le vrai développement de Visio Technic se fera dans le bâtiment", estime Philippe Saunier-Plumaz. Son concept de transfert de décors lui offre un beau potentiel de développement. Visio Technic a par ailleurs rejoint en début d'année le projet Luminosurf, labellisé par le pôle de compétitivité Axelera. Objectif : intégrer des nanoluminophores pour réaliser des revêtements éclairants. Elle vient également d'adhérer au pôle Minalogic "pour trouver de nouvelles idées". "Le potentiel de ces nouveaux marchés est considérable, affirme Philippe Saunier-Plumaz, non seulement en France mais à l'international."



Managair, toujours un temps d'avance

La spécificité de Managair, fondée en 2001 par Georges Mauer ? La personnalisation, en fonction des besoins du client, de son offre de matériel de climatisation. La PME, basée à Jujurieux, développe ainsi ses propres produits et a mis au point, il y a trois ans, un climatiseur de type ventilo-convecteur peu gourmand en énergie. "Le marché offre un très gros potentiel, explique Georges Mauer. Tous les bâtiments HQE intègrent ce type de produit. Grâce à notre climatiseur, nous avons pris une longueur d'avance sur nos concurrents. À long terme, la crise devrait booster notre activité, car elle pourrait permettre une prise de conscience de la nécessité de diminuer les coûts énergétiques." Pour l'heure, Managair (CA 2008 : 4,8 M€, 13 salariés) est confrontée à un ralentissement de son activité, les investissements étant en sommeil sur certains chantiers. Elle continue cependant à innover pour conserver cet avantage concurrentiel et devancer les attentes du marché. Soucieuse d'imaginer des produits permettant des économies d'énergie, elle n'oublie pas elle-même de pratiquer l'écoconception.

extérieurs. Celle-ci a d'ailleurs obtenu la médaille de bronze de l'innovation lors du dernier salon international Batimat. Aujourd'hui, même si elle est confrontée au décalage de certains programmes immobiliers, la PME a devant elle des marchés potentiels considérables en France et à l'international. Elle n'oublie pas de se préoccuper par ailleurs des questions environnementales. Sur son dernier

sociétale est définie comme "la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement [...]". L'entreprise doit donc repenser ses relations et ses interactions avec ses parties prenantes, à savoir les salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, collectivités territoriales... "La consultation de toutes les parties concernées, l'ouverture aux autres

Il faut que l'entreprise s'implique dans la vie de son territoire.

projet, l'intégration de nanomatériaux électroluminescents pour la réalisation de revêtements éclairants, elle tient compte, par exemple, de la nécessité de réduire au minimum la consommation énergétique de ces nanoluminescentes.

La crise : l'occasion de repenser l'entreprise ?

"La crise permet de s'interroger sur les valeurs qui sous-tendent l'économie et de découvrir une transformation des comportements vis-à-vis de l'acte d'achat", estime Isabelle Blaes, responsable de projet au sein du Ciridd (Centre international de ressources et d'innovation pour le développement durable), à Saint-Étienne. "Les entreprises qui auront anticipé cette évolution et les nouvelles attentes des consommateurs s'en sortiront mieux que d'autres. C'est maintenant qu'il faut s'interroger sur sa responsabilité sociétale." Selon l'ISO 26000, la responsabilité

acteurs de son territoire sont des principes fondamentaux de la responsabilité sociétale et sont sources d'opportunité pour l'entreprise, poursuit Isabelle Blaes. La responsabilité sociétale est une première marche pour contribuer au développement durable qui, lui, implique d'intégrer les questionnements sociétaux, environnementaux et économiques dans le cœur de métier de l'entreprise."

Faire de son territoire un atout

L'intégration de ces principes passe par l'implication de l'entreprise dans la vie de son territoire. "Nous avons été partenaire-fondateur de la Cité du design car nous souhaitons prendre part à la vie sociale de notre bassin d'emploi", déclare ainsi Ghislaine Celdran, cogérante de la société Cellux, un fabricant d'appareils d'éclairage à Saint-Genest-Lerpt (Loire). "Cellux s'inscrit à part entière dans le territoire ●●●



© D. Lattard

DRÔME

Vercors Thermoformage, un état d'esprit conquérant

Spécialiste du thermoformage de pièces de grandes dimensions et de fortes épaisseurs, Vercors Thermoformage (12 salariés) a été rachetée fin 2006 par Philippe Remenieras. "À la reprise, j'ai installé un bureau d'études pour sortir de la sous-traitance pure et proposer mes propres produits. En parallèle, j'ai développé la finition des pièces pour conquérir de nouveaux marchés." La PME de Loriol-sur-Drôme mise beaucoup sur l'innovation, avec quatre ou cinq nouveautés par an. Il y a six mois, elle a entamé une démarche ISO 14001. Elle pratique aussi l'écoconception : utilisation de matériaux recyclables, réduction du volume de matériaux entrant dans la fabrication... Sur le plan logistique, elle s'engage également à réduire le volume des emballages ou à les réutiliser. Pour les clients de Vercors Thermoformage, il s'agit à la fois d'une rupture technologique et d'une rupture d'approche. Ces valeurs respectueuses de l'environnement et des hommes, ce souci permanent d'innovation et de combativité permettent aujourd'hui à Philippe Remenieras d'affronter sereinement la crise. La société a maintenu ses investissements l'an dernier, a recruté une personne et prévoit d'égaliser en 2009 son chiffre d'affaires 2008 de 1,4 M€.

●●● stéphanois car le développement qualitatif de celui-ci est un atout pour nous, poursuit la dirigeante. C'est une réponse à la non-délocalisation, puisque nous avons choisi de rester sur place et de pérenniser l'entreprise." La PME participe par ailleurs depuis trois ans au pôle Optique Rhône-Alpes, ce qui lui

l'homme au cœur de l'entreprise", affirme pour sa part Hervé Vion-Delphin, PDG de Broplast (CA 2008 : 3 M€, 30 salariés à Izernore, dans l'Ain). Cette PME de recyclage de déchets thermoplastiques a fait établir en 2004 un diagnostic sociétal et environnemental. "Pourquoi un tel engagement ? Pour des raisons d'éthique personnelle,

un encouragement à persévérer. Aujourd'hui, elle s'est engagée dans une démarche AFAQ 1000NR, qui permet de mesurer avec précision l'intégration et l'application des principes du développement durable dans l'entreprise.

De nouveaux défis pour l'entreprise

"Il faut que les entreprises perçoivent le développement durable comme une opportunité et une source d'innovation", précise Philippe Alameda, directeur du Ciridd. "Pour survivre et être performantes, les entreprises, notamment les PME, devront être à la fois économiquement viables, innovantes pour se créer de nouvelles opportunités et améliorer les processus de production, économes en ressources naturelles et énergétiques,

respectueuses de leur capital humain et éthiques du point de vue business et sociétal." Pour réaliser cette synthèse, l'entreprise doit s'efforcer d'identifier les nouvelles attentes du consommateur, de réfléchir à des solutions novatrices, d'inventer de nouveaux produits ou services. Un travail qui peut se révéler un véritable vecteur de croissance, car il implique une démarche d'innovation non seulement dans les produits et services, mais aussi dans l'organisation même de l'entreprise et dans son mode de management. "L'entreprise se montre alors proactive, apporte des solutions et n'attend pas de devoir résoudre les problèmes, affirme Philippe Alameda. Le développement durable l'oblige finalement à développer une vision stratégique.

L'innovation peut également résider dans l'organisation et le management.

permet de travailler avec des partenaires sur des projets innovants tout en poursuivant cette stratégie d'ancrage territorial.

"Je suis intimement convaincu que la crise peut être un moyen de remettre

et parce que notre activité est centrée sur l'intervention humaine. La qualité de notre prestation réside dans le fait que nos salariés se sentent impliqués dans la société." Pour Broplast, ce diagnostic ne constituait qu'une étape,



SAINT-ÉTIENNE

Cellux : "L'économie au service de l'homme."

Concepteur et fabricant d'appareils d'éclairage fonctionnels, Cellux (CA 2008 : 4,2 M€, 40 salariés, à Saint-Genest-Lerpt) a déployé l'outil de performance globale du Centre des jeunes dirigeants. Objectif : atteindre un équilibre entre l'économie, le social et l'environnemental. "Nous cherchons à établir des relations privilégiées avec nos fournisseurs, nos clients et nos salariés, dans le but de pérenniser l'entreprise", expliquent Ghislaine et Guy Celdran, gérants de la PMI familiale. "Nous pensons par ailleurs que c'est lorsqu'un salarié se sent bien dans son entreprise qu'il peut s'occuper de l'environnement." Cellux conçoit des appareils en fonction des besoins spécifiques du client, en tenant compte de l'éclairage naturel et des contraintes de construction : "Nous ne vendons pas le même type d'éclairage en Europe du Nord et dans le midi de la France !" Le savoir-faire développé pour l'Europe du Nord, demandeuse de produits à faible consommation énergétique, lui a permis d'avoir un temps d'avance sur le marché français. "Aujourd'hui, face au report de certains marchés, nous pouvons nous appuyer sur ces nouveaux produits et le service personnalisé au client. À terme, le développement durable peut constituer un levier de croissance."

Sivalbp construit durablement

“Dès la conception du site, nous avons mis l’accent sur le développement durable par des applications concrètes. L’idée était de regrouper en un même lieu un grand nombre de process afin de réduire les coûts logistiques et la consommation énergétique et de mieux maîtriser la qualité”, explique Damien Parret, directeur marketing et commercial. Sivalbp (CA 2008 : 5 M€, 45 salariés) produit des lames de bois massifs destinées à la construction. Elle propose une large gamme de solutions innovantes, des produits qualitatifs à forte valeur ajoutée. Le site est totalement autonome sur le plan énergétique, hormis la consommation d’électricité courante. Une chaudière bois alimentée par les copeaux issus du rabotage fournit les process de séchage, d’étuvage et de thermostabilisation ainsi que le chauffage de l’ensemble du bâtiment. L’eau provient quant à elle de la récupération des eaux de pluie. Le bâtiment est orienté de façon à bénéficier d’un maximum d’éclairage naturel. “Pour être rentable, c’est un projet qui doit s’inscrire dans le temps, rappelle Damien Parret. La crise nous freine dans notre développement, mais le marché a accueilli favorablement nos produits.” En ce début d’année, Sivalbp a recruté cinq salariés et a finalisé l’installation de son show-room.

HAUTE-SAVOIE



© G. Piel

VILLEFRANCHE

Le chanvre : une filière d’avenir pour le Beaujolais

Face aux difficultés rencontrées par la filière viti-vinicole du Beaujolais, un cluster a été mis en place sous l’impulsion de l’État, en étroite collaboration avec la CCI de Villefranche et Inter Beaujolais. En lien avec la Chambre d’agriculture, il prône la diversification professionnelle grâce à la culture du chanvre. Cette plante offre une multitude de débouchés dans l’agroalimentaire, la cosmétologie, la parapharmacie, l’équipement automobile... Aujourd’hui, une dizaine de viticulteurs sont prêts à franchir le pas. “Pour certains, ce sera une reconversion totale ; pour d’autres, le chanvre constituera une activité complémentaire, explique Pascal Danger, secrétaire général de la CCI du Beaujolais. De leur côté, les industriels réfléchissent à l’intégration de cette matière première dans leur activité. Cinq de nos entreprises sont déjà intéressées par son utilisation, mais nous espérons en convaincre d’autres afin de valider ce modèle économique. C’est un problème de gestion de l’avenir, cela ne se limite donc pas à des considérations écologiques.” Une dizaine d’hectares de chanvre seront plantés au printemps 2010. L’objectif est de passer rapidement d’une pratique artisanale à une expérimentation industrielle.

Les PME qui ont intégré de telles pratiques s’imaginent donc déjà dans l’après-crise. Les entreprises ne doivent plus agir seules. Elles doivent se penser dans un ensemble, que ce soit un pôle de compétitivité, un club d’entreprise ou une chaîne de valeurs.”

Des marchés d’avenir

Pour être prêts et rebondir quand la croissance repartera, certains misent aussi sur la veille et étudient avec attention les marchés d’avenir. Avec l’augmentation de l’espérance de vie – y compris dans les pays émergents –, le secteur médical et paramédical fait clairement partie de cette catégorie. Ils sont d’ailleurs parmi les rares secteurs à ne pas trop souffrir de la crise, comme en témoignent les nombreuses entreprises de la filière en Rhône-Alpes, dont la société

Evolutis, spécialisée dans les implants pour la chirurgie osseuse, à Briennon (Loire). “Les patients n’ont pas vraiment la possibilité de reporter leur opération”, explique son président, Jean-Michel Peguet. La convergence des NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, technologies de l’information et sciences cognitives) ouvre également des perspectives de croissance considérables et des marchés encore insoupçonnés. Pour Vincent Mangematin, directeur scientifique spécialiste des nanotechnologies et professeur à Grenoble École de Management, “les nanotechnologies connaîtront le même type d’évolution que l’informatique. Tous les secteurs les intégreront. Les grandes entreprises de l’automobile, de la pharmaceutique, de l’électronique sont déjà impliquées ●●●

ROANNE**Evolutis, en bonne santé**

Fondée en 1999, Evolutis (CA 2008 : 5,3 M€, CA prévisionnel 2009 : 6,8 M€, une quarantaine de salariés) est spécialisée dans les implants pour la chirurgie osseuse. "Nous détenons moins de 1 % du marché face aux grands groupes américains", souligne son président, Jean-Michel Peguet. En dix ans, Evolutis s'est tout de même fait une place sur un marché qui croît chaque année de 5 à 7 %, une progression directement liée à l'augmentation de l'espérance de vie. La PME de Briennon réalise 15 % de son chiffre d'affaires à l'export. "Le pays le plus prometteur mais qui démarre à peine est pour nous la Turquie, où nous venons d'ouvrir une filiale, explique le président. Dans ces pays émergents aussi, l'espérance de vie augmente, et la demande en prothèses suit. D'autant que si des systèmes de remboursement se mettent en place, les patients se feront opérer plus facilement." Pour affronter la concurrence américaine, Evolutis consacre à la R & D 12 % de son chiffre d'affaires. Elle a également rejoint le Pôle des technologies médicales, qui lui permet à la fois de mutualiser les dépenses et de prétendre plus facilement à des aides à l'innovation.



© T. Béguin

NORD-ISÈRE

© F. Ardito

●●● dans les nanos. Aujourd'hui, nous constatons des investissements très importants dans les nanoénergies. Les nanotechnologies vont ainsi permettre des innovations de process plutôt que de pro-

Le programme Nano 2012, qui vise à développer l'avance technologique et la compétitivité du site Crolles-Grenoble, représente des dépenses de R & D de 2,3 milliards d'euros et bénéficie du soutien de l'État et

“Les nanotechnologies, une opportunité exceptionnelle pour l'industrie française.”

duits, en permettant d'accroître les performances. Elles vont donc influencer tous les secteurs d'activité, révolutionner les autres technologies et transformer en profondeur notre façon de vivre”.

Sur ce plan, la France apparaît plutôt bien positionnée au niveau mondial, avec les pôles parisiens et grenoblois.

des collectivités territoriales à hauteur de 457 millions d'euros. D'ici 2012, il doit aboutir à la création de 660 emplois directs. Sur le plan économique, les nanotechnologies devraient permettre de conquérir ou de créer de nouveaux marchés. L'État vient d'ailleurs de lancer un plan en leur faveur. Financé à hauteur de 70 millions

Le Pôle innovations constructives bâtit l'avenir

“Pôle d'excellence fondé en 2007, le Pôle innovations constructives est né du constat qu'il y avait des choses à faire dans le domaine du développement durable”, explique son président, Pierre-Olivier Boyer, également DRH de Vicat. “Nous nous inscrivons dans la ligne du Grenelle de l'environnement. C'est à la fois une ardente obligation et la perspective d'activités renouvelées pour nos entreprises, confrontées aujourd'hui à un contexte de crise.” Fin 2008, le pôle comptait 34 adhérents, dont 70 % d'entreprises. Plusieurs projets sont actuellement en cours : la création d'une cité de la construction durable, d'une cité de la matière, d'un atelier des prototypes pour présenter des solutions constructives innovantes, et d'un village de démonstration pour informer le grand public. Le Pôle est par ailleurs engagé dans le projet Shanghai 2010, porté par la Région. Le pavillon de l'exposition universelle Shanghai 2010 sera exemplaire en matière d'écoconstruction. “Notre objectif est de rayonner au niveau national et européen et non de nous limiter au Nord-Isère”, annonce Pierre-Olivier Boyer. Parmi les objectifs 2009 du Pôle : nouer des relations avec les pôles de compétitivité, notamment Tenerrdis.

d'euros, Nano-Innov vise à “donner à l'industrie française les moyens de réussir le virage des nanotechnologies”. Valérie Péresse, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, a souligné “l'opportunité exceptionnelle que les nanotechnologies représentent pour l'industrie française. Matériaux innovants, biotechnologies, nanoélectronique, nombreuses sont les applications potentielles des nanosciences. Leur développement est susceptible d'être à l'origine d'une véritable révolution industrielle que la France ne doit pas manquer”.

L'un des scénarios imaginés par le Conseil économique et social régional (CESR) dans son rapport 2025 : *visions pour Rhône-Alpes* (novembre 2008) est justement celui d'une région qui aurait fait le choix de l'économie de la connaissance, investi dans le capital humain et opté pour ces nouveaux marchés des nanotechnologies, des biotechnologies, des infotechnologies et des technologies cognitives sans sacrifier son socle industriel. Des pistes à partager et à explorer pour préparer l'avenir ! ■

F. Combier

Ce dossier, réalisé pour la Chambre régionale de commerce et d'industrie, est diffusé par les magazines : *Présences*, Grenoble (34 000 ex.), *Info CCI*, Haute-Savoie (30 000 ex.), *Partenaires Savoie* (25 500 ex.), *Informations économiques*, Saint-Étienne-Montbrison (20 000 ex.), *Grand Angle 01*, Ain (19 000 ex.), *L'Économie drômoise* (20 000 ex.), *Nord-Isère économie* (14 400 ex.), *Roanne éco* (10 000 ex.), *Entreprendre en Beaujolais* (6 000 ex.).
Photos : F. Ardito (Nord-Isère, Isère), T. Béguin (Roanne), D. Gillet (Ain), D. Lattard (Drôme), G. Piel (Haute-Savoie), P. Rony (Saint-Étienne), F. Rumillat (Savoie).
Contact : Magazine *Présences*. Tél. : 04 76 28 28 76.



© F. Rumillat

SAVOIE

Sajemat : “Pendant la crise, restons offensifs !”

Installateur de cuisines professionnelles et de systèmes de climatisation, Sajemat (CA 2008 : 5,7 M€, 40 salariés, La Motte-Servolex) poursuit sa croissance malgré la crise. “Sur les six premiers mois de notre exercice, nous avons progressé de 15 %, annonce le PDG, Dominique Régat. Je fais partie du groupement des Climaticiens de France, et quand je me compare au reste de la profession, nous nous en sortons plutôt bien. La raison ? Nous avons toujours fait preuve d'une force commerciale très dynamique. Dans cette période de crise, il faut être davantage à l'attaque et ne pas se reposer uniquement sur sa notoriété.” Sajemat dispose de cinq commerciaux et a recruté l'an dernier une personne chargée du marketing. “Cela nous a permis, par exemple, de développer notre activité contrats d'entretien, peu connue de notre clientèle, en passant de 300 à 650 contrats.” Sajemat mise sur un chiffre d'affaires 2009 de 6,4 M€ et compte recruter encore trois personnes. Son objectif dans les deux ans à venir : développer le multiservice. Dominique Régat s'apprête d'ailleurs à acquérir une PME dans le secteur de la ventilation pour répondre à une demande forte de sa clientèle.

Chefs d'entreprise,



Quels que soient vos projets, vos préoccupations, votre lieu d'implantation, les Membres des CCI de Rhône-Alpes, vos confrères, vous invitent à rencontrer leurs conseillers.



Accompagnement, orientation, formation, information,
vous pouvez compter sur nos expertises

Création
Développement
Gestion de crise
Difficultés
International
Innovation
Intelligence économique
Aides techniques et financières
Formation
Gestions des compétences
Transmission



Pour en savoir plus :
www.rhone-alpes.cci.fr rubrique « entrer en contact avec les CCI »

les **Chambres de Commerce**
et d'**Industrie Rhône-Alpes**

CRCI
Rhône-Alpes