

→ 2<sup>E</sup> RENCONTRE NATIONALE ACAMAS

# Quand les PME tirent le bilan de leurs actions stratégiques

La seconde Rencontre nationale Acamas, organisée le 17 mars 2009, a permis aux PME présentes de réfléchir ensemble aux actions conduites dans le cadre du programme initié par la FIM et soutenu par le Cetim. L'occasion également de tirer les leçons pour le développement des entreprises mécaniciennes et d'esquisser le devenir de ce que pourrait être le contenu d'un Acamas 2.

Plus de 120 personnes ont participé à la seconde rencontre nationale Acamas, qui s'est tenue à la Maison de la Mécanique le 17 mars 2009. Objectif : réfléchir ensemble au bilan de trois années de travail et envisager les suites à donner au niveau de la profession comme à celui des entreprises. Trois ateliers thématiques animés par des dirigeants de PME ont fixé le cadre des discussions : réussir les déploiements sur les marchés, répondre de façon innovante à la demande des marchés, amplifier le travail en réseau.

« J'ai souhaité participer à ce programme car la mécanique a souvent été décriée dans le passé, avance Christophe Desmarez qui a racheté le groupe Mecanorex, il y a six ans. Certains annonçaient même la fin de la mécanique en France. Je pense le contraire et j'avais envie de réfléchir avec d'autres dirigeants sur l'avenir de nos entreprises. Je suis convaincu que nous aurons à mettre en œuvre bientôt, des processus qui n'existent pas encore. » Yvon Jacob, président de la FIM, a d'ailleurs rappelé en ouverture de la journée que 2008 avait été, jusqu'au mois de septembre, une bonne année pour la mécanique, première industrie française avec environ 700 000 salariés et 12 000 entreprises, réalisant un chiffre d'affaires de plus de 110 milliards d'euros dont plus de 40 % à l'export.

« S'engager dans Acamas, a-t-il remarqué, est l'une des meilleures choses qu'une PME ait pu faire ses dernières années. Les



120 personnes assistent au bilan Acamas des trois années passées et en esquissent le futur.

entreprises participantes ont amélioré leurs taux de bons choix dans leurs décisions stratégiques. »

Aussi le président de la FIM est-il favorable à un prolongement du programme après identification des options à mettre en œuvre. Il convient en particulier de repérer les points de résistance et de créer de nouveaux modules.

## Un tremplin pour les PME

Pour Éric Bonnans, p.-d.g. de Bonnans SA et président du Comité Mécanique Paca, la journée a été « un lieu d'échanges et de partage d'expériences entre chefs d'entreprises, riche en enseignements, notamment au

niveau de la déclinaison pratique des outils dans les différentes régions ». Bernard Rieu, p.-d.g. de Fime ORP, met en avant, quant à lui, le retour d'expérience d'Acamas à l'échelle nationale : « Il est intéressant de voir l'évolution des PMI après Acamas et de comprendre comment elles se sont renforcées et pourquoi certaines ont mieux réussi que d'autres avec les mêmes outils. »

Dans un monde qui change à grande vitesse, Acamas apporte aux entreprises des repères afin d'anticiper et d'opérer les changements stratégiques indispensables à leur développement. Pour Bernard Rieu, « par son accessibilité, le program-

me Acamas nous permet de sortir la tête du guidon. Acamas est un vrai tremplin pour les PME ». Ce que confirme Chantal Ruf, de la société Emairel : « Ce dispositif, pratique et efficace, nous a permis de remettre à plat les problèmes internes et d'ouvrir de nouvelles perspectives. »

## Jouer collectif et rester mobilisé

« Il ne suffit pas d'être bon sur le plan technologique pour garantir la pérennité de l'entreprise, a tenu à rappeler Michel Mousset, délégué général du GIE Acamas. La crise actuelle a un effet d'accélérateur sur les ruptures que les PME doivent affronter. Nous devons serrer les coudes et

Cetim, Chr. Barret



**Christophe Desmarez,  
Mecanorex**

→ **CLÉS**

**Un bilan positif et encourageant**

Le programme Acamas a mobilisé en 2008 plus de 150 PME, et devrait en faire autant en 2009. Ce qui confirme sa capacité de mobilisation en rythme annuel. Il a ainsi permis de soutenir près de 500 entreprises en trois ans (elles étaient 13 début 2006, 148 début 2007 et 316 début 2008), sur un total de 700 prévu pour l'ensemble de la durée du programme. Démarche individuelle et dynamique collective ont révélé un taux de satisfaction exprimé par les entreprises de plus de 80 %. Chaque PMI mettant en œuvre en moyenne 2 à 3 projets structurants. De plus, le déploiement géographique d'Acamas se poursuit. Les régions Poitou-Charentes et Paca sont désormais parties prenantes et des actions collectives supplémentaires ont été lancées dans trois régions déjà partenaires : Auvergne, Île-de-France et Picardie. Au total, 28 actions collectives Acamas ont vu le jour, qui ont été coordonnées par 20 chefs de projets régionaux et ont bénéficié des compétences de 75 consultants leaders référencés ainsi que d'une dizaine d'experts nationaux.

*jouer collectif, car il n'y a pas de remède miracle. »*

Éric Bonnans souhaite d'ailleurs voir Acamas évoluer pour mieux prendre en compte la crise économique : « J'attends aussi qu'une réflexion nationale puisse être lancée afin d'affiner et d'adapter la démarche et les outils Acamas en fonction du contexte de crise qu'affrontent les entreprises aujourd'hui. »

« Il faut garder le rythme de mobilisation, a affirmé Michel Mousset, et être en phase avec les besoins réels des PME pour orienter les projets et conforter les moyens. »

**Le nécessaire langage concret**

Intéresser autant de dirigeants de PME a nécessité de parler un langage concret, en montrant que la notion de stratégie, parfois perçue comme abstraite et trop générale, recouvre en réalité des choix tout à fait pratiques, en matière par exemple de lignes de produits, d'organisation, de développement commercial, d'alliances à court ou moyen termes, d'efficacité industrielle, etc.

Le résultat est là : « Le processus de travail proposé part de principes pragmatiques et opérationnels : anticipation, dévelop-

*pement, innovation, exportation », reconnaît Didier Chavantre, de TBD. « Le langage stratégique en PMI est assez récent, note François Salamone, P.-d.g. de Créatique Technologie. Auparavant, on parlait plutôt d'organisation. Cela légitime l'apport d'experts extérieurs à l'entreprise. C'est un accompagnement qui n'est plus réservé aux grandes entreprises. »*

Éric Bonnans a expliqué qu'il a été promoteur du programme Acamas en région Paca afin d'amener les PMI de la mécanique à avoir une réflexion stratégique et à se remettre en cause pour prendre des décisions face à l'avenir en tenant compte des changements profonds de leur environnement. « C'est particulièrement vrai dans le cadre de la sous-traitance aéronautique régionale », a-t-il souligné. Dans ce cadre, le Comité Mécanique Paca et sa commission aéronautique, en coordination avec le pôle de compétitivité Pégase, ont décidé de mettre en œuvre avec Acamas une action structurante ayant pour but essentiel d'aider les entreprises locales à s'organiser en vue de mieux servir leurs marchés clients.

Pour ses deux filiales (PMA

et SII), Acamas a déjà permis de formaliser une stratégie et surtout de la partager avec les collaborateurs. « La méthodologie nous a permis d'acquiescer une vision avec notre premier cercle. Nous avons beaucoup capitalisé pendant nos échanges et maintenant nous allons aller beaucoup plus loin », poursuit Éric Bonnans.

**L'alliance et le travail en réseau**

La société Ornans a réussi à monter l'alliance de quatre entreprises en neuf mois, représentant au total environ 1 000 personnes, dans le but de devenir fournisseur de premier rang. « Il est préférable de conclure une alliance que d'intégrer un nouveau métier », argumente Éric Ornans. Mais « la

Cetim, Chr. Barret



**Bernard Rieu, p.-d.g. de Fime ORP**

pratique des alliances ne va pas de soi », reconnaît-il.

Et pourtant, « j'espère l'émergence d'un nouveau paradigme avec  $1+1=3$ , assène Bernard Rieu. Acamas a permis aux PMI de prendre conscience que l'on ne peut plus tout faire seul. Au même titre que le réseau était le paradigme des années 1990, l'alliance doit devenir celui des années 2009-2010 ».

« Le travail en réseau est un credo stratégique pour Créatique Technologies », affirme de son côté François Salamone, qui précise : « Créatique possède un siège à Lyon, une usine dans le Pas-de-Calais, un bureau d'études à côté de Chambéry et une filiale en Allemagne. Il est stratégique pour nous de maîtriser le parcours de l'information pour qu'il n'y ait pas de dissonance ni de fractionnement. Le travail en réseau est naturel pour nous. »

Si naturel qu'il en fait profiter ses clients : « Nous avons notre plate-forme de travail collaboratif, et nous la proposons à nos clients pour gérer nos workflows et travaux de co-conception. Il s'agit d'une véritable rupture, car en général ce sont nos clients qui proposent leurs propres plates-formes. Nous aurions pu ainsi utiliser celle

de Renault, par exemple, mais la solution n'aurait pas été plus économique et nous n'aurions pas pu toucher les services utilisateurs de nos produits ».

### La taille critique à l'export

Troisième raison pour François Salamone de plébisciter le travail en réseau : l'internationalisation. À travers sa participation à Stratégie PME-Acamas en Rhône-Alpes, Créatique Technologies a concrétisé une alliance avec Estar, société implantée en Bretagne. Cette alliance a donné naissance à une filiale allemande.

« Je travaille actuellement à la création d'un groupement de compétences en Nord-Pas-de-Calais, annonce-t-il, pour une offre globale en conception de machines, usinage, expertises, etc. Notre objectif : composer un groupe à taille critique pour l'export. »

De son côté, Bernard Rieu s'est appuyé sur Acamas en 2006-2007 pour faire évoluer la segmentation de Fime-ORP en domaines d'activités stratégiques et structurer son plan de conquêtes de nouvelles applications et de nou-



François Salamone, p.-d.g. de Créatique Technologie.

veaux clients.

« Cette prise de recul prend tout son sens aujourd'hui dans ce contexte économique, analyse-t-il, car, plus que jamais, notre survie passe par notre capacité à nous déplacer vers de nouveaux secteurs clients, de nouveaux marchés, de nouvelles applications. Et pour réussir ce déplacement, il faut innover. J'ai toujours considéré l'innovation comme naturelle,

structurelle pour mon entreprise. C'est un moyen d'anticiper la demande client, de se différencier, de rayonner sur un territoire plus large, de proposer des solutions plus complètes. Dans le contexte actuel, l'innovation est une question de survie. »

 **contact Daniel Richet**  
Tél. : 03 44 67 36 82  
sqr@cetim.fr

**→ À RETENIR**

**Seul pour aller vite, ensemble pour aller loin**

Participer à une action Acamas amène l'entreprise à alterner démarche individuelle et dynamique collective. La première lui donne les moyens de se fixer une ambition et de déterminer les défis à relever, d'en valider la faisabilité et de gérer le changement. La seconde est l'occasion pour le chef d'entreprise d'aborder en commun avec ses pairs les défis à relever et les leviers d'actions, ainsi que de travailler en réseau inter-entreprises. Il n'y a pas de déconnexion entre l'individuel et le collectif, et les questions traitées sont celles, très concrètes, que posent les chefs d'entreprises eux-mêmes.



Éric Bonnans, p.-d.g. de Bonnans SA et président du Comité Mécanique Paca