

HM



Hommes & Métiers

LE MAGAZINE DE VOTRE CHAMBRE
DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT



N° 243 - MAI 2010 - 0,46 €



Dossier spécial
INNOVATION :
RESTEZ CURIEUX !



Chambre de Métiers
et de l'Artisanat
Moselle



Quand votre banquier propose des solutions en or, vos revenus augmentent mais pas vos impôts.



Fructi Duo

Profitez des avantages fiscaux et sociaux de la nouvelle loi⁽¹⁾

Entrepreneur, utilisez dès aujourd'hui à titre privé et professionnel, les **opportunités fiscales et sociales** issues de la Loi en faveur des revenus du travail grâce à **une formule d'épargne salariale** complète et modulable selon vos besoins.

Vous⁽²⁾, votre conjoint⁽³⁾ et vos salariés pouvez accéder à **la solution Fructi Duo** qui combine un accord d'intéressement et un plan d'épargne salariale. Cette offre permet de **percevoir un complément de revenus** immédiat exonéré de charges sociales⁽⁴⁾ et/ou de se constituer une épargne exonérée d'impôt sur le revenu au travers d'un plan d'épargne salariale⁽⁵⁾.

Cette loi vous permet également de bénéficier d'une nouvelle incitation financière supplémentaire particulièrement attractive :

▷ **un crédit d'impôt de 20 %** sur les sommes versées au titre de l'intéressement.

Parlez-en dès aujourd'hui à votre conseiller Banque Populaire

⁽¹⁾ Loi en faveur des revenus du travail n°2008-1258 du 03/12/08. ⁽²⁾ Le dirigeant est bénéficiaire, indépendamment du statut de salarié, si l'effectif de son entreprise comprend habituellement entre 1 à 250 salariés. ⁽³⁾ S'il a le statut de conjoint collaborateur ou de conjoint associé et si l'effectif de votre entreprise comprend habituellement entre 1 à 250 salariés. ⁽⁴⁾ Hors CSG, CRDS, forfait social de 4% (le forfait social est à la charge de l'employeur), et sous réserve de respecter les conditions fixées par la loi. Hors prélèvements sociaux sur les plus-values réalisées. ⁽⁵⁾ Dans les conditions fixées par la loi.

**BANQUE POPULAIRE
LORRAINE CHAMPAGNE**



☎ 0 890 90 90 90* - www.bplc.fr

Banque et populaire à la fois.



Actualité _

4 26^e Grand Prix de l'Artisanat de la Moselle : cinq entreprises récompensées



5 Campagne 2010/2011 : soyez malin, formez un(e) apprenti(e)

6 Foire Internationale de Metz 2010 : la CMA 57 vous invite sur son Podium démonstrations

7 24^e Concours MOF : Michel Roth, parrain des 40 candidats mosellans

8 Un conseiller personnel pour chaque entreprise artisanale

Dossier spécial _ INNOVATION : RESTEZ CURIEUX !



© Fotolia

Contrairement aux idées reçues, le potentiel d'innovation des entreprises artisanales est important, quoique difficile à délimiter, parfois à percevoir et à définir, tant il est multiforme et permanent. Souvent perçues comme traditionnelles, les entreprises artisanales par leur proximité, leur prise directe avec leurs clients, leur réactivité, leur flexibilité, dues à leur taille comme à leur mode de management, peuvent

facilement s'inscrire dans une démarche d'innovation, qui constitue souvent la condition de leur survie économique et toujours celle de leur développement. 11 à 48

Repères _

49 Création : l'Institut National des Métiers d'Art (INMA)

49 C net : les nouveaux sites Internet à découvrir



Crédits photo de la couverture : fotolia.fr



Magazine édité par l'Association pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat Lorrain. Chambres de Métiers et de l'Artisanat de Meurthe-et-Moselle, de la Meuse, de la Moselle et des Vosges-Épinal. Directeur de la publication : P. STREIFF. Rédacteurs en chef : I. MOLIN - L. FEDERSPIEL - T. LATARCHE - A. MESSENET. Rédaction graphique : Pixel Image - Metz. Conception et réalisation : TEMA | presse - Metz. Dépôt légal : N° 1.042 - Mai 2010 ISSN 2104-4325. Impression : Groupe Socosprint imprimeurs / 88000 Épinal - Certifiée PEFC CTP/1-013. Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées.

« Un acte de révolte... »

Lorsque l'on demande aux Français de parler de l'artisanat, ils évoquent la plupart du temps des savoir-faire ancestraux, des métiers traditionnels. Seuls 6 % d'entre eux associent spontanément l'artisanat à l'innovation*. Le constat est aussi sévère que la réalité est différente, le secteur des métiers trouvant en partie son statut de Première entreprise de France dans sa capacité à inventer chaque jour.

L'explication de cet injuste constat est à chercher du côté de ce que les Français n'entendent pas « innovant ». L'innovation artisanale ne se limite pas uniquement à des inventions pures et simples de techniques ou de produits nouveaux, mais elle trouve également son origine dans de nouvelles combinaisons de ressources internes et externes. C'est ce que nous avons souhaité mettre en lumière dans ce numéro spécial de votre revue *Hommes & Métiers*. Notre objectif est de vous démontrer que l'innovation est avant tout un état d'esprit, une façon de repenser son activité professionnelle pour rester compétitif sans pour autant nécessiter l'injection de fonds considérables dans la recherche et la création de nouveaux « process de fabrication ».

Nous verrons que l'innovation peut aussi être appréhendée comme un moyen de rebond face à une situation économique difficile, face à des devis qui sont refusés, à des commandes qui ne rentrent plus.

Elle devient dans ce cas un phénomène vital de projection vers le futur. C'est celui que l'on perçoit généralement lorsque l'on rencontre pour la première fois des hommes et des femmes qui souhaitent créer ou reprendre une entreprise. Tous ont comme dénominateur commun d'avoir pris conscience de leurs réelles aspirations et de vouloir donner du sens à leurs actions au travail.

C'est ce changement de perception que j'appelle de mes vœux en écrivant ces quelques lignes. Crise ou pas crise, il est de notre devoir de préparer ensemble l'avenir et de nous inscrire en rupture avec un état d'esprit passif. Croire en votre capacité d'innovation, c'est prendre un virage majeur dans votre parcours personnel et professionnel. J'associe délibérément ces deux aspects car, vous le savez comme moi, l'entrepreneuriat est une aventure économique mais également humaine.

Votre motivation à innover doit être à la hauteur des difficultés que vous pouvez peut-être rencontrer depuis quelques mois. Votre ambition ne doit avoir de cesse de grandir. Vous nous trouverez d'ailleurs toujours à vos côtés, solidaires de votre combat, pour que l'artisanat continue à « inventer chaque jour ».

Pierre Streiff

Président de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Moselle



* Enquête Com > Quotidiens de mars 2008

26^e Grand Prix de l'Artisanat de la Moselle Cinq entreprises RÉCOMPENSÉES



Cinq entrepreneurs viennent d'être honorés par le Président du Conseil Général de la Moselle, Philippe Leroy, et le Président de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Moselle, Pierre Streiff.

La cérémonie est immuable et s'opère au sein même du Conseil Général de la Moselle depuis maintenant vingt-six ans.

Vingt-six ans que des entreprises artisanales sont mises à l'honneur à l'Hôtel du Département devant un parterre d'élus, de représentants du monde économique et de médias.

Cette initiative permet chaque année à des artisans de faire acte de candidature dans différentes catégories, et ainsi de donner un joli coup de projecteur sur leur société



Depuis 1983, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Moselle et le Conseil Général de la Moselle reconduisent ce concours POUR VALORISER LES ENTREPRISES ARTISANALES ET LE PARCOURS DE LEURS DIRIGEANTS.

et leurs collaborateurs. Car, au-delà de la récompense, décernée ou non, c'est une façon intéressante de motiver son entreprise sur un challenge.

Cette opportunité est offerte à tous les artisans

de la Moselle. Si vous souhaitez candidater pour l'édition de mars 2011, contactez dès à présent votre conseiller entreprise en vous aidant de la carte proposée en pages 8 et 9 de ce numéro.

PALMARÈS 2010

Les prix 2010 ont été attribués à :

- Société Scanlor à Marly • Catégorie « Performance de l'entreprise »
- Atelier Hoffmann à Montbronn • Catégorie « Créativité-Innovation »
- Société Lorraine Cintrage Service à Morhange • Catégorie « Maintien des savoir-faire par la reprise d'une activité »
- Société Moselle Décap à Tétting-sur-Nied • Prix « AMICAPE »
- SARL Maison Schaming à Yutz • Prix « Coup de cœur »

Agenda du Président

CMA de la Moselle, de Lorraine, de France et de l'espace Saar-Lor-Lux
20.04.2010 - METZ -

Rencontre de M. Kah, EPF de Lorraine, pour le projet de l'opération d'intérêt g^l sur Esch-Belval
26.04.2010 - METZ - Rencontre des membres de la Mission parlementaire sur la coopération transfrontalière en Lorraine
28.04.2010 - METZ - CES - Restitution des travaux de l'atelier régional sur les « Mutations et anticipations économiques en Lorraine »
30.04.2010 - PONT-À-MOUSSON - Les Rencontres 2010 de l'EPF de Lorraine
05.05.2010 - HAYANGE - CES - Visite de l'entreprise Corus Rail
06.05.2010 - METZ - CES - 1^{re} réunion du groupe de travail pour l'examen de la situation éco., sociale et environnementale de la Lorraine
12.05.2010 - METZ - Commission d'Appel d'Offres de la CMA 57
18.05.2010 - METZ - Bureau de la CRMA de Lorraine et Comité de pilotage pour la répartition de la subvention économique allouée par l'État
19.05.2010 - PONT-À-MOUSSON - Conseil d'Administration de l'EPF de Lorraine
01.06.2010 - METZ - Bureau de la CRMA Lorraine
02.06.2010 - PONT-À-MOUSSON - Bureau de l'EPF Lorraine

Vie des Associations et Org. Professionnelles

13.04.2010 - METZ - Démonstration du pain lorrain et présentation du goûter futé
20.04.2010 - METZ - Remise des charges qualité-hygiène organisée par la Fédération des Bouchers-Charcutiers Traiteurs de la Moselle
23.04.2010 - METZ - AG de la CAPEB Moselle
28.04.2010 - FORBACH - AG du Syndicat des Boulangers de l'arrondissement
29.04.2010 - METZ - AG de l'ADOCESA
08.05.2010 - SARREBOURG - Fête du pain
11.05.2010 - THIONVILLE - Fête du pain
14.05.2010 - SAINT-AVOLD et SARREGUEMINES - Fête du pain
19.05.2010 - SARREBOURG - Congrès départemental des Boulangers de la Moselle

Formation - Apprentissage

30.04.2010 - FORBACH - Cérémonie pour la proclamation des résultats des 41^{es} Olympiades des Métiers pour le secteur de la mécanique automobile
30.04.2010 - FORBACH - CFA Camille Weiss: Olympiades des Métiers « Maintenance Véhicule Automobile »
25.05.2010 - METZ - Remise des prix du travail manuel à des apprentis à l'initiative du Rotary Club

Vie locale - Aménagement territorial

06.04.2010 - FORBACH - Visite inaugurale de la Maison du département de l'arrondissement
21.04.2010 - METZ - Rencontre de M. Bos relative à l'organisation de la 1^{re} Rencontre de la Médiation en Lorraine
03.05.2010 - METZ - Cercle Charlemagne
12.05.2010 - METZ - Grande soirée entreprises organisée par la CCI de la Moselle à l'occasion de l'ouverture du Centre Pompidou Metz
20.05.2010 - NANCY - AG mixte de la BPLC
21.05.2010 - METZ - Réunion relative à la crise éco. organisée par M. le Préfet de la Moselle
28.05.2010 - THIONVILLE - Journée Création/ Reprise d'Entreprise
04.06.2010 - FORBACH - Journée Création/ Reprise d'Entreprise

Réceptions - Distinctions - Manif. diverses

10.04.2010 - SAINT-AVOLD - Inauguration du 4^e Salon d'Antiquités
25.04.2010 - METZ - Signature par la Fédération régionale de la Coiffure de Lorraine d'une charte sur le développement durable
11.05.2010 - Inauguration du Centre Pompidou
14.05.2010 - SAINT-AVOLD - Fête du pain organisée par les Boulangers de l'arrondissement de Forbach

Campagne 2010/2011

SOYEZ MALIN, formez un(e) apprenti(e)

Il est bien loin le temps où former un(e) apprenti(e) était synonyme de contraintes et de temps perdu. Un rapide bilan démontre qu'une bonne préparation de cette étape conduit à une expérience réussie. La CMA 57 vous propose dès aujourd'hui d'être votre copilote pour 2010/2011.

Nombreux sont celles et ceux qui ont eu un jour à se plaindre d'expériences vécues avec des apprenti(e)s. Mais, à y regarder de plus près, on s'aperçoit que, souvent, les conditions n'étaient pas réunies pour qu'il en soit autrement.

Recruter un(e) apprenti(e) ne revient pas à accueillir un jeune et à lui demander de se débrouiller, de préparer le café et de passer le balai. Former un jeune, c'est faire le pari de réussir à transmettre le savoir-faire de son entreprise, de le familiariser avec sa

clientèle et de l'encourager à prendre des initiatives.

En partant de ce principe, il est moins fréquent que les artisans aient à se plaindre des apprenti(e)s. Savoir agir ainsi n'est toutefois pas inné et nécessite d'être conseillé. C'est l'une des missions de la CMA que

de vous aider dans toutes les étapes (recherche de jeunes, préparation des formalités, etc.) de cette collaboration intelligente.

➔ Plus d'informations

Si vous souhaitez vous inscrire dans cette dynamique, contactez dès à présent la CMA 57 au 0825 857 057 (prix d'un appel local).

Parlons d'argent... Les aides financières auxquelles vous avez droit

	Contrat d'une année de formation	Contrat sur 2 ou 3 années de formation	Contrat BAC 3 ans
Soutien à la création d'emplois d'apprentis	/	1 000 €	1 000 €
Information du Maître d'Apprentissage ➔ Accordée à tout employeur qui vient suivre une fois par an une réunion d'information à la CMA 57	/	500 €	1 000 €
Soutien à l'effort de formation	1 000 €	1 000 €/année	1 000 € (1 ^{re} année) 2 000 € (2 ^e année) 2 000 € (3 ^e année)
Présentation à l'ensemble des épreuves	1 000 € (700 € en cas de redoublement)	1 000 €	2 000 €

NB : Pour les créations de poste d'apprenti(e) ou l'embauche d'un apprenti(e) supplémentaire jusqu'au 30 juin 2010, une prime de 1800 euros est accordée par l'État dans les entreprises de moins de 50 salariés (demande à faire auprès du Pôle Emploi).

info

227,19 €/MOIS

C'est ce qu'il vous en coûtera si vous êtes une entreprise de moins de 50 salariés et que vous prenez un(e) apprenti(e) de 16 ans pendant 2 ans (hors crédit d'impôt)*.

*Un crédit d'impôt de 1 600 €/an est déductible des impôts sur revenus ou société, au prorata du temps moyen en entreprise de l'apprenti(e) par année civile.

Coupon-réponse

Dites « oui » à un(e) apprenti(e)

À renvoyer à la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Moselle
(5 boulevard de la défense - CP 97803 - 57078 METZ CEDEX 3)
Télécopie : 03 87 62 71 25 - E-mail : cad@cm-moselle.fr

Nom : Prénom :

Entreprise :

N° Siren :

Activité de l'entreprise :

Adresse :

Code postal : Ville :

Tél. : Mobile : Télécopie :

Je souhaite former apprenti(e)(s) pour la rentrée 2010/2011
dans le métier de

Foire Internationale de Metz - 1^{er} au 11 octobre 2010

La CMA 57 vous invite sur son PODIUM DÉMONSTRATIONS

Du 1^{er} au 11 octobre 2010, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Moselle sera présente à la 75^e FIM dans un chapiteau de 600 m². Elle vous propose aujourd'hui de venir présenter votre savoir-faire, le temps d'une demi-journée, sur son Podium Démonstrations.

Avec plus de 220 000 visiteurs, la Foire Internationale de Metz est devenue le rendez-vous incontournable du Grand Est pour toutes celles et ceux qui souhaitent faire connaître leur activité. Présente depuis 21 ans, la CMA 57 a, depuis 2006, investi un chapiteau au cœur de la foire pour valoriser le travail des artisans de la Moselle. Elle vous propose cette année de venir présenter votre métier, au travers d'une démonstration, le temps d'une demi-journée. Cette opportunité qui vous est offerte est bien évidemment sans engagement financier. Si vous êtes intéressé, il vous suffit de détailler en quelques lignes votre projet de démonstration et de le retourner à l'adresse suivante avant le 30 juin 2010 : **Projet FIM 2010 - Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Moselle - Service Communication - 5 boulevard de la Défense - CP 97803 - 57078 METZ CEDEX 3.**



Profitez vous aussi de l'occasion qui vous est offerte de **PRÉSENTER VOTRE SAVOIR-FAIRE SUR LE PODIUM DÉMONSTRATIONS DE LA CMA 57** lors de la 75^e Foire Internationale de Metz.

Contact : secretariat.sc@cm-moselle.fr

Bourse des métiers

ALIMENTATION

➔ 100400009 - SECTEUR SAINT-AVOLD

BOULANGERIE-PÂTISSERIE - Cède fonds - Surface : 380 m² (laboratoire + point de vente) - CA : 110 000 euros - Place de parking Matériel en très bon état.

BÂTIMENT

➔ 091200056 - METZ CAMPAGNE et sillon mosellan - INSTALLATEUR SANITAIRE ET THERMIQUE - Cède pour départ retraite, fonds artisanal, fichier clients (clientèle fidèle), outillage complet en très bon état - Entreprise déjà orientée sur les énergies renouvelables Prix : 200 000 euros.

BOIS ET AMEUBLEMENT

➔ 100300005 - NORD MEUSIEN (proche Belgique, Luxembourg, Ardennes) MENUISERIE-ÉBÉNISTERIE - Vends fonds cause retraite - CA : 307 000 euros - Atelier de 700 m² (machines outils bon état) et magasin de 300 m² - Possible accompagnement du

repreneur - Maison fondée en 1938 Fabrication de produits de qualité Clientèle fidèle - Sans concurrence proche.

SERVICES

➔ 100400010 - ARRONDISSEMENT DE FORBACH - GARAGE POIDS LOURDS Cède fonds + murs + logement Surface : 6 000 m² - CA : 670 000 euros.
➔ 100300006 - AXE METZ THIONVILLE - INSTITUT DE SOINS ESTHÉTIQUES - Cède fonds de commerce - Locaux refaits à neuf Parking - Matériel en bon état - 3 cabines de soins, 1 UV, 1 ongles et 1 douche - Activité exploitée depuis 10 ans - Clientèle très fidèle CA : 106 000 euros HT.
➔ 100300007 - CANTON DE PHALSBURG SALON DE COIFFURE MIXTE - Parking gratuit Clientèle fidèle depuis plus de 10 ans - 7 places de coiffage - 3 bacs à shampoing - Bon état Surface : 100 m² - Loyer : 670 euros - Fort potentiel de développement - Prix de vente : 42 000 euros.
➔ 100300002 - SECTEUR FORBACH - INSTITUT DE BEAUTÉ - À vendre pour raisons familiales - Surface : 45 m² - Excellent état

Parkings gratuits, marché samedi - Clientèle fidélisée - CA : 36 000 euros - Loyer : 430 euros Prix : 30 000 euros (mobiliier compris).

100300003 - SECTEUR SAINT-AVOLD MÉCANIQUE CARROSSERIE VL - Vends fonds créé en 1988 - Local : 580 m² - Bon état CA : 324 000 euros - À développer carrosserie vente véhicules.

➔ 100400011 - SECTEUR SARREGUEMINES ONGLERIE - INSTITUT DE BEAUTÉ - ONGLES SHOP - CENTRE FORMATION - VENTES PRODUITS ONGLES - Cède fonds commerce rénové 2009 - Surface : 100 m² - CA : 280 000 euros - 2 sites internet - Près de 100 000 clients 1 cab. soins équipée (1 vapozone, 1 lampe loupe, 1 table électr. neufs) - Places de parking.

LOCAUX

➔ 100300008 - ARRONDISSEMENT DE THIONVILLE - LOCAL NEUF, entièrement équipé esthétique + ongles (attendant à un salon de coiffure) - Clientèle existante, à développer, proximité Luxembourg Référence d'un salon haute coiffure française Loyer : 650 euros charges incluses.

24^e Concours Meilleur Ouvrier de France

MICHEL ROTH, parrain des 40 candidats mosellans

« Être MOF, c'est d'abord une satisfaction personnelle, souffle Guillaume Serrano, de la verrerie-cristallerie de Saint-Louis. Et ça fait une renommée. » « À titre personnel, c'est très honorifique et ça aide à s'améliorer », confirme Alexandre La Loggia, cordonnier au centre-ville de Metz. « Le regard de professionnels, c'est valorisant », ajoute son épouse. Car, dans chaque domaine, des parrains, anciens MOF, sont là pour guider et conseiller les candidats.

Le plus connu d'entre eux : le Sarregueminois Michel Roth, Bocuse d'Or et chef cuisinier au Ritz à Paris. « Pour être MOF, il faut se donner à fond, prévient-il. Il faut en être digne tous les jours. Mais aussi savoir transmettre,



BOCUSE D'OR ET CHEF CUISINIER AU RITZ À PARIS, Michel Roth a accepté d'être le parrain des candidats mosellans pour cette 24^e édition du Concours MOF

écouter et donner les bons conseils au bon moment. » « Ce concours, c'est un grand parcours initiatique, estime Thomas Vimbert, MOF et chef sommelier au restaurant Le Magasin aux Vivres, à Metz. C'est une introspection, une critique de soi. » Car chaque arti-

san va devoir faire preuve de son savoir-faire : les maîtres du cristal réaliseront un bougeoir, le cordonnier confectionnera une paire de bottes, la céramiste restaurera une pièce ancienne, etc. En attendant, tous ont été accueillis le 8 avril dernier

par Bernard Niquet, Préfet de la Moselle, afin de donner un esprit de corps à tous ces candidats.

➔ Plus d'informations

Francis Laurent, Commissaire régional du Comité d'Organisation et d'Exposition du Travail
Tél. : 06 86 69 40 79
E-mail : francis_laurent@hotmail.fr

LÉGION D'HONNEUR



Président de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Moselle depuis 1996, Pierre Streiff a été promu Chevalier de la Légion d'Honneur lors de la promotion de Pâques par le Ministère de l'Économie,

de l'Industrie et de l'Emploi. Cette distinction récompense ses 51 années d'activités professionnelles et militaires. Apprenti à 14 ans, il continue encore aujourd'hui d'initier des projets comme la construction de l'extension du Pôle des Métiers de Metz, et la préparation des 110 ans de la CMA 57. Toutes nos félicitations !

info

DÉPÊCHES...

Créa Diffusion s'est vu décerner, à Las Vegas, le **Trophée du Meilleur transformateur mondial** de l'Association des entreprises du Corian. Implantée à Solgne cette entreprise artisanale emploie 45 personnes pour un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros... Du 22 au 24 mai, une vingtaine d'artisans d'art seront réunis au **Château de Courcelles à Montigny-lès-Metz** pour proposer au public leurs plus belles créations et montrer ce que la main de l'homme est capable de faire pour accéder à la beauté... **Claude Mougnot et Jacques Minjollet**, respectivement Président de la Fédération Régionale de la Coiffure de Lorraine et Directeur des Institutions de la Coiffure, ont signé une **convention** visant à contribuer au déploiement de la démarche de **développement durable**... La section mosellane de la **Fédération des Bouchers-Charcutiers-Traiteurs de Lorraine** vient de remettre ses **Chartes de qualité et d'hygiène** aux artisans ayant respecté les critères établis par la Fédération présidée par Christian Nosal.

chaque entreprise artisanale

La mise en place de ces conseillers entreprise proches de chez vous s'inscrit dans le cadre d'une offre de services complète et évolutive, un dispositif cohérent d'information, de conseil, d'accompagnement et de formation. Pour développer ces prestations, la CMA 57 a

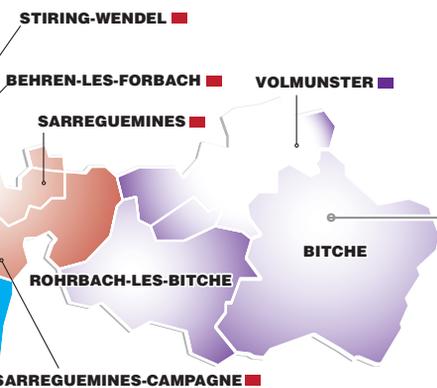
modifié l'organisation de ses services en l'orientant davantage vers les artisans de la Moselle. Chacun d'entre vous dispose d'un interlocuteur unique et identifié à la CMA 57. Avec plus de 20 conseillers affectés à cette mission, la Compagnie consulaire vise à renforcer la compétitivité,

la pérennité et le développement des 15 000 entreprises artisanales. Nous vous proposons donc sans tarder, de découvrir, sur cette carte, le nom de votre interlocuteur qui est à votre disposition sur simple appel téléphonique au 0820 857 057 (prix d'un appel local).



Robert ESCAMILLA

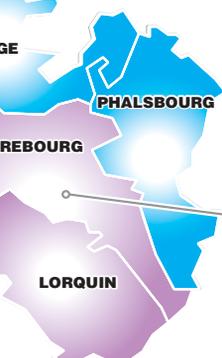
**CONTACTEZ VOTRE CONSEILLER
AU 0820 857 057**
(prix d'un appel local)



Franck PHILIPPI



Christiane L'HÉRITIER



Régine TERNARD

LE CRÉDIT AGRICOLE TOUJOURS PLUS PROCHE DES COMMERÇANTS !





Le Crédit Agricole vient à la rencontre des commerçants !

- > Gestion de trésorerie
- > Sécurisation de vos encaissements
- > Financement de vos projets
- > Solutions d'assurances

Apprêtez-vous à redécouvrir la Banque !
Et profitez de notre **Offre de Bienvenue.**



CA
LORRAINE
BANQUE ET ASSURANCES

UNE RELATION DURABLE, ÇA CHANGE LA VIE

Crédit Agricole de Crédit Agricole Mutual de LORRAINE. Société coopérative à capital variable. Établissement de crédit. Société de courtage d'assurances. 756 816 164 843 8822. Siège social: 25, Avenue André Mochelot, 57021, Metz, Métropole de Metz. Interlocuteur de Référence des Interlocuteurs et Agence. Site: www.ca-lorraine.fr

RÉGIME OBLIGATOIRE - ANTENNE RSI - BRANCHE SANTÉ

Ensemble,
la solidarité
mutualiste
se partage

Antenne
RSI Régime Social
des Indépendants
Branche santé

Le régime maladie obligatoire de l'artisan et du
commerçant

Dans le respect des valeurs mutualistes d'éthique et de
solidarité, Mucim-Stanislas, première mutuelle régionale
lorraine, a mobilisé les collaborateurs de ses 14 an-
tennes RSI. Ils assurent le suivi personnalisé du régime
obligatoire pour tous les travailleurs indépendants.

Partage de savoir-faire, partage d'expérience, partage de
services. Ensemble, la solidarité mutualiste se partage.

Le service
aux assurés
artisans,
commerçants


mutuelle
**MUCIM
STANISLAS**

mutualistes par vocation

 N°Azur 0 810 00 10 20

PRIX APPEL LOCAL DEPUIS UN POSTE FIXE

www.mucimstanislas.fr

14 antennes RSI - 14 agences en Lorraine

D  **SSIER SPÉCIAL**

Innovation

Restez curieux !

L'artisan, parce qu'il traite davantage avec une clientèle qu'avec un marché, est particulièrement bien placé pour faire évoluer son offre au « feeling ». Il peut introduire des innovations commerciales ou techniques que la méthode des essais et des erreurs lui permettra d'affiner. Il commence par « essayer pour voir » ce qui pourra le mieux répondre aux attentes explicites ou implicites de tel ou tel client, ce qui pourra améliorer sa production, valoriser son personnel, se faire connaître au plus grand nombre. La démarche peut sembler moins rationnelle, mais elle reste plus libre et plus spontanée que dans les grandes entreprises. L'innovation va ainsi de pair avec la mentalité du chef d'entreprise, sa capacité à prendre du recul tout en allant de l'avant, à rester curieux !

DOSSIER SPÉCIAL



Introduction

P.12 À 21

- Le grand entretien : Olivier Contant : « Toute entreprise a un potentiel d'innovation ! » P.13
- L'artisanat : secteur des lumières ! P.17
- Imprimerie Dohr, à Nancy : éco-imprimeur réactif (54) P.18
- Fenneteau Bois à Rambervillers (88) : sous le signe du développement durable P.19
- Boulangerie-pâtisserie Schaming : délicieusement innovant (57) P.20
- Nouvelle Lorraine Scie : optimisation permanente (55) P.21
- Quiz : êtes-vous un artisan innovant ? P.22

De l'adaptation à l'anticipation

P.24 À 28

- Connaître son marché et observer l'évolution des attentes de sa clientèle P.25
- À votre imagination, prêts, innovez ! P.27

De la sensibilisation à la commercialisation

P.30 À 34

- Misez sur les nouveaux modes de communication P.31
- Facebook : faites parler de vous sur la toile ! P.33
- Twitter : simple, moderne, efficace ! P.34

De la réorganisation à l'optimisation

P.35 À 39

- S'engager dans une démarche structurée P.36
- Comprendre pour mieux agir P.37
- Intégrer les nouvelles technologies P.38
- Financer les projets innovants P.39

De la motivation à la modernisation

P.40 À 44

- L'arrivée dans l'entreprise : moment critique P.41
- Gérer l'humain au quotidien P.42
- Anticiper et changer P.44

Conclusion

P.45 À 48

- Si on changeait ? P.45
- Contacts utiles P.46
- Les résultats du quiz P.48

Olivier Contant, **Cabinet ID2E**

Toute entreprise a un potentiel d'innovation !



Restez curieux Le grand entretien

— Après une formation d'ingénieur Arts et Métiers, Olivier Contant s'est spécialisé dans le domaine de l'innovation et du développement durable et a mis ses compétences au service de l'artisanat et des petites entreprises au sein de l'Institut Supérieur des Métiers. Il a acquis ainsi une expérience de plus de sept ans dans l'accompagnement des petites et moyennes entreprises et de leurs réseaux d'appui consulaires, professionnels et territoriaux.

Olivier Contant a collaboré avec une équipe d'enseignants-chercheurs à la rédaction d'un traité sur l'artisanat et la petite entreprise.

En 2007, il a créé le Cabinet ID2E, spécialisé dans l'accompagnement des PME et en particulier des TPE sur les questions d'organisation et de stratégie prenant en compte les principes et les valeurs du développement durable et de l'innovation. Parce que ces entreprises ne sont pas de grandes entreprises en modèle réduit, leur accompagnement nécessite une approche particulière dans la mesure où leur fonctionnement est intimement lié au profil et à l'approche de son dirigeant.

Hommes & Métiers se devait de le rencontrer...

HOMMES & MÉTIERS : QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INNOVATION DANS LES ENTREPRISES ARTISANALES ?

Olivier Contant : Je pense que l'on peut mettre quatre points particuliers en avant :

1. Une approche non formalisée

L'innovation dans les entreprises artisanales ne procède pas, dans la majorité des cas, d'une démarche formelle. Souvent, les chefs d'entreprise artisanale sont un peu des « Monsieur Jourdain » : ils innovent sans même le savoir. Les artisans ne se reconnaissent d'ailleurs pas vraiment dans l'innovation telle qu'on la perçoit communément, dans cette dimension très technologique et un peu inaccessible.

L'innovation dans l'entreprise artisanale peut concerner les produits ou services proposés par l'entreprise, les procédés de fabrication et de commercialisation de ces produits ou services, mais peut également toucher à l'organisation et à la gestion de l'entreprise.

L'innovation dans l'entreprise artisanale peut être envisagée à deux niveaux :

- L'innovation au quotidien : elle permet à l'entreprise de répondre aux besoins immédiats des clients (résoudre une difficulté technique, répondre à une demande particulière d'un client...).

- L'innovation comme outil de pilotage de l'entreprise : elle tient une place prépondérante dans la stratégie de l'entreprise et est présente dans tous ses aspects organisationnels (proces-



sus de fabrication, de commercialisation et de management).

2. Non exclusivement technologique

L'innovation peut également concerner l'organisation de l'entreprise en matière d'approvisionnement, de fabrication, de commercialisation, de gestion des ressources humaines...

Les services supplémentaires que l'entreprise peut proposer à ses clients sont importants pour caractériser l'innovation artisanale, comme par exemple l'utilisation d'Internet pour proposer un catalogue de produits en ligne, la création d'un compte client, la mise en place d'un service après vente...

3. Pas toujours spectaculaire

L'innovation renvoie à une notion de nouveauté, mais elle n'est pas toujours spectaculaire.

On peut considérer que l'entreprise est dans une démarche d'innovation dès lors qu'elle propose un produit ou un service nouveau par rapport aux produits ou services qu'elle propose déjà.

Il en est de même pour les innovations qui concernent les procédés de fabrication ou de commercialisation. Par exemple, l'utilisation du laser pour la découpe ou le soudage est désormais plus répandue dans les petites entreprises et n'existait avant que dans l'industrie automobile. Dans ce cadre, l'innovation produite n'est pas forcément spectaculaire.

L'innovation est donc le trait d'union entre les connaissances et le marché. Elle permet de transformer une idée, un savoir-faire, une information sur les évolutions possibles des techniques et des marchés en un produit ou service valorisable sur le marché.

4. L'importance du réseau

Les petites entreprises artisanales ne sont pas dotées de cellule Recherche et Développement, par contre, elles peuvent s'appuyer sur de nombreux

organismes (universités, écoles d'ingénieurs, pôles d'innovation, CMA...) qui peuvent les aider dans leur démarche d'innovation.

H&M : QUELS SONT LES PRINCIPAUX MOTEURS ET FREINS À CETTE DYNAMIQUE D'INNOVATION ?

O.C. : Suite à la réalisation d'une enquête auprès de 600 entreprises par l'Institut Supérieur des Métiers (ISM) et à mon expérience personnelle, je peux avancer avec certitude que les moteurs de l'innovation sont surtout l'évolution des technologies, de la demande des clients et la volonté de proposer des produits ou services nouveaux.

L'artisan doit également tenir compte de l'évolution des modes de vie et de consommation.

Le vieillissement de la population, par exemple, induit un développement du secteur du bâtiment (aménagement de l'habitat pour le rendre plus fonctionnel), de la domotique (pour faciliter la vie quotidienne des personnes à mobilité réduite) et des services à la personne (portage de repas à domicile).

À moyen terme, d'autres secteurs devront également prendre en compte ce « potentiel ».

On a relevé par exemple que seuls 20 % des fauteuils fabriqués actuellement sont vraiment adaptés à la morphologie des personnes âgées... Autant de paramètres à prendre en compte.

Le chef d'entreprise doit aussi être sensible aux tendances de consommation liées au développement durable, très en vogue ces dernières années et qui ouvrent tout un nouveau champ de possibles.

Toutefois, l'âge et le profil du chef d'entreprise peuvent parfois le frei-

Une invention devient une innovation dès lors qu'elle rencontre un marché.

ner dans sa potentielle démarche d'innovation.

Le chef d'entreprise de plus de 55 ans sera un peu plus frileux et sera parfois conditionné par 30 ans d'une pratique et d'une certaine vision du métier.

La taille de l'entreprise peut également être un handicap dans la mesure où l'artisan qui fonctionne en solo aura plus de mal à libérer du temps pour développer un nouveau produit ou service.

Le marché et le secteur d'activité plus ou moins favorable (la proximité avec le client, le cas de figure de la sous-traitance industrielle...), le repli sur soi-même et le manque d'ouverture sur l'extérieur sont aussi des facteurs limitants.

H&M : LES CONSEILS À DONNER À UN CHEF D'ENTREPRISE QUI VOUDRAIT SE LANCER ?

O.C. : Il doit absolument tenir compte de l'adéquation de son produit avec les besoins et attentes des clients. J'aime souvent répéter cette citation : « *L'innovation devient une invention dès lors qu'elle rencontre un marché.* » Ce n'est pas le concours Lépine !

L'innovation doit être un processus qui permet de transformer une idée, un savoir-faire, une information sur les évolutions possibles des techniques en un produit ou service valorisable sur le marché et rentable pour l'entreprise.

Il faut appréhender une innovation comme un projet qui doit se gérer comme tel... Il est important de bien réfléchir à sa faisabilité en amont (d'un point de vue technique, commercial et juridique), d'étudier sa concrétisation, son lancement commercial et ne pas perdre de vue que toute innovation représente



un pari et forcément un risque. 50 % des projets innovants sont abandonnés faute de préparation suffisante.

Il faut aussi s'adresser aux partenaires que nous avons évoqués et surtout rester curieux, attentif, et complètement à l'écoute de ses clients. La proximité des artisans avec leur clientèle et leur réactivité sont des atouts considérables qu'il ne faut jamais négliger.

H&M : UN CHEF D'ENTREPRISE PEUT-IL SE PASSER D'INNOVATION AUJOURD'HUI ?

O.C. : Non, car innover, c'est se remettre en question constamment, s'adapter à son environnement et coller aux attentes du marché et de sa clientèle. Quelle que soit l'entreprise, on ne peut donc pas prendre le luxe de ne pas innover.

L'artisanat est un secteur qui a autant bougé ces 5 dernières années que les 20 précédentes. La mondialisation et Internet ont totalement changé la donne. Une entreprise artisanale est désormais en concurrence directe avec des entreprises installées au bout du monde, dans des pays où la main-d'œuvre est beaucoup moins chère. Aujourd'hui, par exemple, un tiers des prothèses dentaires sont importées !

Nous sommes totalement affranchis des contraintes de temps et d'espace qui conditionnaient le marché autrefois. Le client est donc de plus en plus volatil, adopte des nouveaux modes de consommation (commandes de chez soi, sur Internet, enchères en ligne...), est mieux informé



(comparateur de prix et de devis sur Internet), du coup, il n'obéit plus à la seule fidélité qui le liait avant avec les entreprises de son secteur.

Si une entreprise n'innove pas, elle peut se retrouver totalement déconnectée des attentes de son client et donc, à terme, voir sa compétitivité baisser.

Une entreprise artisanale est vraiment tributaire de son marché car elle ne produit souvent que très peu de produits, voire un produit unique, d'où l'importance de rester en phase avec son environnement et de pouvoir anticiper au mieux les attentes de sa clientèle et les évolutions du marché.

H&M : EST-IL FACILE D'INNOVER EN PÉRIODE DE CRISE ÉCONOMIQUE ?

O.C. : Oui car l'innovation est plus une question d'état d'esprit que d'argent. Le ralentissement économique doit devenir une opportunité. Un

carnet de commandes moins rempli doit libérer plus de temps à l'artisan pour lui permettre de sortir la tête du guidon, réfléchir à son activité, maintenir et développer son savoir-faire et celui de ses salariés (formation...).

Oseo, acteur majeur dans le financement de l'innovation, a, depuis la crise, élargi son soutien à l'aide au développement et à des projets un peu moins ambitieux en termes de développement technologique, ce qui représente également une belle opportunité pour les artisans. Il ne faut pas céder à la sinistrose ambiante !

Je reste toutefois très optimiste car l'artisanat existe depuis 2 000 ans et ses acteurs ont toujours réussi à maintenir leur activité, à la développer, l'adapter, à rester dans la course. En 2007, par exemple, la machine à pain a été l'appareil électroménager le plus vendu.

Aujourd'hui, l'effet de mode est passé et les boulangers sont toujours là ! Preuve que l'artisanat a encore de beaux jours devant lui, malgré les inventions qui ont pu révolutionner certains secteurs.

H&M : QUELS SONT LES ATOUTS DE LA LORRAINE EN MATIÈRE D'INNOVATION ?

O.C. : La Lorraine est une région assez bien dotée en termes de ressources avec un tissu d'accompagnement riche et un réseau en matière de recherches et d'universités développé.

La région compte aussi trois pôles d'innovation, ce qui n'est pas négligeable (le CERFAV pour les métiers du verre, le CNIDEP pour les problématiques liées au développement durable et un pôle dédié aux métiers du bois).

Les CMA restent l'interface la plus pratique pour mettre en relation les entreprises artisanales avec les pôles d'innovation ou les universités.

Toute entreprise a un potentiel d'innovation qu'il faut parfois révéler et faire fructifier mais on peut faire de l'innovation quel que soit le secteur et quelle que soit la taille de son entreprise.

Professionnels, simplifiez la gestion de votre énergie avec nos offres électricité et gaz naturel adaptées à votre activité.

Contactez votre conseiller EDF Pro
au 0 810 333 776* ou edfpro.fr

* Prix appel local, sauf surcoût indiqué par certains opérateurs de téléphonie.



L'énergie est notre avenir, économisons-la!

L'avenir est un choix de tous les jours



Innovation

L'artisanat : secteur des lumières !

Contrairement aux idées reçues, le potentiel d'innovation des entreprises artisanales est important, quoique difficile à délimiter, à percevoir et à définir, tant il est multiforme et permanent. Souvent perçues comme traditionnelles, les entreprises artisanales par leur proximité, leur prise directe avec leurs clients, leur réactivité, leur flexibilité, dues à leur taille comme à leur mode de management, peuvent facilement s'inscrire dans une démarche d'innovation, qui constitue souvent la condition de leur survie économique et toujours celle de leur développement. Dans ce contexte, l'innovation artisanale est bien rarement le fruit d'une invention pure et simple de techniques ou de produits nouveaux, mais celui de nouvelles combinaisons de ressources internes ou externes que nous allons tenter de mettre en lumière dans ce

dossier spécial. Aujourd'hui, l'innovation est surtout un état d'esprit et un changement de mentalité est souvent

nécessaire pour rester compétitif dans un marché rendu fragile par l'actuelle crise économique.

Le couple conception-innovation

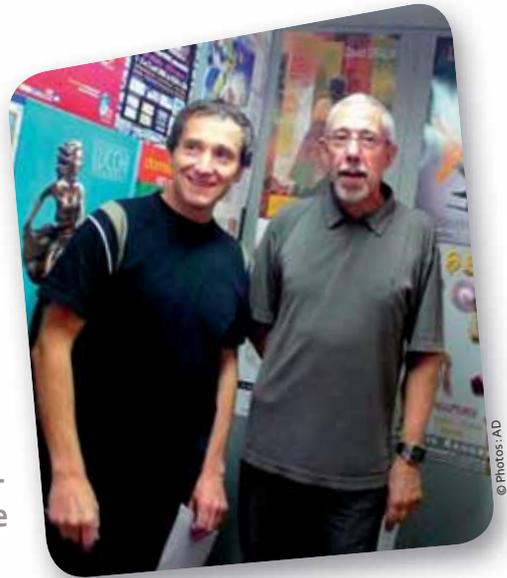
	INNOVATION FAIBLE	INNOVATION IMPORTANTE
CONCEPTION FAIBLE	ACTIVITÉ ROUTINIÈRE Agencement de connaissances existantes <i>(ex : nouvelles recettes de M. Schaming, boulanger-pâtissier mosellan - cf page 20)</i>	INNOVATION POUSSÉE, IMPORTÉE Changement de technologie <i>(ex : nouvelle machine dans l'imprimerie Dohr à Nancy - cf page 18)</i>
CONCEPTION IMPORTANTE	ACTIVITÉ SUR MESURE Agencement de connaissances existantes et de nouvelles connaissances <i>(ex : nouveau procédé de traitement du bois dans l'entreprise Fenneteau Bois - cf page 19)</i>	CONCEPTION INNOVANTE Réelle rupture, nouveau concept <i>(ex : nouvelle organisation de l'atelier meusien dans la société Nouvelle Lorraine Scie - cf page 19)</i>



Imprimerie Dohr à Nancy (54)

Éco-imprimeur réactif

— L'imprimerie Dohr a investi dans une machine japonaise, moderne et écologique. Une véritable table de mixage d'ingénieur du son !



© Photos: AD

Même si des machines ancestrales tournent encore avec un joyeux cliquetis pour les imprimés basiques, un vent de modernité souffle au cœur de l'imprimerie Dohr. Impossible de la rater, la nouvelle « Ryobi » occupe la moitié du rez-de-chaussée d'un bâtiment situé dans une arrière-cour au cœur de Nancy. L'opérateur offset est à la manœuvre. Serein. Apaisé par la technicité de son outil. Et ses claviers où des diodes donnent la mesure de ce travail de haute précision. « *Quand je reçois un travail, je sélectionne le document pour l'analyser. Nos encres sont préréglés, mais je peux jouer avec un densitomètre qui calcule avec une précision millimétrée les densités de couleur nécessaires. Le calage des plaques se fait automatiquement alors qu'avant nous le faisons à la main.* »

LE BALLET DES COMMANDES

Alain Louis, l'une des mémoires de l'entreprise, a réglé les encres un par un. « *Cet investissement a non seulement l'avantage de permettre une productivité enviable, mais l'esprit est aussi écologique: encre végétale, recyclage automatisé à la sortie... Même optimisation dans la gestion des papiers, au plus juste, avec les déchets stockés et recyclés via un partenariat avec Véolia Environnement.* » Avec son collègue

Jean-Pierre Charey, Philippe Renard est l'un des bras droits du P-DG Jean-Cyril Antoine. Il orchestre le ballet des commandes: « *On travaille dans des domaines très variés, de la carte de visite aux bons de livraison, en passant par l'impression de revues brochées et aux affiches quadri.* » L'imprimerie Dohr a choisi d'investir dans la technique et le savoir-faire technologique en pleine crise. Mieux: avant-même d'affronter la crise mondiale provoquée par la folie des spéculateurs de Wall Street, cette entreprise artisanale venait à peine de digérer une révolution commerciale.

LA MONDIALISATION DU MÉTIER

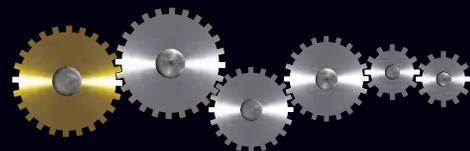
En effet, depuis plus d'une décennie maintenant, les imprimeurs sont confrontés à la concurrence d'Internet. En trois clics, on peut désormais demander des devis en ligne pour des

impressions low-cost à l'autre bout de la planète.

Face à cette mondialisation du métier, Dohr joue la carte du sur-mesure: « *Le marché se scinde et se spécialise. Par bonheur, la différence ne se fait pas toujours sur le prix. Il faut se battre et nous avons toujours l'avantage de la réactivité et de la proximité de clients fidèles* », confie Philippe Renard, photogreveur de formation, chargé de la coordination et de la logistique. « *Il faut être capable d'imprimer le faire-part de mariage des particuliers, tout en réalisant en express un document pour une agence de com' en compétition ou une plaquette pour une entreprise en retard à la veille d'un Salon professionnel.* »

Cette réactivité est favorisée par les investissements technologiques, et aussi, comme le résume Philippe Renard, par « *l'exigence de la qualité, la proximité et le conseil* ».





Fenneteau Bois à Rambervillers (88)

Sous le signe du développement durable



À Rambervillers, l'entreprise Fenneteau Bois a mis au point un procédé de transformation et de traitement du bois. Forte de son expérience dans ce domaine (plus de 20 ans), l'entreprise propose désormais des produits innovants à destination des professionnels et des particuliers, conçus dans une démarche de développement durable.

Depuis sa création dans les années 70, l'entreprise Fenneteau Bois a toujours travaillé dans un souci de modernité et de compétitivité. Il y a huit ans, c'est naturellement que l'entreprise s'est intégrée dans un projet de conception innovante, en partenariat avec le CRITT Bois, l'Université de Montpellier et de nombreux fournisseurs. Ensemble, ils ont travaillé sur un nouveau procédé de traitement du bois, afin de le rendre hydrofuge : le Thermohuilage.

UN TRAITEMENT INNOVANT ET PERFORMANT

Ce nouveau traitement permet d'inscrire le bois dans une durée de vie supérieure en réduisant les facteurs d'usure que sont le vent et la pluie, donc en l'empêchant d'être attaqué par les champignons et les insectes. Résistant, il convient parfaitement à des produits d'extérieur comme le bardage. « Au départ, le projet réalisé en partenariat nous obligeait à plonger le bois directement dans de l'huile à 180°, mais ce procédé était trop dangereux pour le personnel. Nous nous sommes adressés au CRITT afin d'étudier les possibilités

qui s'offraient à nous pour mettre au point une nouvelle technique, tout en gardant la même efficacité », précise Pierre Fenneteau. Pari réussi. Le nouveau procédé est moins dangereux : le bois est conditionné dans une atmosphère vide d'air et baigné dans la vapeur saturée pendant plusieurs heures. À sa sortie, il est immédiatement plongé dans de l'huile à température ambiante et en ressort hydrofuge.



Cuves destinées au bain de vapeur qui précède le thermohuilage du bois.

ANTICIPER LES BESOINS POUR MIEUX CONCEVOIR

Séduite par toutes les nouvelles démarches environnementales, l'entreprise surfe sur la vague du naturel depuis un certain temps. « Nous avons anticipé l'arrivée de ce nouveau marché par la mise au point de nouvelles techniques et de nouveaux traitements du bois. » Inscrite dans une démarche de développement durable, l'entreprise Fenneteau bois s'informe sur les

nouveaux comportements d'achat, les envies de ses clients. « Aujourd'hui, les clients veulent des produits naturels mais performants, ils souhaitent acheter des biens qu'ils vont pouvoir maintenir dans le temps. C'est ce qui a motivé l'apparition de nouveaux produits dans nos gammes. Afin de pérenniser nos recherches, nous avons décidé de déposer une marque "Woodie" auprès d'un cabinet spécialisé qui nous a accompagnés dans nos démarches. » Cette marque est le vecteur de communication des produits Fenneteau Bois. Inscrite dans une démarche de qualité, l'entreprise propose des produits fiables et économiques, qui font référence à la bonne gestion de la forêt. L'entreprise a engagé un processus pour être agréée PEFC (1) qui devrait aboutir au second semestre 2010. Actuellement en travaux les bureaux de Fenneteau Bois accueilleront bientôt d'avantage de particuliers via l'installation d'une ferme pédagogique. Cette ferme permettra d'attirer plus de familles dans l'entreprise et facilitera l'observation du consommateur dans son environnement d'achat. Une idée originale en vue de développer l'activité et l'image de marque de l'entreprise.



Boulangerie-pâtisserie Schaming à Yutz (57)

Délicieusement innovant !



— Après une quinzaine d'années d'expérience professionnelle, M. Schaming reprend la boulangerie-pâtisserie de son Maître d'Apprentissage, M. Wagner, à Yutz, en 2001. M. Schaming et son équipe de « passionnés » s'activent sans relâche dans le laboratoire pour en sortir des créations originales et savoureuses.

Laurier d'Or au Concours Général Européen, Médaille de Bronze de la Confédération Nationale de la Boulangerie ou tout récemment « Coup de cœur » 2009 du Grand Prix départemental de l'artisanat : les prix qui récompensent l'esprit d'initiative de la Maison Schaming sont nombreux.

CRÉATIVITÉ ARTISTIQUE ET CULINAIRE

La devise de M. Schaming est « *Rentrer dans une boulangerie, c'est comme pénétrer dans un théâtre, les gens doivent être surpris.* » C'est ce qui l'incite à créer de nouvelles recettes et d'innover au quotidien. Il vient juste de créer une brioche à l'image de « Hello Kitty » pour un anniversaire et propose régulièrement des pièces uniques dans sa vitrine, comme une reconstruction du château de Sierck-les-Bains ou du Colisée à Rome. Parmi ses créations figurent aussi des marques et modèles déposés à l'Institut National de la propriété industrielle (INPI) : « *La Schlitte de Haute-Yutz* », un traîneau en nougatine sur lequel sont déposés des rondines de glaces et sorbets de différents parfums ainsi que « *Nuances Impériales* » – une création à base de mousse à l'armagnac de chez Sempé de 15 ans et de mousse mandarine

à la Liqueur Impériale. Le créateur raconte que cette dernière invention lui a pris plusieurs années. Il essaie de créer en général dans un moment où il a du temps, hors période de communions, mariages ou fêtes de Noël. Monsieur Schaming revient aussi avec de nouvelles idées de ses nombreux voyages. Il observe par exemple la façon avec laquelle sont découpés les fruits dans d'autres pays et s'en inspire pour ses créations. Il est conscient qu'il faut investir dans les outils de travail pour être de plus en plus performant. Malgré la crise, son entreprise a investi 30 000 € l'année dernière. Il se sert aussi d'Internet (site, Facebook) pour se faire connaître.

L'INTÉRÊT DES MÉDIAS

Le boulanger-pâtissier de Yutz organise régulièrement des animations. Tous les vendredis, jour du marché, Monsieur Schaming fait des galettes de pommes de terre devant le magasin : « *La curiosité et la gourmandise des gens qui passent finissent souvent par les emmener à l'intérieur du magasin.* » Tous les ans, après la Saint-Nicolas, il organise son fameux défilé de bûches, un moment convivial où sont présentées de nouvelles recettes que les invités goûtent

autour d'un verre de Champagne. Le dernier défilé était parrainé par Miss Lorraine. Pour les fêtes de Pâques, la Maison Schaming a proposé des ateliers chocolat à ses clients où ils ont eu l'occasion de fabriquer leurs propres œufs en chocolat. Monsieur Schaming est aussi connu pour ses poissons d'avril... médiatisés ! Canal + s'est par exemple déplacé pour l'interviewer il y a quelques années au sujet de pépites d'or qu'il aurait trouvées lors de travaux autour de sa pâtisserie... Un moyen malin de se faire connaître et d'innover en termes de communication !

AVANT TOUT LEUR RÉUSSITE

L'entreprise comptait 10 salariés en 2001 et en dénombre aujourd'hui 18. Soucieux de la transmission du savoir-faire, Monsieur Schaming est très actif dans la formation de jeunes : il a formé une trentaine d'apprentis. Il encourage l'esprit d'initiative de ses employés et met en avant les nouveaux produits qu'ils créent dans le magasin. Il veille à ce que ses employés se sentent bien dans l'entreprise. Il a ainsi décidé de redistribuer les 2 000 euros du prix départemental récemment gagné à ses employés, « *car c'est avant tout leur réussite* ».



Nouvelle Lorraine Scie à Revigny-sur-Ornain (55)

Optimisation permanente...

— Pour la société Nouvelle Lorraine Scie, l'innovation passe par la mise en place d'une démarche de progrès permanent de façon à développer l'activité grâce aux nouvelles technologies et garantir la satisfaction clients en optimisant l'organisation.



La société Nouvelle Lorraine Scie implantée à Revigny-sur-Ornain est une entreprise meusienne de 10 salariés spécialisée dans la fabrication et la réparation de lames de scie pour l'industrie du bois de première transformation. Située à 16 kilomètres au nord-ouest de Bar-le-Duc, elle dispose d'une notoriété qui dépasse le cadre local ; et ce n'est pas sans raison...

Monsieur Massenat dirige la structure depuis juillet 2008, date à laquelle il a racheté l'entreprise à son patron. Entré dans l'entreprise en qualité de chef d'atelier en 1992, passionné par son métier, il en connaît tous les aspects.

COÛT, DÉLAI ET QUALITÉ : TRIO GAGNANT

Conscient des enjeux que représente le développement de son entreprise pour les années à venir il considère que « l'innovation est un passage obligé qui induit la mise en place d'une démarche de progrès permanent de façon à développer l'activité grâce aux nouvelles technologies et garantir la satisfaction clients en optimisant l'organisation ». « Le plus important, ajoute Monsieur Massenat, c'est de répondre aux exigences de nos clients en termes de coûts, de délai

et de qualité. » L'évolution des machines utilisées pour le sciage des grumes rend la fabrication des outils de plus en plus complexe. Le stellitage par exemple, qui consiste à rapporter une pastille sur la denture de la lame, est de ce fait devenu plus technique et plus délicat.

LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

Pour rester dans la compétition, deux machines à commande numérique ont été implantées dans l'atelier, ce qui n'a d'ailleurs pas été sans conséquence sur la réorganisation de celui-ci. L'atelier, composé maintenant d'une vingtaine de machines, accueille deux lignes de fabrication qui autorisent un fonctionnement en mode dégradé lorsque l'une d'elles n'est pas en ordre de marche. L'étude préalable, associée à ces investisse-

ments, s'est révélée judicieuse puisque l'entreprise a aujourd'hui gagné des parts de marché ce qui lui a permis de conforter son assise au niveau national et d'exporter son savoir-faire au niveau européen. Au total, 250 lames sont fabriquées chaque mois et 400 autres sont « réparées » dans l'atelier meusien. Pour faire face à cette demande, l'organisation des postes de travail a été revue, mais « nous ne sommes pas encore au niveau optimum, essentiellement par manque de place », souligne le dirigeant. Au-delà des investissements et des divers aménagements qui ont d'ailleurs contribué à améliorer les conditions de travail c'est aussi l'engagement sans faille de l'ensemble du personnel – secrétaire, commerciaux, et techniciens – qui est à l'origine de ce succès, reconnaît M. Massenat.



L'étude préalable s'est révélée judicieuse puisque l'entreprise a aujourd'hui gagné des parts de marché ce qui lui a permis de conforter son assise au niveau national et d'exporter son savoir-faire au niveau européen. ”

Quiz : Êtes-vous un artisan innovant ?

— Être innovant ne s'invente pas ! Il s'agit surtout d'un état d'esprit, d'une capacité à prendre du recul pour mieux aller de l'avant, à sortir de temps en temps la tête du guidon pour prendre un peu le temps, regarder le monde qui nous entoure, les nouveautés du secteur, de nos concurrents, cerner les attentes de nos clients et les compétences de nos salariés. L'innovation passe par tout cela, et vous, où en êtes-vous ?

Retrouvez les résultats de ce test en page 48 !

1. Introduire de la nouveauté dans votre entreprise (nouveau produit/service, nouvelle façon de travailler)...

▼ C'est indispensable pour vous ; votre équipe et vos clients y sont très sensibles.

● Vous y pensez mais ce sera pour plus tard, quand vous aurez plus de temps et de ressources.

■ Vous n'en voyez pas l'intérêt, ça fait des années que l'entreprise tourne comme ça, pourquoi changer ?

2. Savoir ce qui se passe autour de vous...

● Ca vous intéresse : vous écoutez un peu la radio

et la télévision mais il vous faudrait plus de temps.

▼ C'est une préoccupation constante, vous lisez tous les jours l'actualité de votre secteur, vous adhérez à des organisations professionnelles et prenez du temps pour réfléchir où vous pourriez vous positionner par rapport aux évolutions de votre marché.

■ C'est secondaire, faire tourner l'atelier est plus important.

3. Vous venez d'avoir une idée...

● Vous cherchez si quelqu'un a déjà eu la même et vous vous taisez en attendant de l'exploiter.

■ Vous en parlez à tout le monde alors que ce n'est encore qu'une vague idée.

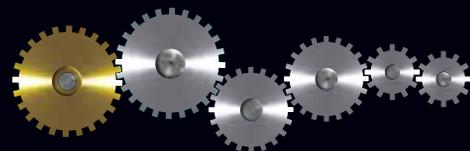
▼ Vous gardez le silence, vous vérifiez que personne n'a eu la même idée avant vous puis vous vous renseignez sur les démarches liées à la propriété industrielle (dépôt d'enveloppe Soleau, de brevet...).

4. Pour financer un projet innovant...

▼ Vous réinvestissez chaque année une part de votre chiffre d'affaires dans de nouveaux projets.

■ Vous n'avez pas les moyens, innover coûte cher.

● Il existe sûrement des aides



NET @ METIERS

**Votre site internet :
efficace, rapide et pas cher.**

**Votre Pack NET-Métiers
pour 49.90€ HT/mois.**

SIMPLE

Parlez nous de votre savoir-faire, on se charge de la conception de votre site.

DISPONIBLE

Votre présence sur Internet
24H/24 et 7j/7.

PAS CHER

NET-METIERS ne facture ni frais de conception, ni frais de mise en service. Vous ne payez qu'un abonnement pour votre site avec mises à jour gratuites et illimitées.

www.net-metiers.fr

RAPIDE

Toutes vos modifications en ligne
sous 48H maximum

Contactez NET-METIERS

A SOLGNE en Moselle / LORRAINE

**Tél : 03 87 17 46 45
Mail : contact@net-metiers.fr**



financières, vous avez l'intention de vous renseigner pour en savoir plus.

5. Lorsque vous rencontrez une difficulté technique...

■ Vous abandonnez le projet, c'est trop compliqué.

● Vous vous adressez à votre conseiller de la CMA, il connaît sûrement quelqu'un qui peut vous aider.

▼ Vous faites appel à vos partenaires habituels (centres techniques, établissements de formation, collègues artisans, designers...).

6. Pour lancer un nouveau produit/service...

● Vous cherchez à le vendre tout de suite au plus grand

nombre de clients.

▼ Vous testez d'abord le produit/service auprès d'un échantillon de clients puis vous l'adaptez en fonction de leur retour.

■ Vous le mettez au milieu de vos autres produits/services sans lui accorder d'attention particulière.

7. Vos concurrents...

■ Vous vous en préoccupez peu, vos produits sont les meilleurs, vos clients n'ont aucune raison de s'en détourner.

▼ Vous les croisez régulièrement à des rencontres entre professionnels, il vous arrive même de travailler ensemble sur certains grands projets.

● Vous connaissez bien leur offre, vous passez régulièrement devant leur vitrine pour voir les nouveautés.

8. Pour vous, l'innovation...

● Ça prend du temps et ça demande de l'argent.

■ C'est un mot assez flou, on en entend beaucoup parler en ce moment mais c'est réservé aux grandes entreprises.

▼ C'est à chacun de se l'approprier. Inutile de se lancer dans un projet trop compliqué, un petit projet peut déjà apporter un complément de chiffre d'affaires et pourquoi pas, se développer avec le temps.

DOSSIER SPÉCIAL

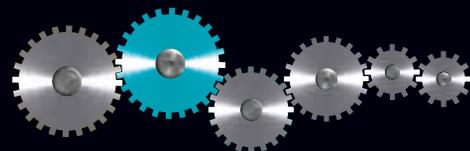
Restez curieux De l'adaptation à l'anticipation



Produits / Services

De l'adaptation à l'anticipation

— L'innovation ne passe pas forcément par de grandes révolutions. Parfois, il suffit juste de se démarquer de ses concurrents en développant un service un peu plus original, mieux ciblé, plus en adéquation avec son marché. Pour y parvenir, la clé est de rester constamment en éveil, de se montrer à l'écoute de vos clients et pourquoi pas réussir à anticiper leurs attentes ! Votre clientèle peut être une véritable source d'idées, une mine d'informations non négligeables, voire indispensables pour votre développement. Nous vous offrons ici toutes les ficelles.



Connaître son marché et observer l'évolution des attentes de sa clientèle

— Les professionnels de votre métier ont tous un savoir-faire de base quasi identique. Pour vous démarquer, il s'agit de développer des produits et services différents de vos concurrents. Aller au-devant de nouvelles techniques et de nouveaux besoins augmente les chances de pérennité et de succès de votre entreprise.



Le consommateur moderne est plutôt bien informé des produits et services qui lui sont proposés. Il met en concurrence les entreprises et peut décider d'effectuer certaines tâches lui-même. Il est donc encore plus important qu'auparavant pour les artisans de tenir compte de ses besoins et de proposer des solutions pour répondre au mieux aux attentes particulières. Après avoir vendu des produits standards à des clients non identifiés, les grandes entreprises ont compris, depuis des années, l'im-

portance d'une prise en compte plus personnalisée de leurs clients. Les cartes de fidélité se sont dévelop-

pées, constituant de véritables mines d'informations sur les habitudes des consommateurs. Les tickets de caisse

“ Après avoir vendu des produits standards à des clients non identifiés, les grandes entreprises ont compris, depuis des années, l'importance d'une prise en compte plus personnalisée de leurs clients. ”

Expérience

Philippe Gaxx, salon de coiffure à Épinal (88) Un exemple de diversification réussie

Dans mon salon, nous avons fait des attentes de nos clients une priorité. En écoutant leurs demandes, mais aussi en se renseignant sur les tendances dans la presse spécialisée, je me suis rendu compte que les diagnostics étaient un marché porteur qui allait vite se développer. Ces « diagnostics » ou « Total look » sont la prise en compte des client(e)s de A à Z, du visage à la tenue vestimentaire. Regarder la cliente dans son ensemble nous aide à mieux cerner ses attentes et donc à y répondre de la meilleure façon qui soit. Pour mieux comprendre ces techniques, j'ai suivi plusieurs formations à Paris et à Strasbourg. Aujourd'hui, c'est une prestation personnalisée que nous réalisons gratuitement. Elle n'est pas systématique, nous la proposons aux nouveaux clients mais aussi lorsqu'un(e) client(e) désire « changer de tête ». Et c'est aussi un service innovant car il y a encore très peu de salons qui l'ont mis en place et il demande du temps (une heure en moyenne). Jusqu'à aujourd'hui on ne prenait pas en compte la compatibilité de la coupe et du style. D'ici cet été, le salon va être rénové et j'espère pouvoir réaliser un endroit dédié au relooking avec une prise en charge totale du client : coupe maquillage habillement... Ce nouveau service va demander une étude de marché mais c'est un projet qui me semble intéressant et où l'on constate une demande. Le relooking est à la mode.



“ Selon votre domaine, les informations à recueillir ne sont pas toutes de même nature. ”

sont ainsi analysés par ordinateur et, en réponse aux besoins identifiés, des offres spéciales sont proposées sur certains produits/services que le client achète régulièrement. Les enquêtes se multiplient, l'une des préoccupations centrales des entreprises étant de savoir ce qu'attendent leurs clients aujourd'hui et, plus encore, ce qu'ils voudront dans les années à venir.

En tant qu'artisan, satisfaire vos clients est, pour vous aussi, une préoccupation constante. Vous tissez avec eux une relation de proximité : proximité géographique (souvent), proximité humaine surtout. Leurs habitudes de consommation, vous les observez au quotidien : une baguette et 2 croissants vers 6 h 30, une

couleur chaque mois, la révision tous les 20 000 km...

SE DÉMARQUER DES CONCURRENTS POUR FIDÉLISER SES CLIENTS

La fidélité de vos clients vous rassure, vous pouvez être tenté de vous endormir sur vos lauriers. Pourtant, même un client régulier peut apprécier des produits et services un peu différents. En vous inspirant d'idées développées dans votre secteur d'activité ou dans d'autres secteurs, vous pourrez proposer des solutions nouvelles qui vous démarqueront de la concurrence. Selon votre domaine, les informations à recueillir ne sont pas toutes de même nature. Les activités qui s'adressent aux particuliers font l'objet de larges études de consommation réalisées par des observatoires nationaux. Les métiers de bouche doivent également tenir compte d'importantes évolutions au niveau réglementaire pour garantir l'hygiène et la traçabilité de leurs produits. Les métiers industriels ont intérêt à surveiller les évolutions technologiques constantes. Les artisans du bâtiment ont besoin de connaître les appels d'offres de leur secteur et de suivre l'évolution de la prise de conscience environnementale du public. Les professionnels de la coiffure et des métiers d'art doivent, quant à eux, se tenir au courant des tendances de la mode, du design, de l'art contemporain...

CONSEILS PRATIQUES

■ Écoutez vos clients...

Tendez l'oreille s'ils changent leurs habitudes, notez

les produits/services demandés (que vous en produisiez ou pas - encore -), les quantités... et observez leur évolution dans le temps. Si une demande pour un produit/service qui ne figure pas à votre catalogue revient de plus en plus souvent, réfléchissez en fonction de vos moyens et de vos compétences. Selon le cas, vous pouvez envisager de développer ce produit/service vous-même ou peut-être de vous associer à une autre entreprise qui propose déjà une solution ou avec qui vous pourriez développer une réponse en commun.

➔ *Enquêtez ponctuellement sur les besoins et attentes de nouveaux clients, d'habituels, voire de clients insatisfaits.*

■ Nourrissez-vous d'idées issues de votre secteur...

Sortez régulièrement de votre atelier, rencontrez d'autres professionnels de votre secteur sur des Salons, dans des associations professionnelles, parcourez la presse professionnelle, Internet, écoutez les propositions de vos stagiaires/apprentis, tissez des liens avec des établissements de recherche/formation, observez les vitrines de vos concurrents les plus proches, testez leurs produits/services...

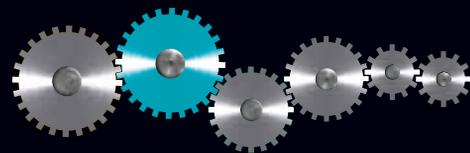
➔ *En développant un sens aigu de l'observation, vous pourrez vous rendre compte que des mines d'idées sont à votre disposition pour innover et développer votre entreprise.*

■ ... et pensez à regarder ce qui se fait ailleurs !

Rendez vous à des Salons et feuillotez des magazines qui concernent d'autres secteurs d'activité, profitez de toutes les occasions qui vous sont données pour vous entretenir avec des gens de tous horizons (groupements d'entrepreneurs, clubs sportifs ou de loisirs, associations...), voyagez dans d'autres régions de France et à l'étranger...



© Fotolia



L'EXPERT



RENCONTRE AVEC JÉRÉMIE BOUCHER, RESPONSABLE DE PROJETS CONCEPTION MATÉRIAUX ET MENUISERIE AU CRITT BOIS

Installé depuis 1986 à Épinal, le CRITT (Centre de Ressources des Industries du bois) peut mettre à votre service ses compétences afin de vous apporter un soutien dans vos projets, de la conception de nouveaux produits à l'amélioration de vos performances. « Nous avons régulièrement des demandes d'entreprises qui souhaitent monter des dossiers avec le CRITT. Récemment, une menuiserie vosgienne a fait appel à notre savoir-faire pour améliorer et caractériser une idée qui concernait un nouveau châssis de fenêtre, avec des performances thermiques intéressantes. À la suite du premier entretien, nous avons proposé un devis puis nous avons démarré les différentes phases du processus. C'est un service global, explique Jérémie Boucher, Responsable de projets Conception Matériaux et Menuiserie. Les phases de recherche sont variées mais très complètes. Après examen, elles peuvent durer de 6 mois à 1 an et mener à une conception innovante, voire au dépôt d'un brevet. Des débriefings ont lieu pendant la totalité des phases, au cours de réunions organisées dans nos locaux. Notre Pôle Conseil et expertise identifie et qualifie les marchés, améliore les produits et les process déjà existants, du choix des matériaux à l'assemblage, du prototype au brevet ou encore en matière de normes et d'exigences réglementaires », précise-t-il. À noter que le CRITT Bois peut s'impliquer dans des recherches de financements selon le projet de l'entreprise en question.

➔ **POUR OBTENIR PLUS D'INFORMATIONS SUR CET ORGANISME, CONTACTEZ JÉRÉMIE BOUCHER, RESPONSABLE DE PROJETS CONCEPTION MATÉRIAUX ET MENUISERIE À JEREMIE.BOUCHER@CRITBOIS.NET, AU 03 29 81 11 70 ET SUR WWW.CRIBOIS.NET**

À votre imagination, prêts, innovez!

— Vous souhaitez augmenter votre marge. Vous avez une idée originale pour apporter de la valeur ajoutée à vos produits/services. Vos clients vous ont fait part de nouveaux besoins. Il est temps de passer à l'action. Seul ou à plusieurs, selon vos envies et vos moyens...

Les grands distributeurs positionnés sur le moyen – haut de gamme proposent des produits de meilleure qualité et plus diversifiés qu'auparavant. Ils sont même un certain nombre à s'orienter vers du sur-mesure de masse, en particulier au travers de sites Internet marchands. L'acheteur peut ainsi choisir lui-même des couleurs, des textures, des imprimés... dans un catalogue en ligne et se faire livrer son produit personnalisé.

Le consommateur participe de plus en plus à l'élaboration des offres qui lui sont proposées. Une marque de crèmes dessert propose même à ses clients de choisir, entre plusieurs propositions, la nouvelle saveur qui sera finalement mise en rayon.

Certains sites Internet vont encore plus loin dans le recours à la créativité des internautes. Ils leur proposent de dessiner leurs propres modèles de produits qui sont ensuite soumis à l'approbation de l'entreprise et d'un large public. Ceux qui obtiennent les meilleures appréciations seront commercialisés. Il s'agit là d'une tendance encore émergente mais qui progresse. En tant qu'artisan, le sur-

mesure est souvent votre quotidien, du moins un moyen privilégié pour vous distinguer de la concurrence.

En outre, vous avez un atout considérable que vous envient les entreprises de taille plus importante. Votre grande flexibilité vous donne beaucoup de souplesse et vous permet d'expérimenter rapidement vos dernières trouvailles auprès de quelques clients.

CONSEILS PRATIQUES

Avant de lancer un nouveau produit/service, il est important de respecter quelques principes de base qui augmenteront vos chances de succès...

■ Étudiez le marché

N'hésitez plus, interrogez vos clients au sujet du nouveau produit/service que vous comptez mettre en place, mettez-le en test et observez les réactions. Cherchez si des initiatives concurrentes à la vôtre existent et réfléchissez à votre positionnement, d'autant plus s'il s'agit d'un projet d'envergure nationale ou internationale.

N'oubliez pas de comparer l'investissement nécessaire avec ce que cela vous rapporterait. Si le marché n'est pas favorable, renoncez à votre projet,

“**Votre grande flexibilité vous donne beaucoup de souplesse et vous permet d'expérimenter rapidement vos dernières trouvailles auprès de quelques clients.**”



RESTEZ CURIEUX De l'adaptation à l'anticipation

quitte à le proposer à nouveau par la suite si vous êtes persuadé de son intérêt ; peut-être que vos clients y seront plus sensibles dans quelques années.

■ Appuyez-vous sur des partenaires compétents

Centres techniques, lycées professionnels, designers, pôles de compétitivité, entre autres, peuvent vous aider à contourner les problèmes techniques que vous rencontrez, en étudiant vos demandes et en vous apportant des solutions inédites.

➔ *Les conseillers de votre Chambre de Métiers et de l'Artisanat peuvent vous aider à identifier la structure la plus compétente pour répondre à votre problématique, au cours de rendez-vous privilégiés.*

■ Protégez-vous des contrefaçons

Une idée originale peut donner envie à un concurrent de vous copier. Avant de lancer votre nouveau produit/service sur le marché, réfléchissez à la meilleure manière de vous protéger. Il en existe plusieurs, plus ou moins adaptées à votre cas particulier.

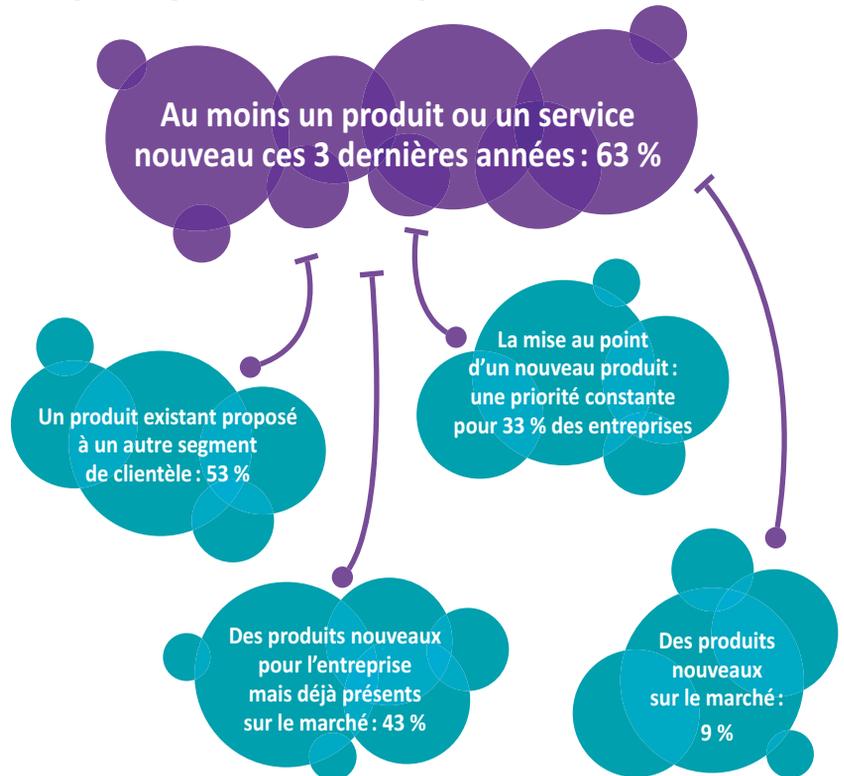
Pour protéger une recette de cuisine par exemple, il est souvent conseillé de garder le secret sur sa composition et les étapes de sa fabrication.

Dans la grande distribution, on peut citer l'exemple du secret de fabrication bien gardé d'une célèbre pâte à tartiner aux noisettes qu'aucun concurrent n'a encore réussi à reproduire à l'identique.

Pensez éventuellement à faire de même pour protéger le produit que vous allez commercialiser.

- Un produit à forte composante technologique pourra donner lieu au **dépôt d'un**

Les pratiques des entreprises artisanales



Sources : résultats issus d'une étude réalisée en 2007 par l'Institut Supérieur des Métiers (ISM) auprès de plus de 600 entreprises artisanales françaises.

brevet (moyennant un coût non négligeable mais qui peut être pris en charge partiellement dans le cadre d'une demande d'aide).

- Un produit pour lequel l'esthétique revêt un aspect essentiel pourra être protégé par un **dessin** (2 dimensions) ou un **modèle** (3 dimensions).

- Une **marque** vous permettra d'améliorer l'identification de vos produits/services en vue de leur commercialisation.

- Enfin, pour prouver que vous étiez le premier à avoir l'idée de votre

projet, vous pouvez avoir recours à l'**enveloppe Soleau**. Cette enveloppe, à retirer auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) vous permettra, date à l'appui, de prouver que vous êtes l'auteur de votre création.

➔ *Tous ces dispositifs peuvent vous sembler complexes. Les conseillers de votre CMA sont là pour vous aider à y voir plus clair dans vos démarches, vous conseiller et décider avec vous de la solution la plus adaptée à votre projet.*

À retenir

La recette pour innover

- ➔ Toujours penser au consommateur final, chercher ce qui le gêne dans le produit.
- ➔ Étudier les usages qu'il en fait.
- ➔ Réinventer des produits traditionnels.
- ➔ Oser innover sans cesse.
- ➔ Prévoir une stratégie de communication adaptée (en s'appuyant sur des prescripteurs, en créant l'événement...).
- ➔ Et enfin, savoir se tromper pour réussir.

Les Associations de Gestion et de Comptabilité (AGC) :

- comptabilité et expertise-comptable
- accompagnement à la gestion
- spécialistes de la création-reprise d'entreprises
- conseils dans les domaines fiscaux, sociaux et juridiques

Partenaires privilégiés de l'Artisanat :

- les AGC sont des associations gérées par des chefs d'entreprises
- elles sont spécialisées dans l'accompagnement des petites entreprises
- leurs salariés sont des professionnels proches de vous et à votre écoute

Les AGC de Lorraine issues des Chambres de Métiers et de l'Artisanat :



CIREGE

Tél. 03 83 95 84 00
4, rue de Vologne
54520 LAXOU



AMIGAM

Tél. 03 29 79 61 11
Route de Reims
55000 FAINS VEEL



CEGEME

Tél. 03 87 39 31 74
5, bd de la Défense
57078 METZ



Gestélia Vosges-Lorraine

Tél. 03 29 34 46 34
19, rue du Coteau
88000 DOGNEVILLE

Accompagnement • Gestion • Comptabilité



Marketing/Communication

De la sensibilisation à la commercialisation

— Soyez acteur de votre activité commerciale ! La priorité de toute entreprise est d'augmenter son chiffre d'affaires. Cependant, la plupart des entreprises subissent l'activité commerciale plus qu'elles ne la choisissent. L'action commerciale ne doit pas être improvisée mais doit faire l'objet d'une vraie stratégie d'entreprise, signe d'une logique innovante.

DÉFINISSEZ VOTRE STRATÉGIE COMMERCIALE

Une phase de réflexion ou d'audit vous permettra de déterminer de façon précise les actions personnalisées à mener au sein de votre entreprise afin de bâtir les fondamentaux de votre organisation commerciale. Il convient d'analyser l'environnement (pour connaître le marché et les clients), la stratégie (pour définir des objectifs précis, les cibles, les délais) et l'organisation commerciale (pour connaître les outils commerciaux, les canaux de distribution et de gestion de l'information commerciale). Le bilan de cette phase d'audit va vous permettre de définir une stratégie commerciale. Puis, il s'agit de mettre en pratique les actions commerciales programmées. Personnalisez vos outils et actions et choisissez des supports pertinents. Que ce soit pour l'élaboration de supports de communication de base (brochures, documentation technique...), la création d'un site Internet, le lancement d'un nouveau produit ou toute autre action de marketing ciblée (e-mailing, phoning...), veillez à être en parfaite cohérence avec la stratégie définie en amont.

CAPTEZ DE NOUVEAUX MARCHÉS

Votre présence sur ces nouveaux marchés passera par une nécessaire

adaptation de vos modes de communication et de marketing et peut-être de la qualité de vos produits. Osez innover ! Un développement réussi à l'export dépendra non seulement de votre capacité à comprendre et intégrer la culture et la langue de

vos clients mais également de votre prospection et de l'adaptation de vos actions commerciales, de votre communication (plaquettes et sites web en langues étrangères) et enfin de votre participation à des Salons internationaux ciblés. Parfois, l'embauche d'un commercial et/ou la création ou le renforcement d'un service export peut s'avérer nécessaire.

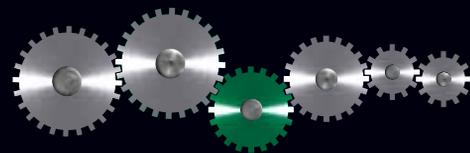
Expérience

Frédéric Eberhart, Directeur Général du Groupe Eberhart, Woustviller

L'internationalisation nécessite un certain nombre d'adaptations

L'entreprise Eberhart, PME familiale implantée en Moselle (siège) et en Bourgogne, spécialisée dans la pierre naturelle et de construction, est devenue en quelques années un véritable groupe aux activités multiples. Tournée vers l'international dès 1992 pour élargir son offre et ajouter à la production de pierre locale des pierres d'importation, l'entreprise crée une joint-venture en Chine en 2007 pour exploiter un gisement dans la province du Henan. Très actif également à l'export, M. Eberhart explique que le développement international de son entreprise a été construit progressivement. « Nous sommes présents tous les ans au Salon de la Pierre (Marmomacc) à Vérone, Salon de référence de notre secteur. C'est là-bas que nous avons pris les premiers contacts internationaux. » Le groupe a commencé à exporter dans les pays voisins (Allemagne, Benelux, Suisse, Autriche) et a progressivement étendu ses activités export à d'autres pays européens et au-delà. « L'internationalisation progressive de notre activité nécessitait aussi des changements en interne, explique M. Eberhart. Nous devons nous entourer d'une équipe qui parle plusieurs langues et adapter notre politique commerciale. » Il fallait trouver des partenaires dans les pays ciblés, y faire des opérations et des visites et, pour certains, même adapter l'offre de produits. « Nous avons fait de grands efforts au niveau marketing dont nous n'avons pas forcément l'habitude et cela a payé. »





Misez sur les nouveaux modes de communication

— Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) représentent une réelle opportunité pour les artisans. Outre la simplification de certaines démarches administratives, elles ouvrent également la voie à de réelles possibilités d'étendre son activité en un minimum de temps sans forcément faire exploser les coûts, voire en les réduisant ! Les NTIC sont devenues une pièce maîtresse pour fidéliser ses clients ou partir à la conquête de nouveaux marchés.



UN SITE INTERNET : DES VENTES 24 H/24 ET UNE VITRINE DE TAILLE ILLIMITÉE

Internet a bouleversé les manières de consommer. Lorsque l'on cherche des informations sur un produit ou un service, le premier réflexe est désormais de taper quelques mots-clés dans un moteur de recherche (Google, Yahoo ou Bing par exemple) qui proposera ensuite à l'internaute une liste de sites web en lien avec la requête effectuée. Ne pas être présent sur « la toile », c'est risquer de ne plus exister aux yeux des consommateurs qui cherchent sur Internet des réponses immédiates aux questions qu'ils se posent, à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit. Il faut donc considérer qu'un site Internet est une boutique ouverte 24 h/24 et 7 j/7, un lieu où vos clients pourront voir vos produits, poser des questions, prendre rendez-vous voire directement

passer une commande (ne négligez pas l'impact d'un achat d'impulsion !). De la même façon qu'un client trouve des repères, une certaine atmosphère ainsi qu'un accueil de qualité dans un « vrai » magasin, un site Internet soigné, agréable et où l'on trouve des informations utiles sera plus enclin à être ajouté dans les « favoris ». C'est une première étape vers la fidélisation du client qui pourra également être complétée par l'envoi régulier d'une lettre d'information concernant vos nouveautés, promotions ou offres spéciales. Mais attention à ne pas exagérer le rythme des envois : le client ne doit pas se sentir importuné ni se lasser du contenu de votre message ! Il est capital de concevoir votre vitrine virtuelle avec le plus grand soin : sur la toile vous pouvez certes toucher n'importe quel client sur la planète mais vous êtes aussi en concurrence avec l'ensemble des acteurs de votre

domaine. Distinguez-vous donc de la concurrence : mettez en avant votre originalité, apportez un réel contenu à vos pages et, en tant qu'artisans, n'hésitez pas à exposer votre savoir-faire unique. Concrètement, vous pouvez donner une description détaillée de vos produits accompagnée de photos et vidéos, vous pouvez mettre en avant vos récompenses, proposer de la documentation technique en téléchargement. Pourquoi ne pas imaginer également une rubrique « trucs et astuces » ou des recettes si votre activité s'y prête ? Dans ce cas, la fidélisation ne se fera pas uniquement sur vos produits ou votre personnalité mais également sur la valeur ajoutée de vos rubriques annexes. En permettant à ses clients de trouver des réponses à toutes leurs questions sur son site Internet, l'artisan devient un interlocuteur privilégié et Internet un relais de la relation de proximité avec le client. N'oubliez surtout pas d'y mettre toutes les informations pratiques dont vos clients pourraient avoir besoin : horaires d'ouverture, adresse postale (idéalement avec un lien vers une carte ou une photo de votre façade), numéro de téléphone, e-mail, etc.

“ En permettant à ses clients de trouver des réponses à toutes leurs questions sur son site Internet, l'artisan devient un interlocuteur privilégié et Internet un relais de la relation de proximité avec le client. ”



RESTEZ CURIeux De la sensibilisation à la commercialisation

L'IMPORTANCE DU RÉFÉRENCIEMENT

Avoir le meilleur des sites Internet ne servira cependant à rien si personne ne s'y connecte ! Lorsqu'un internaute effectue une recherche, il est démontré qu'il cliquera sur les premières réponses que lui enverra le moteur de recherche et, la plupart du temps, ignorera totalement les réponses non classées dans le trio de tête. Le référencement efficace dans les moteurs de recherche principaux est un enjeu capital. Le classement des sites répondant aux mêmes mots clés est bâti à partir de règles extrêmement complexes dont les détails sont tenus secrets afin de limiter les tentatives de détournement. On sait cependant que des critères comme la fréquence de mise à jour du site ou

bien le nombre de fois où un site est référencé par d'autres sites ont une grande importance. Pensez donc à vous faire référencer par des sites de corporations, associations, voire municipalité.

Il existe également la possibilité de « sponsoriser » son site auprès des moteurs de recherches ou encore de confier la tâche du référencement à une entreprise externe mais cela représente un coût non négligeable pour un artisan étant donné l'incertitude quant au retour sur investissement.

INTERNET : UN MOYEN ÉCONOMIQUE ET ÉCOLOGIQUE POUR FAIRE SA PROMOTION

Tirer avantage d'Internet ne rime

pourtant pas toujours avec coûts élevés.

Faire de la publicité efficace ou mener une campagne de marketing sur Internet coûte par exemple bien moins cher qu'insérer des encarts publicitaires classiques dans les Pages Jaunes, dans les journaux, ou passer des spots à la radio ; vous pouvez même y arriver gratuitement.

La dématérialisation du support de publicité est en outre bien plus écologique : finis les papiers imprimés qui encombrant nos poubelles ou terminent sur la voie publique.

Toutefois, nous vous conseillons de rester vigilants quant aux cibles que vous souhaitez toucher : les « seniors » sont par exemple encore très peu présents sur Internet.

AVIS D'EXPERT



BENOÎT THEVENOUX, NET-MÉTIER

IL FAUT CRÉER LE « BUZZ »

Les artisans sont des interlocuteurs de proximité pour leurs clients mais ils ne sont pas, peu ou mal présents sur Internet. Pourtant, ils ont besoin d'un site Internet pour prolonger sur le web les contacts qu'ils entretiennent avec leurs clients.

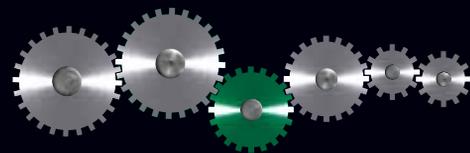
À l'heure où l'on communique de moins en moins en direct et où les liens de proximité sont remplacés par Facebook ou Twitter, il est d'autant plus important d'être présent sur Internet. Le bouche-à-oreille se fait désormais en grande partie sur la toile. On raconte par exemple sur son mur Facebook que l'on s'est régalé dans tel ou tel restaurant et on partage le lien avec ses amis. Il faut s'adapter à ces nouveaux modes de communication et créer le « buzz » (bouche-à-oreille sur Internet) autour de ses produits et services.

Internet est un moyen de communication rapide et je conseille aux entreprises de rester très réactives. C'est un aspect qui permet de se démarquer de la concurrence qui, elle aussi, ne dort pas et se met sur Internet. Celui qui anime, met régulièrement à jour son site et ses informations, se fait remarquer et se trouvera aussi en tête des moteurs de recherche. C'est comme sur un marché : celui qui crie le plus fort attirera le plus de clients.

Il est également capital d'intervenir rapidement sur un forum ou autre site en cas de problème, si on remarque que des internautes ont eu une mauvaise impression du menu du jour ou s'il semble y avoir un problème de qualité avec son produit. Une petite explication permet souvent de limiter les dégâts. À l'inverse, un « buzz » positif sur le net est un formidable relais pour un artisan. N'hésitez pas à inciter vos clients à dire du bien de vous sur Internet : c'est ainsi que vous devenez acteur de votre communication.

En permettant un retour rapide, Internet est également l'outil par excellence pour tester des concepts, que ce soit une nouvelle formule pour un restaurant ou une nouvelle coupe chez un coiffeur, procédé grandement facilité par les nouvelles technologies de 3D ou des logiciels qui permettent de faire de la simulation. En observant la réaction des internautes, on peut ajuster et réagir rapidement.

Si Internet n'est pas votre truc et que vous avez peur de ne pas le maîtriser, vous pouvez déléguer la maîtrise de votre commercialisation sur le web à un professionnel qui pourra mettre en ligne vos actualités sur votre site ou animer pour vous vos pages Facebook. Il existe même des aides de l'État dans le cadre du Passeport Numérique.



Facebook

Faites parler de vous sur la toile !

Avoir son site web n'est pas la seule façon d'être présent sur Internet : les réseaux sociaux rencontrent actuellement un énorme engouement. En effet, selon une étude publiée le 10 mars 2010 par Médiamétrie (« *Année Internet 2009 : propulsion dans l'ère du temps réel* »), on comptait, fin 2009, trois fois plus d'internautes inscrits sur les réseaux sociaux qu'un an auparavant. De surcroît, le temps

passé sur ces sites aurait plus que doublé. Le plus célèbre d'entre eux, Facebook, comptabilisait en France près de 21 millions de visiteurs uniques en décembre, ce qui en fait le cinquième site le plus visité du pays. Fort de son vaste panel d'utilisateurs, de tous âges et de toutes couches sociales, une véritable utilisation professionnelle est possible par le biais de ce réseau. Utiliser Facebook comme un outil d'affaires peut se révéler très efficace pour la commercialisation de

vos produits, obtenir des contrats et garder un contact régulier avec votre clientèle. C'est gratuit et cela prend au final peu de temps : une dizaine de minutes tout au plus, deux ou trois fois par semaine afin de mettre à jour votre page (*voir témoignage*) : chaque nouveauté sera aussitôt signalée à vos « amis » et « fans », c'est-à-dire les personnes qui ont décidé de suivre votre activité en ajoutant votre compte à leur liste de groupes ou personnes favorites.

Expérience

Christine Corps, Fleurs et Nature, à Metz-Sablon

« Facebook me permet de me démarquer de mes concurrents et de me faire connaître au-delà de mon quartier »

Christine Corps a repris un magasin de fleurs à Metz-Sablon, rue Saint-Livier, en septembre 2007. En moins de 3 ans, elle a réussi à se faire connaître dans son quartier et compte beaucoup de clients fidèles. Elle utilisait déjà Facebook, en privé, depuis un an et demi et, début 2010, elle a commencé à s'en servir pour élargir sa clientèle et pour se faire connaître au-delà de son quartier. Les premières retombées positives se font déjà ressentir...

Une stratégie à toute épreuve

Elle a commencé par inviter ses amis de la vie privée à l'ajouter en tant qu'« amis » Facebook. Elle a ensuite élargi ses requêtes en ajoutant les amis de ses amis. Elle ne s'arrête pas là et « pioche » également dans la liste d'« amis » d'autres commerces de la région de Metz présents sur le réseau : restaurants, groupes de musique, boîtes de nuit. Sa stratégie consiste à demander tous les jours à environ 20 personnes de devenir ses « amis », virtuellement parlant ! Elle y consacre tous les soirs entre 15 et 20 minutes. Et ça marche ! Elle compte déjà plus de 700 « amis », suscite la curiosité. Son réseau regarde de près ce qu'elle fait !



Les petits plus de Christine

Christine publie hebdomadairement une photo d'un arrangement floral que l'on peut trouver dans son magasin. Grâce à son iPhone, la photo est publiée sur Facebook instantanément, en direct de sa boutique.

Christine se sert également de son compte Facebook pour communiquer ponctuellement autour des fêtes qui rythment le calendrier de toutes fleuristes : Saint-Valentin, Fête des Mères... Elle met des photos de propositions de cadeaux floraux et informe sur les petits événements qu'elle organise dans sa boutique à cette occasion (petit-déjeuner offert, remise exceptionnelle à ses « amis » Facebook...). Elle donne également des petits conseils sur l'entretien des fleurs et n'a pas omis d'ajouter des informations pratiques (il y a un parking gratuit juste à côté du magasin...).

Tous les jours, elle fait vivre sa page Facebook : cela témoigne de la construction d'une « communauté » autour de son commerce et contribue grandement à créer une relation de proximité « virtuelle » qui se transforme en achats bien réels. Ainsi, il lui est déjà arrivé d'envoyer des devis directement via Facebook. Quant aux clients qui ne peuvent pas se déplacer dans son magasin et qui cherchent un bouquet, elle envoie quelques photos de créations possibles qu'ils peuvent se faire livrer après approbation.

La présence sur Facebook permet à Fleurs et Nature de se démarquer de la concurrence qui ne manque pas dans le quartier. Pour l'instant, Christine est la seule fleuriste de Metz présente sur Facebook, un atout incontestable...



Twitter Simple, moderne, efficace !

Acôté de Facebook, Twitter est utilisé par un nombre croissant d'entreprises (et même d'hommes politiques) pour se faire connaître, faire passer leurs messages, voire générer du trafic sur leurs sites web. Tout comme Google a bâti son succès via une interface réduite au strict minimum nécessaire (un logo et un champ pour entrer des mots-clés), Twitter mise sur la redoutable simplicité de son concept pour se développer : permettre la diffusion de courts messages (140 caractères maximum), appelés « tweets », qui pourront être lus et rediffusés par les

« suiveurs » d'un compte. Cela n'a l'air de rien mais Twitter est d'ores et déjà un véritable phénomène de société : munis de leur téléphone portable, les gens « tweetent » en direct ce qu'ils sont en train de faire, quelles expositions ils visitent, quels livres ils sont en train de lire et... quelle excellente pâtisserie ils sont en train de déguster dans tel salon de thé. Twitter est une redoutable arme de communication, un « bouche-à-oreille » décuplé à l'infini. Un commerçant peut tirer parti de ce système en annonçant par exemple une promotion spéciale à un certain moment de la journée.

“ Twitter est une redoutable arme de communication, un « bouche-à-oreille » décuplé à l'infini. ”



Point de vue

Le réseau, matrice d'innovations

Comment, pour innover, pallier le handicap du poids et de la taille ? En augmentant l'intensité de son réseau. En effet, l'innovation, qu'elle soit de produit, de procédé ou d'organisation, est le résultat d'un jeu permanent d'interactions, de rencontres improbables. Pour créer cette transversalité féconde, pour construire ces rencontres qui feront naître des questions inédites et réponses inattendues, il suffit de créer dans son entreprise - et autour - un réseau d'interactions plus vaste et plus dense, en tout cas de taille et de densité supérieures aux réseaux habituels dans lesquels évolue une PME classique ; cette « intensité » de réseau « XXL » pourra constituer une véritable matrice d'innovations.

Jacques Chaize,
PME et innovation technologique,
Oseo, 2006.

À RETENIR

PENSEZ STRATÉGIE ET SOYEZ PATIENT

Nous avons vu que le potentiel offert par ces nouveaux modes de communication est énorme. Ils peuvent s'avérer un atout non négligeable pour une entreprise qui désire se démarquer de la concurrence et avoir un impact positif sur les liens tissés avec ses clients.

Ne vous contentez cependant pas d'utiliser Facebook et Twitter pour être dans la tendance ou pour « faire jeune » : intégrez l'utilisation de ces outils dans une véritable stratégie de marketing et ayez une réflexion approfondie quant à leur utilité. Enfin, soyez patient, car ça ne marchera pas du jour au lendemain. Créer et développer un réseau peut être un processus généralement long.

Procédés/Équipement

De la réorganisation à l'optimisation

— La capacité à innover varie d'une entreprise à l'autre, car elle nécessite la mobilisation dans le temps de moyens humains et financiers parfois importants. La taille, le secteur d'activité sont des paramètres qui agissent sur la capacité de l'entreprise à innover.

Pour l'entreprise artisanale, l'innovation revêt un caractère particulier eu égard à ces moyens. La rhétorique bien connue « Le temps c'est de l'argent » prend une dimension hors norme quand il s'agit d'innovation, notamment lorsque le dirigeant occupe plusieurs fonctions.

Difficile d'être à la fois technicien, comptable, acheteur et chef d'entreprise, sauf à faire progresser, voire remettre en cause l'organisation de son entreprise... Sur le terrain, le principal obstacle consiste à utiliser la bonne méthode et le bon outil pour obtenir des résultats concrets.



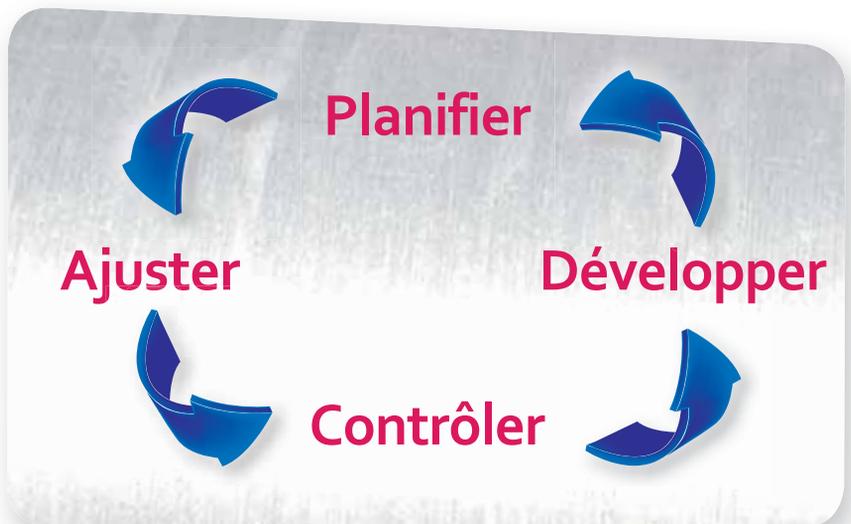
S'engager dans une démarche structurée

— L'innovation dans la TPE passe par l'aménagement de l'entreprise et l'optimisation de l'organisation en interne, la finalité étant d'améliorer la performance globale. Sur ces bases, l'innovation doit concourir à améliorer la qualité des produits et/ou des services, réduire les délais, augmenter la flexibilité, diminuer les coûts et améliorer la rentabilité.

Dans un environnement économique complexe, où la mobilité et l'incertitude caractérisent davantage l'organisation de la majorité des entreprises, le challenge est encore plus difficile à relever, d'où la difficulté à choisir l'outil adapté et à adapter celui-ci pour le rendre utilisable à l'échelle de la TPE. Le chef d'entreprise doit se préparer à franchir ce cap. La conviction, la volonté et l'engagement de ce dernier doivent être sans faille... car l'innovation, parfois mal perçue par les collaborateurs, s'apparente dans la petite entreprise, à la mise en place d'une démarche de progrès pas nécessairement utile. L'exercice est d'autant plus délicat, que les résultats attendus ne seront peut-être pas visibles immédiatement. Le défi à relever consiste en une structuration de l'organisation qui vise à réduire l'incertitude tout en tirant profit de cette incertitude pour innover et continuer de progresser, tel est le dilemme auquel l'entreprise doit aujourd'hui faire face.

UN PROCESSUS À RESPECTER

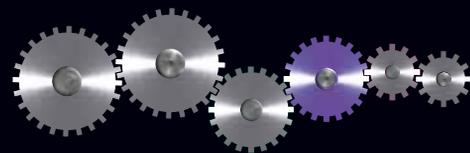
La première étape pour y parvenir consiste à définir les objectifs et faire le choix d'un outil pour ensuite préparer et planifier ce qui sera réalisé. Cette phase préliminaire permet d'enchaîner sur une deuxième phase opérationnelle liée au développement et à la mise en œuvre des actions requises pour atteindre l'objectif fixé. Celle-ci peut s'illustrer par un plan d'action précisant les étapes à franchir, les délais de réalisation et les moyens à mobiliser. La troisième phase consiste à contrôler, véri-



fier, mesurer l'efficacité des actions entreprises. Il est important de définir, durant la phase opérationnelle, la manière de vérifier/contrôler afin d'être sûr que les objectifs escomptés seront mesurables. La mesure des résultats obtenus, contribuera, lors d'une quatrième phase, à identifier l'origine des dérives d'une part et à mettre en place les actions correctives et/ou préventives qui permettront de corriger le cap ou de revoir certains éléments du plan d'action.

Dans le cadre de l'innovation, améliorer ses ressources de production passe par une optimisation de l'organisation de l'entreprise. Cette opération ne doit pas être pilotée en aveugle. L'acquisition d'une méthode de travail doit être au cœur des préoccupations du chef d'entreprise car la démarche engagée doit permettre d'atteindre l'efficacité maximale dans les meilleures conditions, en exploitant les équipements de manière optimum tout en améliorant les conditions de travail.

“ Dans le cadre de l'innovation, améliorer ses ressources de production passe par une optimisation de l'organisation de l'entreprise. Cette opération ne doit pas être pilotée en aveugle. ”



Comprendre pour mieux agir

Optimiser l'organisation à l'atelier, au bureau, c'est mettre de l'« **ORDRE** » (traduction française de la méthode 5S qui signifie) :

- **Ordonner** (alléger l'espace de travail de ce qui est inutile).
- **Ranger** (organiser l'espace de travail de façon efficace).
- **Dépoussiérer/Découvrir les anomalies** (améliorer l'état de propreté des lieux).
- **Rendre évident** (prévenir l'apparition du désordre).
- **Être rigoureux** (encourager l'effort allant dans ce sens).

Appliquée généralement dans les grandes structures rien ne s'oppose à la mise en application de cette méthode dans les TPE ; on peut en tout cas en retenir le principe... La mise en pratique sur le terrain se traduit par l'amélioration des conditions de travail et de la qualité ; mais également par une réduction des accidents de travail, ainsi que des dépenses en temps et en énergie.

GÉNÉRER UNE DYNAMIQUE

L'adoption d'une démarche de ce type impacte à la fois sur l'organisation et les méthodes de

travail. Elle permet de travailler avec davantage de transparence, de supprimer les mauvaises habitudes. Son déploiement à tous les niveaux de l'entreprise génère une dynamique où les collaborateurs deviennent force de propositions. Le retour d'expérience des uns et des autres



© Fotolia

conduit à améliorer l'ergonomie des postes de travail, à utiliser des outils plus adaptés, voire à modifier des modes opératoires.

C'est un levier qui donne accès à l'optimisation. Se limiter à optimiser chacun des maillons qui compose une entreprise convient aux petites structures. En revanche, la nécessité d'avoir une vision plus globale de l'organisation s'impose lorsque l'entreprise est plus impor-

tante. L'approche systémique permet justement d'identifier les liens qui relient chacun des maillons, mais aussi d'en comprendre le fonctionnement car l'interactivité entre chacun d'eux contribue à garantir l'équilibre du système, c'est-à-dire à donner une cohérence à l'organisation. La connaissance des échanges qui y sont opérés permettra d'apporter ultérieurement une réponse aux dysfonctionnements rencontrés ; de comprendre pourquoi l'information n'est pas parvenue au bon moment. Pourquoi par exemple le tourneur n'a-t-il jamais eu connaissance des changements de nuance d'acier ?

CRÉER UNE NOUVELLE COHÉRENCE

Résoudre le problème conduit à établir une nouvelle cohérence entre les maillons qui se traduit par la mise en place d'une organisation différente, créant de nouvelles incertitudes dont il faudra tirer partie pour innover et continuer à progresser. La parfaite connaissance des échanges dans l'entreprise facilite son évolution lorsqu'il s'agit d'y faire entrer de nouvelles technologies notamment en termes de mesure d'impact sur l'organisation.

Point
de vue

Optimiser l'organisation

Les moyens de production ne peuvent être exploités au maximum que si l'ensemble des maillons de la chaîne impliqués dans leur fonctionnement offre le niveau d'efficience requis. De la prise de commande jusqu'à la livraison, les flux devront être les plus courts possibles. De même, les temps consacrés à la réalisation de tâches qui ne seront pas valorisées au niveau du produit final, devront être éradiqués. C'est en quelque sorte la recherche de l'optimum et la chasse à l'inutile. Cette problématique, qui prévaut pour des moyens existants, devra être prise en compte dans les études, dès lors qu'il s'agit de projet. À titre d'exemple, l'achat d'une machine performante perd tout intérêt si le milieu dans lequel elle est intégrée ne permet pas d'exploiter ses capacités. Autrement dit son mode d'approvisionnement, l'organisation du poste de travail, la localisation des zones de stockage – ce ne sont pas les seuls facteurs – sont autant d'éléments qui devront être pris en compte et analysés, tant ils jouent un rôle fondamental dans la recherche et l'atteinte de la performance. L'entreprise artisanale généralement confrontée à des contraintes assez différentes – espace, moyens, temps – a parfois beaucoup de difficultés pour traiter ces problèmes. Il y a pourtant des fondamentaux auxquels on ne peut se soustraire et qui nécessitent de l'attention ou l'expertise d'un spécialiste.



Intégrer les nouvelles technologies

— Outre la réponse à un besoin spécifique - faisabilité technique - l'intégration de nouvelles technologies dans l'entreprise, se conjugue très souvent avec amélioration de la flexibilité, de la productivité, de la qualité et la réduction des coûts. Sur le terrain, les choses ne sont pas toujours aussi simples...

Nous l'avons abordé précédemment, les performances d'une machine peuvent être revues à la baisse lorsque les conditions nécessaires à son bon fonctionnement ne sont pas réunies. Bien évidemment, les performances intrinsèques resteront inchangées, ce sont plutôt les résultats attendus qui ne seront pas au rendez-vous. C'est le cas lorsque l'on désire faire cohabiter des équipements de générations différentes. Par exemple, le programme d'usinage généré à partir du plan sera-t-il compatible avec une nouvelle commande numérique? Si la réponse est négative, existe-t-il une interface et quel est son coût? Ce qui paraît simple sur le papier, peut vite se révéler complexe dans la pratique et plus onéreux.

Les machines d'aujourd'hui, bien que performantes, ne remplacent par toujours la main de l'homme. Ces signatures que l'on repère et qui

traduisent le savoir-faire de l'artisan ne seront peut-être plus visibles... Il faut y être attentif car la technologie peut aussi vous éloigner du marché sur lequel vous êtes positionné. À l'inverse, elle est aussi synonyme d'ouverture et de conquête de nouveaux marchés. C'est d'ailleurs l'un des paramètres qui donne du sens à l'intégration des nouvelles technologies dans l'entreprise.

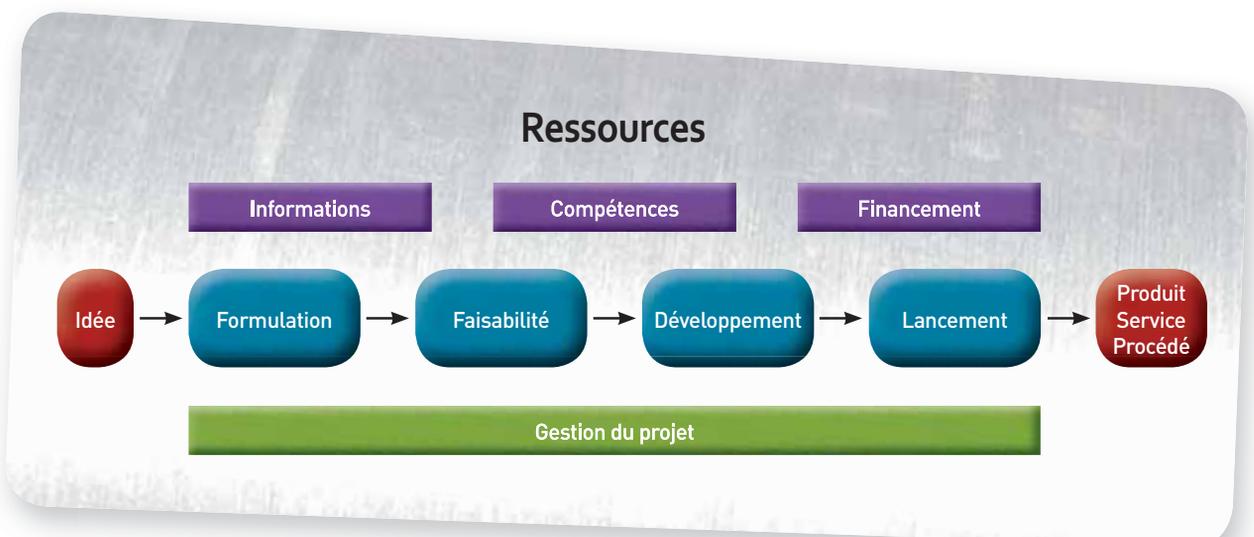
BIEN PENSER SON PROJET

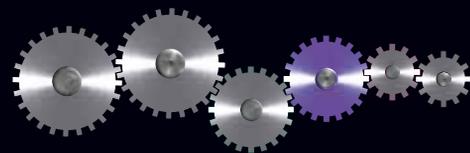
La réduction des coûts est aussi un autre paramètre déterminant dans ce choix. En revanche, il est indispensable de prendre certaines précautions dans l'appréciation des choses.

Le graphique proposé ci-dessous schématise la gestion d'un projet innovant dans ses différentes phases et démontre l'importance de valider l'idée et de travailler sur sa faisabilité technique, commerciale, juridique... Très significatif, le délai de récupéra-

tion (ou temps de retour sur investissement) est atteint lorsque les gains ont remboursé les investissements augmentés des frais financiers. L'étude du bilan prévisionnel doit conclure la phase d'études techniques pour permettre au chef d'entreprise de prendre la décision de réalisation du projet. À ce stade, en effet, le projet est suffisamment avancé, pour :

- préciser les investissements nécessaires à sa réalisation,
- chiffrer les gains à atteindre sur chaque produit et, par voie de conséquence, les gains cumulés à partir des prévisions de vente et de production. Le temps consacré à l'étude et au développement d'un projet se traduisant par l'entrée dans l'entreprise de nouvelles technologies conditionne la réussite de ce dernier. La rédaction d'un cahier des charges s'impose car « il n'y a de vents favorables que pour celui qui sait là où il va », disait Sénèque.





ZOOM

Financer les projets innovants

— Innover, ce n'est pas forcément inventer quelque chose de radicalement nouveau ou mobiliser des technologies de rupture. L'innovation est bien plus souvent le fruit d'une stratégie, d'une organisation, d'une volonté du dirigeant.

Les entreprises innovantes sont en général celles qui restent en veille sur leur environnement, à l'écoute de leurs clients, travaillent en réseau, font preuve d'audace et de capacité à se reconstruire après un échec. La menuiserie Pierson, dans la Meuse, en fournit un parfait exemple (cf encadré). C'est là qu'intervient le Réseau de développement technologique (RDT), animé par 3i Lorraine. Le RDT dispose d'outils exclusifs pour accompagner les démarches d'innovation :

■ La Prestation Technologique Réseaux (PTR), financée par OSEO. Cette aide particulièrement rapide à mobiliser pour une entreprise est une première étape qui permet de financer l'étude de faisabilité d'un projet, et de s'engager ainsi dans une démarche d'innovation qui va s'inscrire dans le long terme et pouvoir bénéficier du soutien du Fonds Régional pour l'Innovation en Lorraine (FRIL). C'est une occasion pour

l'entreprise de se familiariser avec le management de l'innovation, mais également avec les acteurs du transfert de technologie et les outils régionaux de financement.

■ Trouver le bon partenaire pour un projet n'est pas forcément évident. Là aussi, le RDT peut apporter une aide précieuse. Il s'appuie pour cela sur TECHNEO, une base nationale gérée par les RDT qui répertorie les compétences technologiques pour les PME et sur la fine connaissance des outils et experts de l'innovation que développent ses membres.

■ Enfin, les entreprises qui réussissent sont souvent celles qui maîtrisent leur information stratégique. C'est pourquoi les entreprises lorraines peuvent également s'appuyer sur le réseau DECiLOR et mobiliser la Prestation d'Intelligence Économique (PIE), financée par la Région Lorraine. Ce dispositif finance des études du type état de l'art, recherche de brevets, analyse bibliométrique, analyses

LE RDT EN LORRAINE...

En Lorraine, le Réseau de Développement Technologique (RDT) réunit 65 personnes de 30 structures dédiées au développement des PME : CCI et CMA, intermédiaires technologiques tels que les CRT, CRITT, CDT, plates-formes technologiques, CEEI, OSEO... toutes s'engagent à apporter un accompagnement de qualité, et en toute confidentialité, aux entreprises qui s'engagent dans l'innovation : quelles sont les principales étapes du projet ? Quels partenaires mobiliser ? Faut-il déposer un brevet ? La solution imaginée est-elle réalisable ? Pour toutes ces questions, un conseiller peut répondre directement à l'entreprise, ou mettre celle-ci en relation avec un expert.

➔ RDT LORRAINE
2 RUE AUGUSTIN FRESNEL
57082 METZ CEDEX
TÉL. : 03 87 36 16 16
CONTACT@3ILORRAINE.FR
ANIMATRICE : HÉLÈNE BISAGA



marché, réglementaires, réalisées par des spécialistes de l'intelligence économique dans le cadre de projets individuels, mais aussi et surtout collaboratifs. Cette prestation est accessible aux créateurs d'entreprises.

Expérience

Savoir-faire ancestral pour produit tendance

Menuiserie meusienne bientôt centenaire, Pierson Diffusion vient de recevoir le label VIA, qui récompense les producteurs de meubles innovants et consacre ici une collaboration de 5 ans avec un bureau

lorrain de design. Ce partenariat a été initié par une aide régionale, la PTR. Pierson diffusion se voit décerner ce label synonyme de design et de modernité. Sa collection « Chef », des meubles de cuisine en chêne massif et granit noir, concilie harmonieusement « naturalité, modernité et fonctionnalité ». « Il s'agit d'une cuisine nomade, précise Franck Souquet, le dirigeant de l'entreprise. C'est un concept qui n'existait pas dans le moyen et le haut de gamme. Il permet d'emporter ses meubles quand on déménage ». En 5 ans de développement, l'entreprise a évidemment rencontré des difficultés mais, aujourd'hui, la machine est rodée. Le nouveau produit colle parfaitement aux tendances du marché et a permis à l'entreprise de se repositionner sur un créneau plus porteur et haut de gamme, moyennant un travail de fond sur ses techniques de fabrication et d'assemblage.



➔ PIERSON DIFFUSION - ROUTE DE BAR-LE-DUC - 55300 CHAUVONCOURT
TÉL. : 03 29 89 01 62 - CONTACT@PIERSON.FR - WWW.PIERSON.FR

Sources : <http://eureka.lorraine.eu>

Organisation/RH/Management

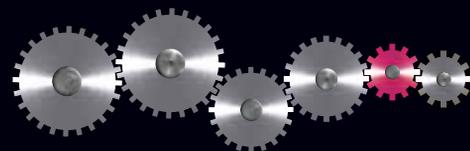
De la motivation à la modernisation

— L'innovation, ce n'est pas seulement le high-tech, la mise au point de nouveaux processus de fabrication ou bien de nouveaux produits et services. L'innovation existe aussi dans la gestion du personnel. Certaines pratiques de management reflètent la préoccupation de plus en plus croissante pour obtenir non seulement l'implication des salarié(e)s, mais aussi leur santé au travail.

Ce sont aussi ces pratiques qui permettent d'accompagner efficacement les innovations dont il a été question dans les chapitres précédents.

Motiver et impliquer permet d'inventer de nouvelles solutions car les individus au travail ont à cœur, lorsque les conditions sont réunies, d'améliorer leur travail, leur productivité et l'image de leur entreprise.

Voici quelques méthodes innovantes de gestion du personnel pouvant être mises en œuvre en entreprise artisanale ainsi que des astuces facilement applicables.



L'arrivée dans l'entreprise : moment critique

— Intégrer un nouvel arrivant constitue un défi d'une importance que bien peu de personnes ne prennent à sa juste valeur. En effet, il est tout à fait logique de penser qu'il suffit de recruter la personne la plus compétente pour que le travail soit fait le mieux possible. Cela est vrai, mais pas seulement.

Même la personne la plus qualifiée du monde se sent perdue dans une entreprise nouvellement intégrée. Prendre en compte cette période « d'acclimatation » est alors le signe d'un management non seulement des plus innovateurs, mais aussi d'un management qui va permettre à vos employés d'être eux-mêmes sources de solutions innovantes.

En effet, accompagner le nouvel arrivant, qu'il soit professionnel déjà confirmé ou jeune apprenti, va lui permettre de trouver plus rapidement ses marques dans votre entreprise (intégrer l'équipe, apprendre plus rapidement les gestes professionnels, l'utilisation des machines éventuelles, les comportements de sécurité) et, à terme, cela le rendra plus productif, plus rapidement.

L'arrivée dans un nouveau travail requiert pour le(la) salarié(e) des apprentissages techniques et

sociaux, afin que ses attentes soient compatibles avec les exigences de l'entreprise.

L'INTÉGRATION DANS L'ENTREPRISE

Au cours de cette étape, un accompagnement est nécessaire afin de l'aider à élaborer et à s'approprier son nouveau rôle professionnel.

C'est lors de son entrée dans l'entreprise que le(la) nouveau(elle) salarié(e) apprend et recherche essentiellement à comprendre :

■ **sa tâche** : il convient alors de lui fournir toutes les informations techniques nécessaires, ainsi qu'un feed-back sur ses premières performances ;

■ **son rôle** : c'est-à-dire les comportements que les autres attendent de lui ;

■ **la culture de l'entreprise** : il recherche à s'intégrer parmi ses collègues et cherche à être reconnu comme l'un des leurs.

Sa recherche d'information se base



sur l'observation (mais aussi la réception de feed-back, toujours utiles) et par le questionnement.

Il est important de prêter attention à ce que le nouvel arrivant demande, lui faisant comprendre qu'il n'y a pas d'interrogations ridicules (parfois, le nouveau n'ose pas demander pour faire bonne impression) et de prendre le temps de lui fournir l'information qu'il recherche.

Une démonstration lente suivie d'une pratique supervisée sera beaucoup plus efficace qu'une simple explication orale.

Le temps utilisé à son intégration sera ensuite gagné par sa productivité et son implication futures et permettra ainsi de diminuer les risques d'accidents professionnels.

Zoom

L'apprenti(e), un(e) salarié(e) à part

Un(e) apprenti(e) est souvent doublement « novice » : novice en ce qui concerne le travail, puisqu'il s'agit souvent de sa première expérience professionnelle, et novice en ce qui concerne le monde de l'entreprise, ce que l'on attend de lui. C'est pour cela qu'il faut que vous lui portiez une attention particulière. Votre objectif lorsque vous accueillez un(e) apprenti(e) ne doit donc pas être le même que lorsque vous accueillez un(e) salarié(e). Puisqu'il ne dispose pas encore des compétences nécessaires, il n'est pas possible d'attendre de lui productivité et efficacité immédiates : vous êtes là pour lui enseigner et lui faire acquérir les règles du métier. Vous avez donc à endosser la double casquette d'employeur et de pédagogue. Vous devez aussi garder à l'esprit que c'est pour l'apprenti(e) ses premiers pas dans le monde de l'entreprise et qu'il est susceptible d'être confronté à un véritable choc culturel, pouvant se ressentir sur sa motivation et/ou ses résultats. Vous devez savoir qu'une telle période est normale et faire preuve de patience et de confiance envers lui. Une communication franche suffit parfois à résoudre les difficultés.



Gérer l'humain au quotidien

— Le personnel est souvent à l'origine des innovations les plus pertinentes, qu'elles concernent les conditions et processus de travail, mais aussi les produits. « *Il n'y a pas d'évolution sans liberté d'essayer* », disait François Dalle. Cet adage se vérifie autant dans les grandes entreprises que dans les plus petites : lorsque l'innovation se passe sur le plan social, elle permet de renforcer voire d'impulser l'innovation technique. En laissant votre personnel s'exprimer au travail, vous lui permettez de développer sa créativité pour qu'il améliore de lui-même ce qui est améliorable.

Au quotidien, une gestion innovante et innovatrice du personnel signifie donc lui accorder plus de confiance et plus d'autonomie. Elle passe par une communication interne solide, qui permet de poser un cadre clair et bien défini (et ainsi de prévenir nombre de conflits), mais aussi par la prise en compte de la santé au travail. L'objectif ultime de ces nouvelles pratiques de « management » est, en effet, de personnaliser la relation entre le travailleur, sa hiérarchie et son entreprise, source de motivation et d'implication au travail. Les pistes évoquées ici peuvent vous permettre de vous interroger sur vos

propres pratiques de management et vous proposent quelques astuces concrètes.

IMPLICATION ET MOTIVATION

Motiver ses troupes n'a rien d'évident. Pourtant, quelques astuces peuvent vous aider à impliquer davantage votre personnel dans son travail :

■ On ne compte plus les exemples où des personnes échouent à obtenir le résultat optimal alors qu'elles savaient ce qu'elles devaient faire, alors qu'elles avaient les compétences pour le faire, mais qu'elles pensaient tout simplement ne pas en être capables. C'est l'effet des croyances d'efficacité personnelle : si une personne estime

ne pas pouvoir produire de résultats satisfaisants, elle n'essayera même pas de les provoquer.

➔ *Astuces : apprenez à développer le sentiment d'efficacité personnelle de vos collaborateurs en soulignant leurs réussites et le fait que le savoir-faire est une compétence qu'ils sont capables d'acquérir.*

■ Un climat propice à l'implication peut être créé si les personnes dans l'entreprise sont soudées, si l'entraide et le soutien sont courants. Dans ce cas, la personne s'attache à ce qu'elle fait et à l'entreprise qui l'emploie. Elle s'intéressera alors davantage à son travail et s'y investira d'autant plus.

➔ *Astuces : encouragez l'autonomie et la coopération entre collègues, entretenez un climat de confiance grâce à une surveillance moins accentuée.*

■ Une dimension importante de la motivation concerne la professionnalisation et la construction d'un parcours professionnel : rien de pire que d'avoir le sentiment de « s'encroûter » dans son travail et il est possible pour vous d'éviter cette perte de motivation.

➔ *Astuces : adapter et développer en permanence les compétences de chacun est faisable simplement, notamment grâce à des entretiens individuels d'évaluation, éventuellement de bilans de compétences, qui permettent non seulement d'envisager les évolutions professionnelles du salarié, mais aussi de booster sa motivation. Pensez également à la formation professionnelle permise par le DIF.*

Dans la mesure où le(la) salarié(e) n'a pas l'implication naturelle dans la société comme peut être impliqué le

Insolite

Un exemple de management innovateur Le groupe de production semi-autonome

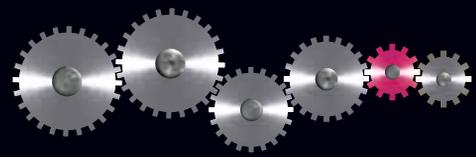
L'une des méthodes de management les plus audacieuses du XX^e siècle a été de supprimer... le management !

Cette technique a été testée à de nombreuses reprises et a révélé des avantages étonnants : en confiant à une équipe la responsabilité d'organiser elle-même sa production et en supprimant le contrôle hiérarchique, non seulement on a pu observer un léger accroissement de la productivité et de la qualité, mais surtout une forte hausse de la motivation et de la satisfaction.

Il en a résulté une baisse significative de l'absentéisme et une hausse de la sécurité, donc une baisse des coûts de production.

Attention, la mise en place d'une équipe de travail totalement autonome constitue tout de même un pari risqué et nécessite des conditions précises pour une réussite optimale. Il est cependant possible de s'en inspirer dans le management de tous les jours.

➔ *Astuces : lâchez du lest ! Vos collaborateurs sont capables de s'organiser eux-mêmes ensemble pour assurer une production de qualité, ils ne vous en seront que plus reconnaissants et vous-même pourrez alors employer votre temps à meilleur escient.*



“ Tu me dis, j’oublie. Tu m’enseignes, je me souviens. Tu m’impliques, j’apprends. ”

Benjamin Franklin

POINT DE VUE

créateur ou le chef d’entreprise, il est nécessaire de créer des conditions qui suscitent l’implication.

L’une des méthodes classiques reste, bien évidemment, l’intéressement financier, qui peut prendre diverses formes comme par exemple les « primes » calculées en fonction des résultats individuels ou encore un système d’« intéressement aux résultats », calculé en fonction du chiffre d’affaires (ou du bénéfice) global de l’entreprise. En étant directement intéressé par le résultat, le(la) salarié(e) fera plus d’effort pour améliorer sa performance.

SANTÉ ET TRAVAIL

Outre les aspects classiques d’hygiène et de sécurité au travail, l’une des grandes innovations de ces dernières années a été la prise en compte et la prévention des impacts

des conditions de travail sur la santé psychique, notamment en termes de stress. En effet, le stress est responsable de nombreuses pathologies qui coûtent très chères : l’INRS estime son coût pour les entreprises françaises à plus de 3 milliards d’euros en 2007. Il est donc important de le prendre en compte, en tant que gestionnaire, au même titre que les autres facteurs de risques environnementaux auxquels vous êtes soumis lors de votre activité (comme le bruit, les produits chimiques...). D’autant que le stress prend racine dans les conditions de travail et qu’être stressé n’est en aucun cas le signe d’une quelconque faiblesse personnelle.

➔ *Astuce : Une visite sur le site de l’INRS (www.inrs.fr) permet de disposer d’une information fiable sur cette problématique de santé au travail, quel que soit le secteur dans lequel vous intervenez.*

DIVERSITÉ ET TRAVAIL

Une étude à l’échelle européenne a montré que, toutes entreprises confondues (de la multinationale à la Très Petite Entreprise), une politique managériale en faveur de la diversité a l’avantage d’améliorer la réputation de l’entreprise, d’attirer et de conserver un personnel compétent, d’accroître la motivation et l’efficacité du personnel en poste et de développer l’innovation et la créativité des employés. Il y a donc de très gros avantages à faire de son entreprise une vitrine de la diversité. Mais que faut-il entendre par diversité ? La diversité ne concerne pas seulement l’origine ethnique, mais aussi le sexe, l’âge, le handicap, etc. La diversité renvoie donc surtout à la diversité des expériences et des compétences ! L’intégration et le respect de chacun, quelles que soient ses caractéristiques personnelles peut donc être source de performance économique et aussi de valorisation en termes d’image.

Expérience

Un exemple d’investissement convivial Le bien-être avant le high-tech

Il avait le choix. Il l’a fait, sans ambiguïté. Le prothésiste dentaire Bertrand Suty a investi dans une salle de convivialité pour son équipe. « Dans notre métier, on met vraiment beaucoup de temps à former des collaborateurs. Ensuite, on croise les doigts pour qu’ils soient fidèles. » Bertrand Suty ne s’en cache pas et en parle librement avec son équipe. Dans le métier de prothésiste dentaire, les professionnels changent souvent de laboratoires. Pour fixer son équipe à Lunéville, il a conçu des postes de travail agencés avec soin, avec nouveaux éclairages, aspiration... Puis, il a racheté 75 m² au Greta pour s’agrandir. Il aurait pu y installer son avant-poste futuriste où il aurait investi dans un scanner qui radiographie le prototype des dents et ordonne ensuite à une fraise robotisée de faire le travail traditionnel des prothésistes. Mise de base minimum : 60 000 euros. Mais il a préféré passer par une étape intermédiaire : investir dans l’humain, la convivialité. Il a donc aménagé une salle de détente, avec cuisine contemporaine, plaque vitrocéramique et percolateur intégré. Une table en aluminium, des accès Internet et un salon avec deux canapés du créateur Philippe Starck. Rare dans l’artisanat ! « C’est vraiment sympa pour la pause », témoigne Angélique. « On fait aussi des repas d’équipe ou des anniversaires », ajoute Sébastien. Pierrot, 40 ans de prothèse au compteur, traduit bien l’esprit maison : « Même si Bertrand reste le patron, il a instauré un état d’esprit que je n’ai vu nulle part ailleurs. J’ai commencé ma carrière comme fraiseur, puis prothésiste, mais partout, on avait droit à des réduits. » Et comme les salaires sont supérieurs à la convention collective, les voici mentalement motivés pour aborder la future profession high-tech qui ne tardera pas à bouleverser cette profession.





Anticiper et changer

— Innover... c'est changer. Et le changement peut tout aussi bien être graduel et s'étaler sur une longue période de temps (l'évolution) qu'être une rupture brutale et instantanée des habitudes. Dans les deux cas de figure, il peut s'ensuivre des conséquences catastrophiques lorsque le changement s'impose de lui-même, sans qu'une entreprise s'y soit préparée. C'est pourquoi anticiper les changements à venir est devenu la condition nécessaire pour qui souhaite développer son activité ou rester compétitif. Plus facile à dire qu'à faire? Pas si sûr, il faut simplement savoir quoi regarder. Petit tour d'horizon des outils de l'anticipation et de la maîtrise du changement.

L'innovation signifie forcément « changement » et procéder à un quelconque changement (quels que soient la nature du projet, son objet) signifie faire face à de nombreuses difficultés, souvent rassemblées sous le terme de « résistance au changement ». Ces difficultés, qui peuvent même parfois mettre en péril le projet, peuvent être maîtrisées, mais cela nécessite l'élaboration et la planification minutieuse du changement désiré.

➔ *Astuces : Communiquez sur les raisons des changements autant que sur leur teneur et leur nécessité ; faites participer, autant que possible, votre personnel dans la réflexion et la mise en œuvre du projet (cela permet à la fois d'impliquer mais aussi de corriger le plan) ; gardez toujours à l'esprit que le changement demande à vos salarié(e)s un effort d'adaptation et un apprentissage, laissez donc le temps agir et n'attendez pas une productivité accrue immédiate.*

GÉRER LES COMPÉTENCES

Le terme de « compétences » est utilisé à de nombreuses occasions. Mais qu'est-ce qu'une compétence, réellement? En quoi cette notion est-elle si importante? Comment peut-elle être vectrice d'innovation dans le management?

On définit habituellement une compétence en fonction de plusieurs caractéristiques du professionnel – comme les aptitudes, les connais-



ces, la personnalité, les valeurs – qui lui permettent de faire son travail. Cela paraît être un lieu commun, mais cela signifie qu'évaluer les compétences de vos collaborateurs passe par analyser les connaissances, aptitudes, etc. nécessaires et réellement mises en œuvre dans le métier.

Mettre en place une telle analyse des compétences réelles, et non plus se baser sur celles supposées, constitue alors une véritable innovation en termes de gestion du personnel: c'est un outil d'anticipation (de recrutement, de plan de carrière de vos salarié(e)s par exemple) et d'accompagnement vers une innovation

technique (« Est-ce que je dispose des compétences nécessaires pour mettre cela en place? Dois-je recruter? Dois-je former? »).

Connaître les compétences (actuellement employées ou non) présentes dans votre entreprise permet donc à votre entreprise d'assurer son développement tout en permettant à son personnel d'accroître son potentiel et de gérer son plan de carrière.

➔ *Astuces : De nombreux outils de gestion des compétences (bilans de compétences, Validations d'Acquis de l'Expérience, etc.) sont accessibles, pour vous et votre personnel, par le biais de votre Chambre de Métiers et de l'Artisanat.*

Innovation dans l'artisanat

Si on changeait ?

L'innovation artisanale n'a pas de chercheurs à son service, ni le marché mondial pour horizon. Elle cherche à faire progresser la qualité des offres sur un territoire limité, connu, avec des partenaires choisis, une clientèle plus ou moins fidèle, et beaucoup d'entre elles s'inscrivent ainsi dans des dynamiques de réseau.

L'entreprise artisanale performante est celle qui prend ses propres traditions comme un « socle pour innover » ; celle qui confronte et « combine » au quotidien son savoir-faire professionnel avec les opportunités d'amélioration que lui suggèrent des technologies, des matériaux, des process et des attentes de service en pleine évolution.

En matière d'innovation, les vertus

d'écoute et de concertation avec tous les salariés restent aussi essentielles à la définition comme à l'aboutissement de n'importe quel projet : ce sont les interactions entre sensibilités, créativité et compétences qui construisent la valeur d'une offre nouvelle et assurent sa faisabilité.

Cette conception du management participatif ouvre d'ailleurs une voie de réconciliation importante entre l'éthique et l'économie, puisqu'elle repose sur le respect et l'épanouissement de l'autre plutôt que sur la recherche effrénée du profit immédiat.

NOUVELLES DONNES

La proximité des artisans avec le consommateur fait qu'ils doivent tenir compte des évolutions des

modes de vie, ce d'autant qu'ils sont en capacité de répondre quasiment du jour au lendemain à la demande des consommateurs.

Les évolutions rapides de notre société et de l'environnement dans lequel nous vivons offrent à l'entreprise artisanale bien des occasions de démontrer ses possibilités de réponse, par l'innovation, aux nouvelles données de la société.

Le chef d'entreprise se doit plus que jamais de rester en éveil constant, de se montrer à l'écoute de ses salariés comme de ses clients, d'être en phase avec le monde qui l'entoure, combatif face à la concurrence, réactif face à un environnement qui évolue très vite... de rester curieux au quotidien !

Sources : Institut Supérieur des Métiers (ISM).



Quelques sites utiles pour vos projets d'innovation, par secteur d'activité

MÉTIERS DE BOUCHE

- Boucherie
www.boucherie-france.org



- Charcuterie-Traiteur
www.ceproc.com



- Boulangerie
www.cannelle.com



- Pâtisserie
www.patisserie-artisanale.com



BÂTIMENT

- Généralités
www.ffbatiment.fr



- Environnement
www2.ademe.fr



- Accessibilité
www.cnisam.fr



PRODUCTION ET SERVICES

- Ameublement
www.ameublement.com



- Coiffure (tendances)
www.fnc.fr



- Textile - Métiers d'art
www.imagomag.com



- Verre
www.idverre.net

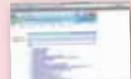


TOUS SECTEURS

- Informatique - Internet - Téléphonie
www.pole-aten.fr



- Qualité - Sécu. - Environnement
www.crta-avignon.com



Économie

- Études de consommation
www.credoc.fr



- Tendances
<http://marchesdufutur.blogspirit.com>



- Salons professionnels
www.forumexpo.fr



- Territoire
www.insee.fr



- Export
www.ubifrance.fr





Quelques liens utiles pour trouver des partenaires, protéger vos inventions et gérer votre projet innovant...

Appel d'offres - Marchés publics

- En France
www.boamp.fr



- En Europe
<http://ted.europa.eu>



Gestion de projet innovant

- Guide interactif « Manager un projet innovant » (OSEO)
www.oseo.fr



Centres de compétences - Financement de l'innovation

- Réseau national des pôles d'innovation de l'artisanat
<http://innovation.infometiers.org>



- Centres de compétences en Lorraine, la liste de vos interlocuteurs RDT, les aides spécifiques du réseau
<http://techneo.oseo.fr/>



- Actualités de l'innovation en Lorraine, le portail de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
<http://eureka.lorraine.eu>



Propriété industrielle

- La propriété industrielle expliquée aux créateurs d'entreprises et PME
www.inpi.fr



- Vérifier la disponibilité d'une marque
<http://bases-marques.inpi.fr/>



- Chercher des brevets
<http://fr.espacenet.com/>



- Consulter des dessins et modèles
<http://bases-modeles.inpi.fr/>



Divers

- Prestation Technologique Réseau : l'aide la plus adaptée en matière d'innovation pour des artisans



www.oseo.fr

➔ Contact OSEO Lorraine
Alain Gareggi (chargé d'affaires)
03 83 67 20 07 - alain.gareggi@oseo.fr

- 3i Lorraine : Gestion du réseau des structures qui accompagnent des projets innovants en Lorraine (RDT)



www.rdtlorraine.org

➔ Contact 3i Lorraine
Audrey Muller (assistante RDT)
03 87 36 97 35 - a.muller@3ilorraine.fr

Êtes-vous un artisan innovant ?

Maximum de ■

Vous ne vous sentez pas concerné par l'innovation

Pour vous, l'innovation est réservée aux grands groupes qui font de la recherche et du développement de hautes technologies. Pourtant, vous ne pouvez pas ignorer que le monde change et vos clients avec. Introduire de temps en temps un peu de nouveauté dans votre entreprise vous permettrait de vous distinguer de la concurrence et de réaliser des économies ou un complément de chiffre d'affaires. Pensez-y.

Qu'attendez-vous pour vous lancer ?

L'innovation, vous y pensez depuis un certain temps mais vous hésitez à franchir le pas. Manque de temps, d'argent, crainte de l'échec... vous freinent. N'hésitez pas à faire appel à des spécialistes qui pourront vous aider à étudier le marché, évaluer avec vous l'investissement que représenterait votre projet ou vous fournir un appui technique. Les conseillers des Chambres de Métiers et de l'Artisanat peuvent vous aiguiller vers le bon expert.

Maximum de ●

Maximum de ▼

L'innovation, ça vous connaît

Innover est votre quotidien, vous renouveler en permanence vous passionne. Étude de marché, travail en réseau et montage de business plan vous sont familiers. Continuez à écouter vos clients, à cerner leurs nouvelles attentes et à y répondre dans les plus brefs délais. Notez les suggestions de votre équipe et prenez régulièrement le temps de vous poser les bonnes questions pour assurer l'avenir de votre entreprise.

Éclairage

Création L'Institut National des MÉTIERS D'ART (INMA)

— Frédéric Mitterrand, Ministre de la Culture et de la Communication, et Hervé Novelli, Secrétaire d'État chargé du Commerce et de l'Artisanat, ont annoncé dernièrement la création de l'Institut National des Métiers d'Art (INMA).

Née du rapprochement de l'actuelle SEMA (Société d'Encouragement des Métiers d'Art) et de la Mission des Métiers d'Art du Ministère de la Culture et de la Communication, l'INMA devient de fait la structure unique de référence pour les métiers d'art.

Cet Institut aura quatre missions principales:

- Développer une expertise sur les métiers d'art et leur savoir-faire afin de favoriser leur développement et leur diffusion auprès des professionnels, du grand public et des scolaires.
- Animer l'ensemble des réseaux Métiers d'Art avec

tous les acteurs du secteur (professionnels, services).

- Développer la promotion des métiers d'art au plan national et international.
- Explorer de nouveaux champs de développement culturel dans les domaines des arts plastiques, du design et des arts de la mode.

C net

www.metiersdelalimentation.fr

La Confédération Générale de l'Alimentation de Détail (CGAD) vient d'ouvrir ce site d'information pour sensibiliser les jeunes, et les familles, aux métiers de l'alimentation.



www.artisanat.info

Il ne s'agit pas à proprement parler d'un nouveau site, mais plutôt d'une refonte totale de ce site ayant comme vocation de promouvoir l'artisanat et les métiers auprès du grand public. Un site à conseiller à tous vos amis qui souhaiteraient en savoir plus sur la grande famille des artisans.

ERRATUM

Dans le n°242 de *Hommes & Métiers*, dans la recette des Fleurs de Bar-le-Duc de Dominique Cordel, nous avons omis de mentionner la quantité de beurre à utiliser dans la recette. Il s'agissait de 100 grammes de beurre fondu.



LA MUTUELLE SANTÉ QUI COMPTE !

... et sur laquelle
je peux
compter !



“ Moi, je suis menuisier à mon compte depuis 30 ans et je tiens à ma liberté. Mais comme je tiens aussi à ma sécurité et à assurer mon avenir ainsi que celui de ma famille, je suis allé voir la mutuelle santé Smutie-Smaciv. Ils m'ont proposé des solutions vraiment adaptées à ma situation et à mes besoins. De vrais pros pour les pros ! ”

Illustration : © SSB - 04/05 • Mutuelle soumise au Livre II du code de la mutualité. N° RN 753 232 44.

SANTÉ - PRÉVOYANCE - ÉPARGNE - RETRAITE

8 AGENCES EN LORRAINE AU SERVICE DES SALARIÉS, DES COMMERÇANTS,
DES ARTISANS, DES ENTREPRISES ET DES GROUPES

Bar-le-Duc 03 29 45 59 59	Épinal 03 29 69 66 00	Laxou 03 83 95 60 58	Longwy 03 82 23 07 00
Metz 03 87 15 79 79	Nancy 03 83 90 60 60	Remiremont 03 29 26 11 75	Saint-Dié 03 29 55 53 83

smutiesmaciv.fr

**smutie
smaciv**
MUTUELLE D'AVENIR



LA RÉSERVE OPÉRATIONNELLE, *une formation d'excellence* AU SERVICE DE VOTRE ENTREPRISE

— **Compétence, conscience professionnelle, sens du devoir, respect des procédures, loyauté, esprit d'équipe, réactivité, commandement et management des hommes, adaptabilité...** Comme tout bon cabinet de recrutement, les armées ne cherchent pas moins de valeur chez ses militaires d'active et de réserve. Formés et entraînés lors de leurs périodes militaires ou au cours de stages spécialisés, **LES RÉSERVISTES OPÉRATIONNELS** optimisent en permanence leurs compétences professionnelles et techniques, leurs qualités humaines et morales et leurs conditions physique et sportive. Bientôt, un militaire sur cinq sera réserviste opérationnel. N'hésitez plus à accueillir ces hommes et ces femmes exceptionnels au sein de votre entreprise.

**Caporal-
chef SALOMON
Raphaël, 40^e Régiment
de Transmission**

M. BOUSSER

André, dirigeant de la société de prestation de service « AB SERVE » entreprise familiale de prestation de services qui travaille au profit des secteurs d'activités de la sidérurgie et de l'automobile.

(PROPOS RECUEILLIS PAR LE LCL GRELLI, OFFICIER ADJOINT, RÉSERVE DU 40^e RT À THIONVILLE)

LCL GRELLI : « COMMENT PERCEVEZ-VOUS L'EMPLOI DU CCH (1) SALOMON DANS VOTRE ENTREPRISE ? »

M. BOUSSER : « Dès le début de notre collaboration, Raphaël ne m'a pas caché son activité de réserviste et j'ai tout de suite pensé que cela pouvait être un plus pour l'entreprise. À mesure que Raphaël effectuait ses périodes de réserve, j'ai constaté une évolution perceptible de son comportement et de ses capacités de management, notamment son esprit d'équipe et son sens de la cohésion. Raphaël est quelqu'un qui se montre méticuleux et rigoureux dans l'organisation de ses missions. Par rapport à d'autres collaborateurs, avec l'autonomie et la discipline dont il fait preuve, c'est indéniablement un plus pour nous. »

LCL GRELLI : « LES ABSENCES DU CCH SALOMON LORS DE CES ACTIVITÉS DE RÉSERVISTE SONT-ELLES UNE CONTRAINTE POUR VOUS ? »

M. BOUSSER : « Non, bien au contraire, comme je l'ai dit, c'est un apport bénéfique pour la société. C'est surtout à Raphaël de trouver une organisation en adéquation entre sa vie professionnelle, familiale et de réserviste. Je reste persuadé que ses activités de réserviste apportent une dynamique supplémentaire à l'entreprise. D'ailleurs avec la crise économique, notre politique commerciale doit être plus agressive en allant vers le client. Aussi les qualités d'esprit d'initiative, de faculté d'adaptation ou de disponibilité qui sont demandées et dont fait preuve Raphaël nous aident à surmonter la difficulté du moment. »

LCL GRELLI : « AVEZ-VOUS EU CONNAISSANCE DES AIDES FINANCIÈRES POUVANT ÊTRE APPORTÉES AUX ENTREPRISES ET DES POSSIBILITÉS DE PARTENARIAT QUI EXISTE ENTRE UNE ENTREPRISE ET LA DÉFENSE ? »

M. BOUSSER : « Oui, même si les PME, contrairement aux grandes entreprises, ne reçoivent pas forcément toutes les informations sur les partenariats entreprise-défense, il ne faut pas hésiter. »

(1) CCH : CAPORAL-CHEF.

« J'ai effectué durant quatorze mois mon service militaire au 3^e Régiment de Hussard en Allemagne. Après avoir longtemps hésité à m'engager, j'ai finalement rejoint la vie civile. C'est donc naturellement et avec enthousiasme que j'ai rejoint la réserve militaire. J'occupe un poste de directeur de division au sein d'une société : AB SERVE. J'ai sous ma responsabilité entre 45 et 130 personnes en fonction de l'activité de ma division. Mon rôle est d'organiser et suivre les chantiers de ma division en France et à l'étranger. Je m'occupe également du relationnel avec nos clients et du développement commercial. Ce poste requiert les mêmes qualités que celui de chef de groupe que j'exerce au sein de ma compagnie à savoir : esprit d'équipe, rigueur, organisation, disponibilité, réactivité et engagement. Mon patron M. BOUSSER, me laissant une grande autonomie au niveau organisationnel, me donne la possibilité de prendre plusieurs jours pour mes activités de réserve. Cette activité de réserviste est enrichissante à plusieurs titres ; elle me permet de côtoyer de nombreuses personnes issues de différents horizons, d'être au service de mon pays et d'apprendre mais aussi de transmettre un savoir aux plus jeunes. »

CONTACTS

- DMD Adjoint Meurthe-et-Moselle : 03 83 77 22 04
- DMD Adjoint Meuse : 03 29 77 57 81
- DMD Adjoint Moselle : 03 87 15 35 78
- DMD Adjoint Vosges : 03 29 69 28 88

PUBLI-RÉDACTIONNEL

CHEFS D'ENTREPRISES ARTISANALES, CONJOINTS COLLABORATEURS OU ASSOCIÉS ET AUXILIAIRES FAMILIAUX

**Formations à la gestion
et au développement d'entreprise
financées par le Conseil de la Formation
de la Chambre Régionale
de Métiers et de l'Artisanat**



- 1 FORMATIONS DIPLÔMANTES
- 2 INFORMATIQUE ET BUREAUTIQUE
- 3 GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE
- 4 COMMERCIALISATION
- 5 RESSOURCES HUMAINES
- 6 ASPECTS JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES
- 7 SÉCURITÉ ET PRÉVENTION DES RISQUES
- 8 GESTION ENVIRONNEMENTALE
- 9 DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE
- 10 DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

**Ces formations sont financées par le Fonds de Formation
géré par la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat :**

- ▶ **Prise en charge possible***
- ▶ **Aucun dossier préalable de demande de financement**

* Dans la limite du barème d'intervention du Fonds. Ce taux de prise en charge pourra être révisé en cours d'année en fonction du volume des demandes et du budget disponible (information auprès de votre Chambre de Métiers et de l'Artisanat).

**Modalités d'accès et de prise en charge, dossier de demande...
Renseignements auprès de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de votre département :**

- ▶ **CMA de Meurthe-et-Moselle au 03 83 95 60 60**
- ▶ **CMA de la Meuse au 03 29 79 20 11**
- ▶ **CMA de la Moselle au 0820 857 057 (0,12 euro TTC/min)**
- ▶ **CMA des Vosges au 03 29 69 55 55**

**Le développement durable de l'entreprise passe par la formation.
Celle du chef d'entreprise est prépondérante pour la compétitivité
et le dynamisme de son entreprise.
En améliorant sa maîtrise des différentes fonctions liées au management,
elle contribue à renforcer sa capacité à conduire et à développer son entreprise.**

Etre à vos côtés
24h/24, 365 jours par an,
ça, c'est professionnel !



- Activité professionnelle**
- Véhicules**
- Santé, Prévoyance**
- Retraite**

Pour vous, nous pensons à tout.

Vous aussi, faites équipe avec MAAF
Contactez votre Conseiller MAAF Pro au

N° Indigo 0 825 325 350

(0,15 € TTC/min depuis un poste fixe + surcoût selon opérateurs)

www.maaf.fr



la référence qualité prix