

*Réservoir à idées Innovation*

Marché Public de Services sur Appel d'Offres Ouvert  
relatif à  
« SOUS-TRAITANCE SIDERURGIQUE »



**CHAMBRE DE COMMERCE et d'INDUSTRIE de la MOSELLE**

Marché M 2009 - 02

Bettelainville, le 8 mars 2009

**INNO8**

Association loi 1908 en cours d'immatriculation au Tribunal d'Instance de Thionville  
Adresse : 12 rue Principale - 57640 MANCY

<b>I.</b>	<b>VOTRE INTERLOCUTEUR.....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>PRESENTATION DU RESEAU INNO8.....</b>	<b>3</b>
II.1	QUI SOMMES-NOUS.....	4
II.2	ORGANISATION A PARTIR D'UN « THINK TANK ».....	4
II.3	LA CONNAISSANCE DES SOUS-TRAITANTS DE LA SIDERURGIE EN MOSELLE.....	6
II.4	LE CROISEMENT DES COMPETENCES EN MODE PROJET.....	6
II.5	REFERENCES.....	7
II.6	LA SPECIFICITE D'UN RESEAU – THINK TANK.....	8
II.7	LA COMPETENCE A L'EXPORT.....	8
<b>III.</b>	<b>MODE DE FONCTIONNEMENT / MODE PROJET.....</b>	<b>10</b>
III.1	PROJECT MANAGEMENT.....	10
III.1.1	<i>Cadre institutionnel voulu par la CCI de Moselle.....</i>	<i>10</i>
III.1.2	<i>Apport de INNO8.....</i>	<i>10</i>
III.1.3	<i>Organisation par entreprise.....</i>	<i>12</i>
III.2	L'APPROCHE MATRICIELLE.....	13
III.3	L'EXPERTISE ET L'INTERVENTION DANS L'ENTREPRISE.....	14
III.3.1	<i>Types d'intervention.....</i>	<i>14</i>
III.3.2	<i>Matrice domaines ↔ experts.....</i>	<i>15</i>
<b>IV.</b>	<b>LES OUTILS ET LES LIVRABLES.....</b>	<b>16</b>
IV.1	PHASE 1 – DIAGNOSTIC.....	16
IV.1.1	<i>Méthodologie.....</i>	<i>16</i>
IV.1.2	<i>L'outil ADOS.....</i>	<i>16</i>
IV.1.3	<i>Le rapport de restitution de diagnostic.....</i>	<i>18</i>
IV.2	PHASE 2 – ACCOMPAGNEMENT.....	20
IV.2.1	<i>Méthodologie.....</i>	<i>20</i>
IV.2.2	<i>Plans d'actions stratégiques et accompagnement.....</i>	<i>21</i>
IV.2.3	<i>Le dossier de synthèse.....</i>	<i>21</i>
IV.3	PHASE 3 – SENSIBILISATION.....	24
IV.3.1	<i>Méthodologie.....</i>	<i>24</i>
IV.3.2	<i>3 exemples de form'action en groupe.....</i>	<i>25</i>
<b>V.</b>	<b>NOTRE OFFRE.....</b>	<b>29</b>
V.1	PLANNING.....	29
V.2	BORDEREAU DE PRIX.....	30
<b>VI.</b>	<b>CV DES EXPERTS.....</b>	<b>31</b>
VI.1	10 EXPERTS, 200 ANNEES D'EXPERIENCE.....	31
VI.2	CHARLES-ALBERT FLORENTIN.....	32
VI.3	JACQUES FLORENCE.....	33
VI.4	FRANÇOIS ISSLER.....	34
VI.5	PHILIPPE OCVIRK.....	35
VI.6	ANNE PEDON-FLESCH.....	36
VI.7	JEAN PAUL BOYER.....	37
VI.8	ISABELLE JACQUOT.....	38
VI.9	GREGORY BOUADROUNE.....	39
VI.10	ERIC UHRIG.....	40
VI.11	JEAN CHRETIEN.....	41

## I. Votre interlocuteur

Le Réseau **INNO8** est une association constituée d'experts, scientifiques et consultants seniors - appartenant à des organisations variées : Université, Ecole d'ingénieurs, cabinets conseils - dont vous trouverez la présentation ci-dessous.

Ces experts s'appuient sur un réseau d'experts sectoriels de très haut niveau dont on trouvera des éléments de présentation dans le document.

Il est représenté par

- son Président François ISSLER, Directeur de "IMC Consulting"
  - o 12 rue de Mancy – 57640 BETTELAINVILLE
  - o tél : 03 87 55 06 74. e-mail : [françois.issler@imc-consulting.org](mailto:françois.issler@imc-consulting.org)
- son Trésorier Jacques FLORENCE, Gérant de FLORENCE EXPERTISE CONSEIL
  - o Parc d'activités de Reffye – BP 165 – 88005 EPINAL Cedex
  - o tél : 03 29 29 51 44. e-mail : [florence-sarl@club-internet.fr](mailto:florence-sarl@club-internet.fr)

Le chef de projet pressenti pour ce programme, interlocuteur permanent de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle, est François Issler.

## II. Présentation du Réseau **INNO8**

Le réseau **INNO8** est un « think tank » (réservoir à idées) pour l'Innovation.

Il a été créé par différents membres fondateurs et autres experts

- Anne PEDON FLESCH – Gérante de PEDON ENVIRONNEMENT – 57 METZ
- Eric UHRIG – Directeur R&D de GENIALIS – 54 NANCY
- Charles-Albert FLORENTIN – Gérant d'AFC Développement – 57 METZ
- Jean CHRETIEN – Directeur de l'ENSAM – 57 Metz
- Jacques FLORENCE – Gérant de FLORENCE EXPERTISE CONSEIL – 88 EPINAL
- Philippe OCVIRK – Conseil en Propriété Industrielle FREYLINGER – Luxembourg
- François ISSLER – Gérant d'IMC CONSULTING – 57 BETTELAINVILLE

Les métiers d'origine de chaque partenaire, leur expérience de 10 à 30 années (voir les CV joints) permettent au Réservoir **INNO8** de bien connaître le monde de l'entreprise, l'approche stratégique des chefs d'entreprise, leurs réponses aux évolutions de leurs marchés, et de comprendre leurs performances.

## II.1 Qui sommes-nous

INNO8 a été créé en Janvier 2009 après une maturation de plusieurs mois qui a vu les membres fondateurs de ce « réservoir » commencer à travailler sur des problématiques d'innovation en amont des réflexions habituelles et des projets menés par les acteurs institutionnels de l'innovation, de l'enseignement supérieur et du développement des entreprises.

L'idée simple qui nous a guidés est la suivante :

Pour une PME/PMI, l'équation croissance = Innovation est évidente.

En effet, la croissance d'une entreprise provient de 3 démarches :

- Croissance interne
- Croissance externe
- Alliance ( clusters, SPL, réseaux, pôles,...)

→ Pour une PME/PMI, a fortiori sous-traitante de la sidérurgie ( ou de l'automobile, par exemple), **la croissance externe** est difficile car nécessitant des fonds propres qu'elle n'a que très rarement / exceptionnellement.

→ **La stratégie d'alliance** est une stratégie longue et consommatrice de ressources : ce n'est pas une Chambre de Commerce qui contredira ceci, sachant toute l'énergie qu'elle met à animer de tels clusters/SPL. Moseltech en est un exemple, le Club de la Maintenance Industrielle en est un autre.....

→ **La croissance interne** est évidemment l'axe de développement privilégié. Le vecteur principal de cet axe est alors l'Innovation.

C'est pourquoi INNO8 réconcilie la problématique de l'innovation et la croissance des entreprises.

Les 2 domaines sont indissociables et le challenge est de favoriser une réflexion en amont sur la capacité à faire s'approprier une logique d'innovation pour des PME/PMI très souvent habituées à être des sous-traitants ou des prestataires de service à l'Industrie..... C'est d'ailleurs, en grande partie, le champ d'actions de l'Action collective « Sous-traitants de la Sidérurgie ».

## II.2 Organisation à partir d'un « think tank »

A partir de ce constat, le réseau INNO8 s'est constitué en mêlant des experts de l'innovation avec des spécialistes de la gestion et des experts du développement des hommes et des idées.



Créé initialement comme un réseau d'échange d'idées (un « think tank ») destiné à favoriser la mise en œuvre de concepts et de technologies innovants dans les PME-PMI, INNO8 a en effet la particularité d'associer des compétences pointues dans les domaines

- de la **gestion d'entreprise** : stratégique, humaine, financière, commerciale, productive,...
- des « **technologies** » avec des chercheurs et universitaires de divers domaines : mécanique, agro-alimentaire, éco-environnemental, électronique, métallurgie, bio technologies...
- de la **protection et du transfert des connaissances** : propriété intellectuelle, formation, enseignement, Ressources humaines

S'appuyant sur ce triptyque fondamental, le « think tank » s'est constitué en association pour renforcer la pertinence et de professionnalisme de son apport aux PME-PMI en leur offrant une interface unique, l'association, à qui il incombe d'assurer la disponibilité des compétences nécessaires.

L'originalité de INNO8 tient au fait qu'elle se positionne très en amont de l'innovation.

### Cycle de l'innovation :

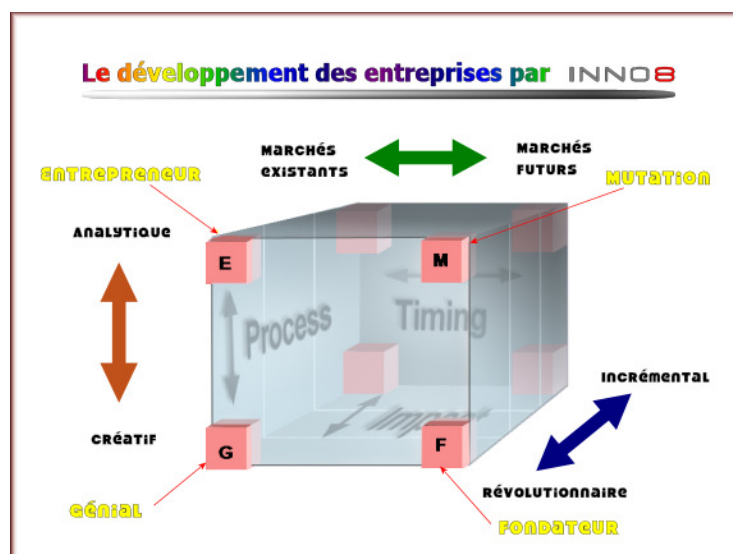


C'est au niveau 1, celui des idées, qu'intervient prioritairement INNO8 pour sa partie « Think Tank »

Les organismes de support aux entreprises (Oseo, Direction de l'Innovation, CCI, accompagnement des entreprises) interviennent aux niveaux 3 et 4 : c'est là que les entreprises ont besoin de méthodologies, de structuration de la progression, d'accompagnement pour détecter les axes de progrès (innovation, export, changement, amélioration de la gestion).

Plus précisément, INNO8 doit sa pertinence à ses experts technologiques et/ou marchés mais aussi à la connaissance du milieu économique grâce à ses consultants en gestion.

Le schéma de référence de notre réflexion est le suivant :



## II.3 La connaissance des sous-traitants de la sidérurgie en Moselle

Un des atouts d'Inno8 est son imprégnation dans le tissu mosellan des PME/PMI, et celui du bassin de Thionville en particulier.



En effet, Inno8 s'est monté il y a quelques mois autour de 4 membres d'Entreprendre en Lorraine Nord

- Anne Pedon
- Charles Albert Florentin
- Philippe Ocvirk
- François Issler

Anne Pedon, Philippe Ocvirk et François Issler participent à la commission Innovation d'ELN.



Anne Pedon, Charles-Albert Florentin et François Issler participent à la commission « Environnement » d'ELN qui « planche » sur l'avantage concurrentiel que peut donner un développement « éco durable » de produits / services pour les entreprises membres d'ELN.



- L'autre implication forte en Moselle réside dans la proximité des membres d'Inno8 avec ISEETECH :
- La commission Innovation d'ELN est très proche d'ISEETECH
  - Jean Chretien est porteur de la chaire « PROFAB » = production / fabrication au titre de Directeur de l'ENSAM
  - François Issler a été Vice Président d'Iseetech

A travers les activités d'ELN, les membres connaissent bien de nombreux sous-traitants de Gandrange et d'ARCELORMITTAL qui font eux-mêmes partie d'ELN.

Cette connaissance est potentiellement « accélératrice » de résultats pour l'action de soutien aux sous-traitants qui sont déjà connus des consultants membres d' **INNO8**.

## II.4 Le croisement des compétences en mode projet

Nous proposons de croiser les compétences des consultants qui accompagneront les entreprises :

- ➔ avec pour chaque entreprise l'accompagnement d'un consultant connaissant bien la filière (c'est la force de notre offre que d'avoir des « spécialistes de marché »),
- ➔ mais aussi avec la cohésion de notre réseau habitué à remonter chaque dossier vers un pôle unique de compétences où chaque intervenant-expert peut trouver des réponses dans tous les domaines transversaux de l'entreprise pour laquelle il intervient : les **pôles d'expertise** que représentent, chacun à leur niveau, les membres d' **INNO8**

- Le Project manager « gardant » la responsabilité de la cohérence des appuis aux entreprises qu'accompagne **INNO8**.

### Notre mode de fonctionnement :

La constitution initiale du « couple » **Entreprise/expert** sera choisie et proposée initialement au maître d'ouvrage, pour validation, lors de la phase de diagnostic.  
Chaque « binôme » sera constitué à partir de la **“correspondance expert/Marché”** que vous trouverez ci-dessous.

Il est à noter que si un membre de notre réseau n'est pas expert dans un marché qui intéresse l'entreprise, nous nous appuyons sur notre réseau externe composé d'experts sectoriels mais également techniques (il peut s'agir de CRITT, laboratoires ...).

Ce croisement des compétences trouve également sa concrétisation dans le **comité technique interne COS** organisé sur nos missions et qui permet :

- l'échange entre tous les partenaires sur les éléments principaux de chaque intervention : diagnostics, plans d'action
- le partage des connaissances et la capitalisation des retours d'expériences.

Ce principe sera bien sûr appliqué à ce programme « STS ».

Ce mode de fonctionnement est déjà utilisé dans le cadre de projets de développement et/ou d'étude pour des populations « homogènes » de PME menés par des experts/consultants de notre réseau.

★ Il part d'un postulat que la valeur ajoutée des experts / consultants tient autant à leur fonctionnement en réseau « étroitement maillé » qu'à leurs compétences propres.

→ Chaque expert / consultant possède l'expérience des savoir-faire « classiques » de consultant de direction, d'une part

→ Chaque expert est une ressource pour les autres puisqu'il possède des spécialités pointues qu'il met à la disposition du groupe, d'autre part

★ Le travail de consolidation effectué par le groupe bénéficie donc, lors de ces réunions, d'un effet transversal et d'un « supplément » de synergie.

★ Ceci évite la problématique classique du consultant isolé et limité par ses propres capacités.

★ Ceci permet également de traiter des dossiers « lourds », mobilisant une équipe importante de consultants/experts à la séniorité confirmée (au lieu d'avoir l'habituelle équipe de juniors pilotés par un unique senior).

Ceci est aussi de la responsabilité du chef de projet, François Issler, que de rendre cohérent ce fonctionnement.

## II.5 Références

Les consultants, et notamment Jacques Florence et François Issler, ont piloté diverses actions collectives récentes :

- la 1<sup>ère</sup> concerne la mission d'audit stratégique de PME de la filière automobile dans les Vosges (Action collective dirigée par la CCI des Vosges dont l'objet est de favoriser la démarche stratégique des PME via **un diagnostic et la définition d'un plan d'action stratégique**). **2006-2008 - 13 PME accompagnées**
- la 2<sup>ème</sup> a concerné un panel d'entreprises de la Moselle Est dans le cadre du projet DIADEME (Action collective dirigée par la CCI de Moselle dont l'objet est d'animer **une Formation-Action** et d'accompagner une dizaine de PME dans la recherche de pistes de diversification et/ou d'innovation). **2004-2005 - 20 PME accompagnées**
- la 3<sup>ème</sup> concerne un panel d'entreprises des quatre départements lorrains (étude financée par le Conseil Régional de Lorraine) dans le cadre de la sensibilisation des PME à l'innovation. La première phase avait permis d'identifier un nombre de projets d'innovation potentiels supérieur aux objectifs fixés par le maître d'ouvrage. **2005-2007 - 100 PME**
- la 4<sup>ème</sup> a concerné des entreprises du bassin de Longwy (Action collective conduite par la CCI de Meurthe et Moselle et visant à redynamiser le bassin de Longwy). **2006-2008 - 6 PME**
- La 5<sup>ème</sup> concerne une mission d'accompagnement à l'export de 13 entreprises primo-exportatrices (financée par le Conseil Régional et porté par la CRCI Lorraine) **2008-2009**
- Accompagnement de LorrXport, groupant 11 PME à l'export : **voir II.7**

## II.6 La spécificité d'un réseau – think tank

...de haut niveau

Ce réseau maillé est très complémentaire en compétences et savoir-faire.

- ★ Nous avons la souplesse d'un réseau d'experts réactifs, avec une structure légère
- ★ Nous avons l'habitude de travailler en « gestion de projet pluridisciplinaire »
- ★ Nous connaissons bien les PME/PMI sous-traitantes de la sidérurgie en Moselle
- ★ Nous sommes tous en phase perpétuelle de mise à jour des compétences
- ★ Nous sommes de fervents défenseurs de la logique de transfert vers les PME/PMI
- ★ Nous sommes tous des seniors expérimentés
- ★ Nos coûts, du fait de notre organisation en réseau « léger », ont un excellent positionnement
- ★ Nous garantissons à nos clients des consultants/experts seniors (pour le prix de consultants « junior » dans les « grands » cabinets)
- ★ Nous transférerons des savoir-faire et outils très simples, immédiatement opérationnels (que les Entreprises de Moselle pourront s'approprier très facilement).

## II.7 La compétence à l'export

L'un des axes majeurs de l'appui aux PME PMI réside dans la capacité à les amener sur des marchés encore inabordés.

On sait qu'un des enjeux majeurs est l'export : nos PME/PMI exportent peu ou pas.

L'enjeu est encore plus difficile lorsqu'il s'agit de sous-traitants qui n'ont pas de produits propres à proposer.

Les PME perdent de plus en plus souvent leurs grands donneurs d'ordre – c'est le cas de Mittal Gandrange.

On ne s'interrogera pas ici sur le pourquoi de ces pertes. Par contre on fera aisément le constat que ces grands donneurs d'ordre développent ailleurs les capacités de production.

Il est donc nécessaire pour nos PME/PMI de définir une stratégie active pour « retrouver » éventuellement ces donneurs d'ordre là où ils sont installés pour leur proposer leurs services.

L'export est une innovation de marché mal investie par les sous-traitants, et ceux de la sidérurgie en particulier.

C'est pourquoi Jacques Florence et François Issler ont monté avec 11 PME lorraines le projet LorrXport.





Ce projet a été labellisé par Ubifrance en Novembre dernier. Il est financé par le Conseil Régional de Lorraine et la DRIRE.  
Ubifrance a signé avec François Issler et Jacques Florence un contrat d'accompagnateurs.

En particulier un sous-traitant important de Gandrange, la société ACMM, est membre très actif de LorrXport.

Il s'agit bien de démontrer que des sous-traitants et prestataires de service à la sidérurgie ont un potentiel à exploiter à l'export.

A travers Jacques Florence et François Issler, nous sommes les seuls à pouvoir montrer ces réalisations et ce savoir-faire puisque **LorrXport** est **le seul groupement de PME à l'export** officiellement labellisé par **UBIFRANCE** en **Lorraine**

### III. Mode de fonctionnement / mode projet

Nous prenons avantage des actions collectives auxquelles Jacques Florence et François Issler ont participé dans les dernières années en tant que Project manager :

- |                                      |         |           |
|--------------------------------------|---------|-----------|
| • DIADEME                            | (CCI57) | 2004-2005 |
| • Contrat de site Longwy             | (CCI54) | 2005-2007 |
| • Détection d'entreprises innovantes | (CRL)   | 2005-2007 |
| • Filière automobile                 | (CCI88) | 2006-2008 |
| • et accompagnement export           | (CRCI)  | 2008-2009 |

Tous ces projets concernaient des populations de 5 à 100 PME/PMI accompagnées par les membres d'un réseau de consultants.

#### III.1 Project management

##### III.1.1 Cadre institutionnel voulu par la CCI de Moselle

Il s'agit pour Inno8 d'être en cohérence avec le Project management instauré par la Chambre de Commerce et d'Industrie au niveau du Comité de pilotage (CP).

Le Project manager François Issler sera le représentant d'INNO8 au comité Technique composé des membres du Comité de Pilotage et des adjudicataires.

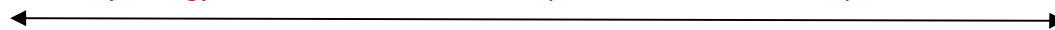
INNO8 mettra en place un COS – Comité opérationnel stratégique – interne au Réseau qui coordonnera le travail des 8 experts d'INNO8 sur « STS ». Il assurera également la cohérence avec les autres adjudicataires du marché.

Le planning interne à INNO8 sera mis en cohérence par rapport au planning général géré par le Pilote, la CCI de Moselle.

Compte tenu du fait qu'il y aura 3 adjudicataires du marché, nous sommes prêts à présenter notre outil / livrable auprès des 2 autres groupements. Une version « commune » aux 3 groupes pourra être implémentée, sachant que le format des livrables est déjà nécessairement unifié au sein d'INNO8 grâce à l'utilisation de l'outil collaboratif décrit maintenant.

##### III.1.2 Apport de INNO8

Un outil (weblog) de suivi et de visualisation pour les membres du Copil



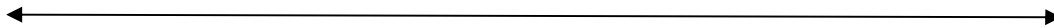
Pour garantir la visibilité du travail d'INNO8 vis à vis des financeurs et membres du Comité de Pilotage, INNO8 mettra en ligne un Weblog – outil de travail collaboratif – comprenant

- Le suivi d'avancement des dossiers de chaque entreprise
- Le planning interne d'INNO8
- Les livrables (phases 1, 2 & 3).

Ci-dessous un exemple de l'outil collaboratif sur un exemple réel, en cours de développement : le suivi par les financeurs du développement du groupement de PME lorraines à l'exportation LORRXPOR. LorrXport est un projet 2008/2009 labellisé UBIFRANCE , financé par le Conseil Régional de Lorraine et la DRIRE.

Ainsi, au-delà de la périodicité des Comités Techniques et des COPIL, les membres du COPIL pourront prendre connaissance de l'avancée des travaux de **INNO8** « au fil de l'eau ».

Organisation du partage des informations /base documentaire



Les experts d'**INNO8** qui interviennent sur le projet utilisent un outil de travail collaboratif interne. Cet outil est la version « privée » du Weblog public : seuls les experts disposent des privilèges d'accès.

Ci-dessous **un exemple** de l'outil pour le groupement de PME lorraines à l'exportation LORRXPORt :

Cet outil collaboratif permet à chaque expert de partager toutes les informations, notes, fiches, tous les dossiers et rapports concernant les entreprises suivies.

Les clés d'accès sont par date, par mois, par type de document, par type de note. On y trouve également le planning de suivi.

Les livrables sont en ligne et sont développés au fil de l'eau, sur un modèle unique.  
Les questionnaires sont en ligne.

Cet outil permet au Project manager la transparence vis-à-vis des experts, et notamment le choix d'affectation des ressources.

Enfin, pour le Project manager, il y a un outil d'administration, qui permet notamment de gérer les privilèges d'accès aux données en fonction du profil des personnes.



### III.1.3 Organisation par entreprise

L'outil collaboratif présenté ci-dessus permet de disposer de tous les documents en ligne. Il permet aussi le suivi des intervenants avec une mise à jour du planning au fil de l'eau.

#### Gestion des intervenants

→ **Dans la phase 1** : il y aura au maximum 2 intervenants au contact de l'entreprise.

La mise en ligne des rapports de diagnostic et du questionnaire de l'outil ADOS (voir plus bas) est immédiate.

Cela permet aux 8 experts de commenter et de contribuer, chacun pour sa spécialité / son expertise, bien avant même les réunions du COS.

La revue formelle en COS permettra de mettre en ligne une version finalisée avant de la restituer au client pour validation.

Budget : de 3 à 5 jours par entreprise

→ **Dans la phase 2** : un consultant est responsable du dossier client et fait appel aux autres experts selon les besoins et expertises nécessaires pour l'accompagnement.  
Les contributions sont mises en ligne sur l'outil collaboratif.

Budget : jusqu'à 10 jours par entreprise

→ **Dans la phase 3** : Organisation par thème

Selon les thèmes communs à plusieurs entreprises et après validation par le COPIL, il sera fait proposition au pilote et au COPIL de mettre en place des « form'actions » communes à plusieurs entreprises.

Ces form'actions prendront la forme de ½ journées groupant les PMI concernées. Elles auront lieu typiquement en entreprise, où elles pourront notamment prendre la forme d'ateliers avec un travail collectif sur une problématique de l'entreprise d'accueil (voir plus loin), et, par défaut, en salle.

## III.2 L'approche matricielle



**L'originalité de notre offre** est de proposer une approche matricielle des diagnostics et accompagnements stratégiques des entreprises retenues.

La cohérence des diagnostics et des accompagnements sera assurée par la conduite de projet de François Issler, garante de notre méthodologie.

Nous utilisons divers outils et méthodologies que l'on peut caractériser comme :

- issus des meilleures panoplies que l'on met en œuvre dans les plus grands cabinets de conseil internationaux (du fait de l'expérience de certains de nos partenaires)
- mis à la disposition des dirigeants de PME/PMI lorraines sans leur faire supporter les coûts importants dus à la structure de ces grands cabinets
- innovants.

Vous trouverez dans la suite du document la présentation – très succincte – des outils méthodologiques utilisés dans chaque phase.



### Les ressources



#### Les membres fondateurs

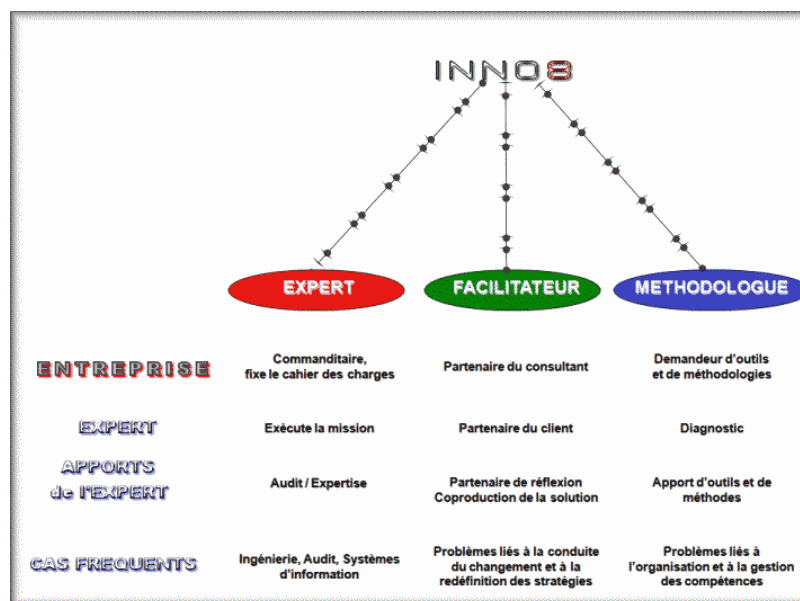
Les compétences des membres fondateurs et experts sont les suivantes :

- Anne Pedon Flesch : Docteur en Biologie, elle pilote la réfl'action sur les problématiques environnementales et éco-durables
- Eric Uhrig : expert transversal en innovation et technologies, il pilote la réfl'action sur la créativité et l'émergence d'idées et les premières approches produits
- Jacques Florence : diplômé de l'ESSEC, expert-comptable, il pilote la réfl'action sur l'organisation, le management et la gestion financière
- Charles Albert Florentin : diplômé de l'ESC Reims et du CNAM, il pilote la réfl'action sur le marketing, l'environnement et l'export
- Philippe Ocvirk : ingénieur et Mandataire agréé près l'Office Européen des Brevets, il pilote la réfl'action sur l'innovation et les problématiques de brevetabilité
- Jean Chrétien : Docteur Ingénieur en électronique, directeur de l'ENSAM Metz, il pilote la réfl'action sur la production, les technologies. Professeur de gestion de projet à l'ENP Strasbourg, il est particulièrement compétent sur le project management
- François Issler : expert en stratégie et développement, il pilote la réfl'action sur le commercial et l'export
- Jean Paul Boyer : expert en amélioration des processus, il pilote la réfl'action sur la productique, le shop floor et l'organisation des processus industriels
- Isabelle Jacquot : ingénieure PRIHSE de l'Institut des Sciences et Techniques (Polytech) de Grenoble, habilitée CRAM pour la Prévention des Risques Professionnels, elle pilote la réfl'action sur la sécurité, l'environnement de travail et la qualité
- Gregory Bouadroune : expert en gestion de la transmission des connaissances dans l'entreprise, il pilote la réfl'action sur les hommes et la gestion de changement dans les organisations

## III.3 L'expertise et l'intervention dans l'entreprise

### III.3.1 Types d'intervention

Nos experts alternent les 3 approches suivantes, en fonction de la demande du chef d'entreprise :



### III.3.2 Matrice domaines ↔ experts

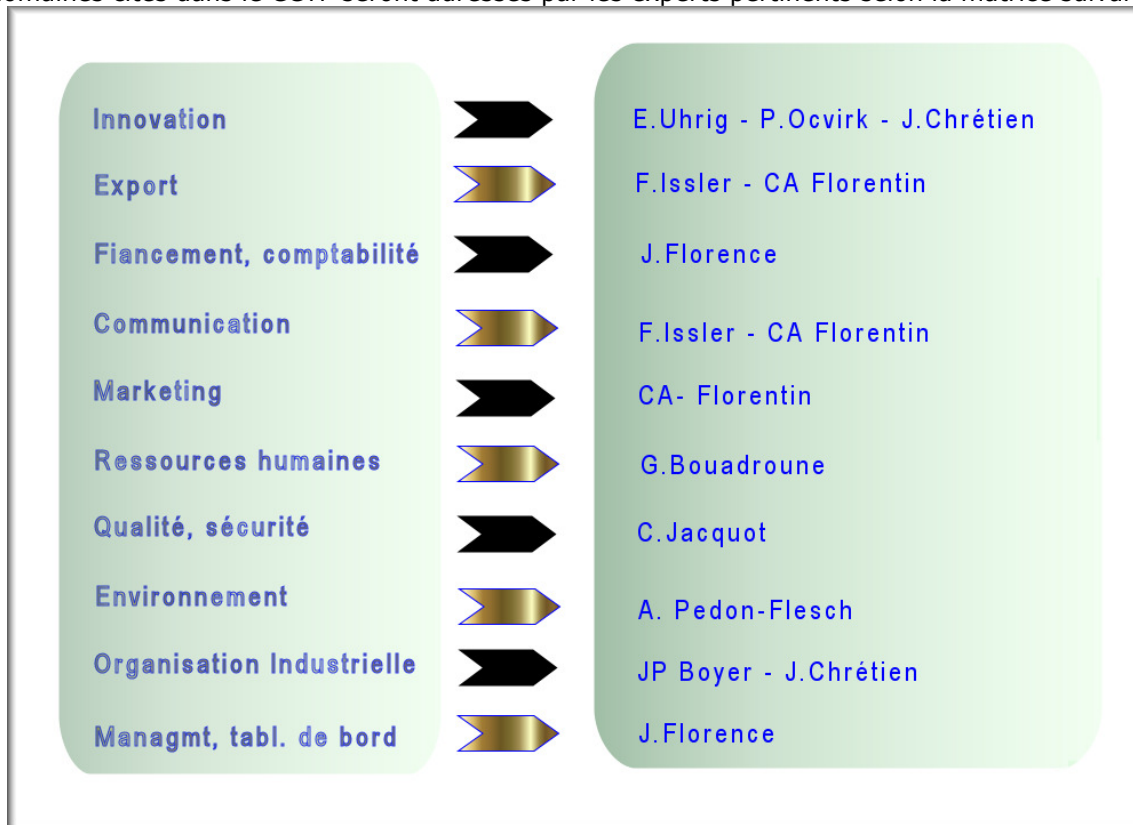
#### Phase 1 = Diagnostics

Les domaines cités dans le CCTP seront adressés par les experts pertinents selon la matrice suivante, appelés selon besoin par le consultant en charge du diagnostic global :



#### Phase 2 = Accompagnement

Les domaines cités dans le CCTP seront adressés par les experts pertinents selon la matrice suivante :



## IV. Les outils et les livrables

### IV.1 Phase 1 – Diagnostic

#### IV.1.1 Méthodologie

L'objectif de cette phase est d'émettre une note de synthèse définissant, à partir de la connaissance des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités de chaque entreprise, ses orientations de développement et de définir ainsi le cadre du plan d'actions stratégique.

Les orientations reposent sur quatre éléments :

- le positionnement de l'entreprise dans la chaîne de la valeur de la filière sidérurgique, son niveau de dépendance par rapport à cette filière et ses perspectives de marché
- l'analyse de sa situation financière, qui déterminera les besoins et les moyens de l'entreprise, non seulement en termes financiers, mais également en termes d'urgence
- un entretien avec le (ou les) dirigeant(s) et l'utilisation d'un outil mis au point sous la direction de Jacques Florence : l'**ADOS**, Aide à la Définition des Orientations Stratégiques (voir plus bas)
- les ambitions du dirigeant (tenter notamment d'identifier les « agendas cachés », dans la mesure où ils peuvent avoir, consciemment ou non, un impact très important sur les perspectives de l'entreprise).

Ces éléments seront analysés par les experts marchés et financiers, ainsi que par le(s) consultant(s) réalisant l'entretien.

La synthèse des informations résultant de l'analyse préliminaire, de l'entretien avec le(s) dirigeant(s) et de la mise en œuvre de l'ADOS sera, comme décrit précédemment, mise en ligne à la disposition de l'ensemble des membres du réseau **INNO8**, ce qui permet de bénéficier immédiatement de l'éclairage de chacun des experts / consultants dans son domaine d'expertise.

La synthèse donnera lieu à la rédaction d'un dossier de diagnostic des orientations de développement pour chaque entreprise faisant ensuite l'objet d'une discussion du Comité opérationnel stratégique interne avant restitution à l'entreprise pour validation.

#### IV.1.2 L'outil ADOS

Cet outil d'Aide à la Définition des Orientations Stratégiques est constitué :

- o d'un questionnaire en 80 points mené par l'expert et qui s'adresse à l'entrepreneur
- o d'un outil de traitement des réponses fournissant une synthèse graphique des résultats.

Le questionnaire vise à positionner l'entreprise (situation actuelle, évolution) sur les huit domaines d'expression de sa stratégie :

- positionnement dans la chaîne de valeur
- maîtrise du produit et valorisation de l'offre (différentiation, enrichissement, etc)
- maîtrise des processus et capacités de production
- positionnement coût – qualité – délais
- positionnement à l'international
- maîtrise de la R&D
- maîtrise de la commercialisation
- développement managérial.



Sur ces différents domaines est évaluée l'adéquation entre les besoins, liés à l'écart entre positionnement actuel et visé, et les moyens nécessaires, en termes de :

- ressources humaines et managériales
- ressources financières et capacité d'investissement
- systèmes de gestion et de communication
- connaissance et anticipation du marché
- capacité de créativité et d'innovation
- partenariats et participation à des projets complexes
- et plus généralement culture d'entreprise.

Entreprise : Dupond SA

**Vous diriez que les outils dont dispose le service commercial**

- ne sont pas toujours adaptés (recherche d'amélioration constante)
- doivent être améliorés
- correspondent bien à ce que vous avez voulu qu'ils aient
- sont bien calibrés pour ce qu'ils ont à faire
- pourraient être améliorés

**8. Organisation & développement managérial**  
**Avez-vous déjà connu un changement stratégique important et a-t-il été assumé facilement ?**

- L'entreprise n'est pas ouverte au changement
- L'entreprise n'est pas opposée au changement mais n'a pas connu de changement important
- L'entreprise a déjà connu un changement mais ce fut un échec
- L'entreprise a déjà connu un changement et il a été assumé avec succès mais difficilement

**comment vous mesurez-vous à vos concurrents étrangers ?**

- nous les connaissons bien, y compris ceux que nous n'avons pas encore rencontrés, et faisons un benchmarking régulier pour ajuster notre offre
- nous connaissons nos forces et nos faiblesses par rapport à nos principaux concurrents étrangers et agissons pour les améliorer
- nous connaissons les concurrents étrangers déjà rencontrés et ajustons notre offre quand c'est nécessaire et possible
- nous savons quels sont nos concurrents étrangers mais n'avons que peu de moyens de lutter
- nous ne savons pas quels sont nos concurrents étrangers et ne les connaissons pas

**6. Maîtrise de la R&D**  
**Comment le commercial et la stratégie financière supportent la R&D ?**

- Le service commercial, le service financier et la R&D ont structuré leurs relations et échangent régulièrement
- Le service financier fixe des objectifs financiers à la R&D
- Le service commercial est en lien étroit avec la R&D pour assurer les remontées terrain des clients
- Le R&D est indépendant des autres fonctions

**redéfinissez-vous régulièrement le niveau de priorité des investissements de qualité, croissance, renouvellement, réduction de coût ?**

- les priorités sont établies en fonction des objectifs stratégiques (re)définis dans le cadre d'un processus bien établi
- les priorités sont établies en fonction des objectifs stratégiques mais fréquemment remises en cause
- la politique d'investissement n'est pas liée aux objectifs stratégiques
- nos investissements sont décidés au coup par coup en fonction des urgences
- nos investissements sont limités par nos capacités de financement

**4. Positionnement coût-qualité-délais**  
**sur quel(s) domaine(s) portent vos efforts, vos investissements, vos objectifs ?**

- répartis sur les 3 domaines en fonction de la stratégie définie
- ils portent sur les 3 domaines sans stratégie particulière
- ils portent sur 2 de ces 3 domaines
- ils ne couvrent qu'un seul de ces 3 domaines
- ils ne couvrent pas ces aspects

**vos prix sont-ils compétitifs par rapport à vos concurrents ?**

- nos prix sont le plus souvent meilleurs que ceux de nos concurrents
- nous pouvons offrir des prix inférieurs aux concurrents sans mettre en péril notre rentabilité
- nous sommes au même niveau de prix que nos concurrents
- nous sommes en général plus chers mais pouvons nous aligner ponctuellement
- nous sommes systématiquement plus chers que nos concurrents malgré nos efforts, ou nous ne savons pas

**pouvez-vous contrôler l'évolution de vos coûts par des actions sur vos approvisionnements, vos technologies, votre personnel, votre organisation ?**

- nous agissons avec méthode sur tous ces facteurs pour maîtriser la compétitivité de nos coûts
- nous agissons généralement sur la plupart de ces facteurs, mais sans plan coordonné
- nous essayons de réduire ces coûts en fonction des opportunités
- nous ne pouvons ou ne savons agir que sur un, voire deux, de ces facteurs
- nous ne développons pas de plan d'action sur ces facteurs

**vos informations de type benchmarking sont-elles complètes ?**

- nous connaissons le taux de ppm (ou autre type de mesure) de nos clients et sommes meilleurs
- nous mesurons notre niveau de qualité et sommes proches de l'objectif fixé par nos clients

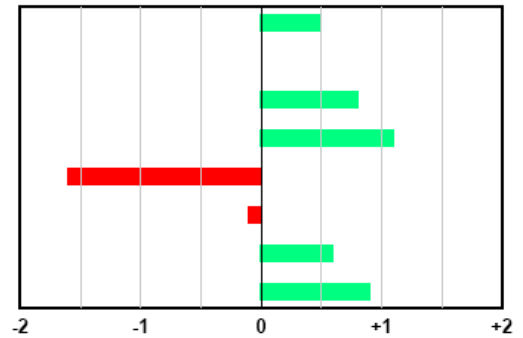
**vos informations de type benchmarking sont-elles complètes ?**

- nous connaissons le taux de ppm (ou autre type de mesure) de nos clients et sommes meilleurs
- nous mesurons notre niveau de qualité et sommes proches de l'objectif fixé par nos clients

La restitution graphique des résultats présente une synthèse par domaine stratégique et par axe d'action nécessaire.

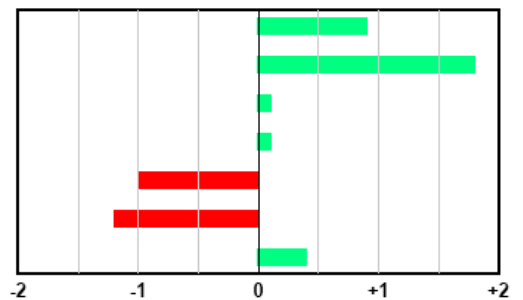
**Domaines Stratégiques**

Positionnement dans la chaîne de valeur	0.5
Maîtrise du produit et valorisation de l'offre	0
Maîtrise des processus, capacités et souplesse de l'outil de production	0.8
Positionnement coût-qualité-délais	1.1
Positionnement à l'international	-1.6
Maîtrise de la R&D	-0.1
Maîtrise de la commercialisation	0.6
Organisation & développement managérial	0.9



**Catégories de moyens**

Ressources humaines et managériales	0.9
Ressources financières et capacité d'investissement	1.8
Systèmes de gestion et de communication	0.1
Connaissance et anticipation du marché	0.1
Capacité de créativité et d'innovation	-1
Partenariats et participation à des projets complexes	-1.2
Culture d'entreprise	0.4



**IV.1.3 Le rapport de restitution de diagnostic**

L'ensemble des éléments du diagnostic précédent conduit à la rédaction d'un rapport de restitution. Chacun des aspects du diagnostic fait l'objet d'une synthèse selon le format ci-dessous (seuls deux d'entre eux sont présentés ici à titre d'exemple).

**Entreprise : Dupond SA**

**Interlocuteur** Mr Jean DUPOND

**Responsable** INNO8 Jacques FLORENCE

Ressources humaines et managériales	Situation actuelle	Points forts / points faibles	Impact du développement
Organisation (organigramme) Répartition des tâches Délégation & responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mme X : resp production + environ 20 pers en atelier</li> <li>- Mme Y : resp RH et finances</li> <li>- Mme C : resp avant-vente et facturation + 8 commerciaux terrain + BE commercial (devis) et secrétariat</li> <li>- BE : 2 à 4 pers</li> </ul> <p>Beaucoup de délégation, organisation souple selon besoins (cf BE), le gérant s'investit beaucoup en commercial et tend à déléguer le reste, utilise des indicateurs de suivi pour la production</p>	<p>+ : souplesse et capacité d'autonomie de l'organisation (dans la mesure où les objectifs sont partagés et acceptés)</p>	<p>Pourrait être intégré sans changement d'organisation (export proche traité comme business domestique, avec personnel formé)</p>
Compétences et	Importance de la formation reconnue.	- : Pas de maîtrise	Besoin de

formation Connaissance des besoins Plans de formation, gestion des connaissances	Formation en cours sur la gestion et les coûts, pour le gérant et ses collaboratrices Consacre environ 4,5% de la masse salariale à la formation. Mme C : licence, capable de passer ingénieur en VAE M.Z : BTS + 30 ans d'expérience Mme H : niveau BTS	(au siège) de langues étrangères, en particulier anglais ou allemand	développer (ou d'embaucher) des capacités en anglais au minimum
Evolution du personnel Positionnement salaires Flexibilité Motivation	Peu de rotation : « on est bien chez Dupont » Rémunérations supérieures au marché L'entreprise attire aussi par sa philosophie « développement durable » La polyvalence est nécessaire et existe en atelier et dans les bureaux Motivation : bonne dans l'encadrement, plus variable chez les opérateurs de production (en particulier le personnel plus âgé)	- : L'adhésion aux objectifs de l'entreprise n'est pas partagée par tous, en particulier dans l'atelier (et les objectifs sont-ils bien connus ?)	Attention aux freins « culturels »
Dirigeant	Dupont est sa 2 <sup>o</sup> première entreprise ; devenu gérant après 12 ans en production. Reprise de l'entreprise prévue en 2009.	- : pas d'expérience commerciale ni de maîtrise d'une langue étrangère	Nécessité de formation

**Actions et améliorations possibles :**

- Objectif de l'année fixé par le gérant: responsabiliser les gens
- Evolution de l'équipe commerciale : il y a n commerciaux (sur 10) inadaptés
- Renforcement de l'équipe : développement de la communication, ajouter un responsable qualité en fin de chaîne
- Réussir à harmoniser les rémunérations des commerciaux (actuellement 1/3 variable, 2/3 fixe) : une proposition d'inverser les proportions a été faite, seule une minorité a signé

<i>Ressources financières et gestion</i>	<i>Situation actuelle</i>	<i>Points forts / points faibles</i>	<i>Impact du développement</i>
Situation actuelle (états financiers) Rentabilité BFR Structure financière Capacité de financement	Rentabilité : croissance +12 et +18 % sur les 2 dernières années ; résultat d'exploitation 1.75 et 2.0 % sur 2005-06 et 2006-07 (RN à zéro ou en perte), a priori meilleur en 2007-08 BFR : stocks importants (> 1 mois de CA), amélioration prévue en 2009 avec changement process achats et production Utilisation du factoring depuis 2 ans, sur 80% du poste client (reste encore + d'1 mois de CA : délais longs car type de clients = collectivités) ; objectif : s'en passer dans 2 ans Structure financière : saine, capitaux propres / dettes financières > 1.1 au 30.06.08, d'où capacité de financement existe (3 emprunts soldés en 2008, emprunt sur bâtiment échéance 2012) Besoins : une machine CN à changer (200 K€) et SI (100 K€)	+ : situation correcte, en amélioration (à confirmer sur la base des états financiers au 30/06/08)	Attention au BFR : ménager capacité de mobilisation (la modification achat / production permettra de limiter l'impact sur les stocks)
Processus de gestion Compta – tableau de bord Contrôle de gestion Prix de revient	Basé sur ERP standard (inclut commercial, production, dessin) Compta tenue à jour en interne (résultat mensuel – mais à stocks constants – et trésorerie), inventaire semestriel Les marges ne sont pas suivies à la	+ : mise en place en cours d'un tableau de bord commercial - : manque de	Indispensable de suivre l'impact financier de commercial, notamment en marge, coûts commerciaux et BFR ; le tableau de

Anticipation - prévisions	commande, le reporting de production est insuffisant, mais c'est en cours (avec plan de formation) Tableau de bord commercial en cours de mise en place Budget annuel préparé en mars (pour le 1 <sup>er</sup> juillet suivant), mise à jour avec situation semestrielle	maîtrise des marges ; inventaire suivi manuellement et un seul inventaire physique intermédiaire	bord va dans le bon sens
Objectifs	Quelques objectifs fixés (CA, production) Objectifs et performance réels ne sont pas affichés en interne	- : ne profite pas d'une mobilisation des troupes sur des objectifs compris et partagés	L'export requiert des objectifs et un suivi spécifiques

### Actions et améliorations possibles :

- Tableau de bord en cours de mise en place, avec formation à la gestion
- Système de suivi des marges et comparaison avec devis
- Evaluation des besoins liés à l'export et validation par rapport à la capacité financière (a priori OK)

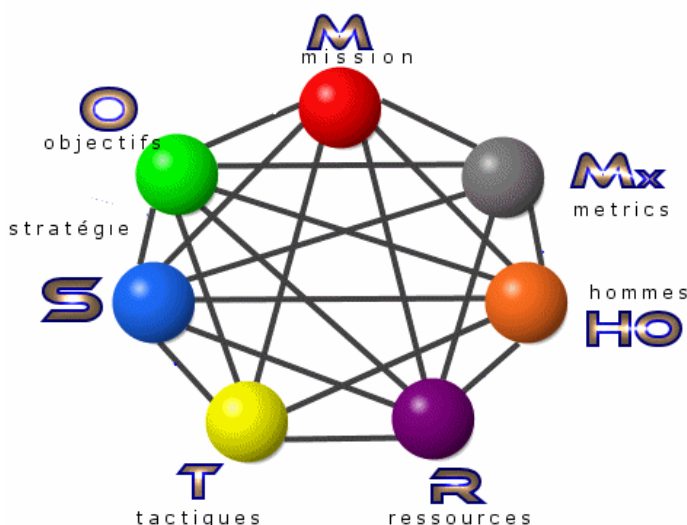
## IV.2 Phase 2 – Accompagnement

### IV.2.1 Méthodologie

**MOST** est l'outil méthodologique de stratégie d'entreprise permettant de traiter, après la phase de diagnostic, la phase de redéploiement. Cet outil très « visuel » et navigationnel, extrêmement complet, est destiné aux PME/PMI. Il convient parfaitement pour les projets de développement et redéploiement d'activités. Il sert de canevas à la recherche d'opportunités de croissance.

Cet outil - conçu par François Issler - permettra une homogénéité totale dans la présentation des livrables et des tableaux attendus par le maître d'ouvrage.

Cet outil est extrêmement bien adapté à des PME/PMI. Nous en présentons ici une illustration très synthétique...



L'utilisation de cet outil est parfaitement compatible avec les durées initialement prévues pour les missions.

Pour la conduite de l'accompagnement identifié par chaque entreprise, ce même outil servira à assurer la cohérence que le maître d'ouvrage attend.

Après que le diagnostic et l'évaluation des enjeux stratégiques aient été validés avec le chef d'entreprise, il conduit à établir pour chaque entreprise un plan d'action lui permettant

- de mettre en œuvre les orientations stratégiques définies à l'issue du diagnostic,
- de bien évaluer les enjeux et les ressources nécessaires,
- et de prévoir les indicateurs de performance et de contrôle.

## IV.2.2 Plans d'actions stratégiques et accompagnement

Le plan d'action intégrera naturellement les axes d'action ressortant de l'outil ADOS et du diagnostic. Plusieurs aspects, dont la maîtrise est indispensable dans l'environnement économique actuel et notamment dans le secteur « sidérurgie », seront nécessairement couverts dans chaque plan d'action, quelle que soit l'option de parcours :

- le développement de l'innovation
- le développement du travail en réseau
- le développement de nouveaux marchés
- la consolidation et l'acquisition de savoirs.

L'expertise de nos membres, leurs séniorité et leurs responsabilités actuelles en Lorraine Nord, leur connaissance de la sous-traitance, la connaissance de la filière dans la grande région et la diversité des domaines d'expertise contribueront à l'élaboration d'un plan d'action adapté à chaque entreprise et tourné vers l'opérationnel.

Sur la base d'un premier projet, des réunions avec le personnel de l'entreprise (importance de la contrainte RH face au changement) et des contacts extérieurs (utilisation de la connaissance de la filière) assureront l'adhésion interne et la crédibilité externe du plan.

La présentation du plan d'action inclura :

- outre le tronc commun classique (action, responsable, délai, résultat attendu/livrable),
- une évaluation des enjeux et des moyens nécessaires à l'action,
- les modalités et indicateurs de suivi de l'avancement et du succès de l'action (tableau de bord mis à disposition du chef d'entreprise).

Après validation par le chef d'entreprise, les premières actions pourront être lancées dans le cadre des budgets en jours impartis et seront accompagnées par le ou les experts d'INNO8 dont l'expertise correspond aux actions envisagées.

## IV.2.3 Le dossier de synthèse

A la suite de l'exemple de diagnostic illustré plus haut, voici le dossier détaillé d'accompagnement. Nous avons choisis de présenter un dossier pour l'entreprise DUPONT SA afin d'illustrer l'outil.

Ce dossier fera partie du livrable remis au pilote du programme STS

**Entreprise : Dupond SA**

**Interlocuteur** **Mr Jean DUPOND**

**Responsable INNO8** **Jacques FLORENCE**

**1- Présentation de l'entreprise**

	<i>Fiche signalétique</i>	<i>Compléments d'information</i>
Adresse	Rue de la Joie	
Code postal / ville	57100 Thionville	
Forme juridique / capital	SA à CA / 300 000 €	
Type d'actionnariat	Familial (famille DUPONT)	
Gérant / part du capital	Jean DUPONT	Objectif de transmission à fin 2009
Code NAF / activité	3....Z / Fabrication de pièces et mécanique	Clients = collectivités
Tél / fax / mail	03 87 87 87 87 e-mail :	
Site web	www.dupont57.fr	
CA / année / % vs n-1	4 M en 2007-2008 / + 12%	
% export / pays couverts	5 à 10% / Benelux Suisse	
Organisation commerciale	8 vendeurs salariés sur la France, 1 distributeur en Suisse	
Résultat d'exploitation / net	2007 / 2008 : +54 K€ / -40 K€	RN estimé 2007-2008 : à calculer
Effectif / dont export	30 personnes / 0 dédié export	
Fonds propres / autofinancement	Au 30/06/07 : 860 K€ / 0 K€	

**2- Synthèse du diagnostic**

**2.1. Typologie d'appartenance**

Production « interentreprises » travaillant majoritairement avec les administrations et les entreprises

**2.2. Pistes de progrès sur les facteurs clés**

- A. Mettre en place une organisation compétente en marketing
- B. Développer la culture commerciale de l'entreprise
- C. Optimiser l'organisation interne pour absorber les fluctuations
- D. L'offre est le facteur-clé qui présente des possibilités d'évolution intéressante : montée en gamme, diversification, etc
- E. Maintenir l'innovation comme facteur-clé différentiel dans le positionnement de Dupont avec une forte connotation environnementale

**2.3. Pistes de progrès sur les ressources clés**

- A. Développer la capacité d'investissement de l'entreprise par une maîtrise du poste finance
- B. Développer le système d'information en matière de fonctions d'aide à la veille économique internationale
- C. Les ressources humaines doivent mettre l'accent sur la dimension commerciale de l'entreprise
- D. Les ressources-clés en matière de production doivent être totalement maîtrisées

**2.4. Plans d'action proposés**

- A. recruter une compétence en marketing
- B. s'appuyer sur un réseau à l'export
- C. envisager un développement raisonné sur des marchés x, y et z, notamment par une maîtrise des finances
- D. offrir une gamme de produits adaptés et renouvelés
- E. construire un planning de marchés à prospecter dans le respect des valeurs de l'entreprise

## 3- Synthèse des forces – faiblesses – opportunités – menaces

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces

## 4- Actions d'accompagnement réalisées ou prévues

Phase	Action	Qui	Quand	Comment
1. Diagnostic	PA1			
2. Accompagnement	PA2			
3. Plans d'action	PA3			

## 5- Plan d'action Entreprise

Actions internes (structure, juridique, etc)	Objectif	Coût / enjeu	Qui	Durée	Quand	Indicateur

Actions commerciales et logistiques	Objectif	Coût / enjeu	Qui	Durée	Quand	Indicateur

Actions support (financements, tableaux de bord, etc)	Objectif	Coût / enjeu	Qui	Durée	Quand	Indicateur

Actions amélioration continue & innovation	Objectif	Coût / enjeu	Qui	Durée	Quand	Indicateur

## 6- Préconisations

Mise en œuvre des plans d'action : PA1, PA2, PA3,...

- ✓ Commercial
- ✓ Financements
- ✓ Accompagnements nécessaires
- ✓ Prévention des risques
- ✓ Ancrage dans l'entreprise – pérennisation
- ✓ Créativité -innovation
- ✓ Etc ...

## IV.3 Phase 3 – Sensibilisation

### IV.3.1 Méthodologie

Plusieurs des experts d'INNO8 ont animé ou animent des séances de formation ou de sensibilisation dans leur domaine de compétence ; certains enseignent en troisième cycle, plusieurs sont enregistrés comme centres de formation.

A titre d'exemple, Eric Uhrig est intervenu récemment pour animer un atelier Innovation dans le cadre d'une manifestation organisée par ELN pour ses adhérents. Cette animation s'est faite dans le cadre du Forum Innovation d'Entreprendre en Lorraine Nord avec François Issler. Nous illustrons dans le paragraphe IV.3.2 plusieurs ( 3 ) exemples de form'action sensibilisation qui pourraient être mises en place dans la phase 3 de STS.

Les activités de formation et/ou de Form'action font partie des savoir-faire de plusieurs de nos experts.

Les différents domaines mentionnés au CCTP peuvent effectivement être traités en séances de sensibilisation, mais l'originalité d'INNO8 est de pouvoir le faire sous forme d'ateliers de terrain en rassemblant les représentants des entreprises chez l'une d'entre elles pour y traiter en réel une problématique de cette entreprise.

**Les sujets pouvant faire l'objet de form'action** en phase 3 – pour lesquels nos experts sont qualifiés

- ❖ Gestion de projet
- ❖ Stratégie : le modèle MOST appliqué aux PME
- ❖ Développer les talents du chef d'entreprise comme responsable commercial
- ❖ Formation commerciale
- ❖ Innovation et ateliers de créativité
- ❖ Qualité
- ❖ Lean manufacturing
- ❖ Tableaux de bord
- ❖ Prix de revient
- ❖ Propriété intellectuelle – Brevets...
- ❖ Amélioration de performances de production
- ❖ Mise en place d'une démarche qualité
- ❖ Prise en compte stratégique et avantage concurrentiel procurés par la considération environnementale
- ❖ Gestion financière
- ❖ Marketing industriel en B2B
- ❖ Etc.....

Les trois exemples suivants sont représentatifs d'actions de form'action régulièrement mises en œuvre par nos experts.

- 1- Amélioration de performances de production: Jean Paul BOYER
- 2- Mise en place d'une démarche qualité : Isabelle JACQUOT
- 3- Gestion financière : Jacques FLORENCE



### IV.3.2 3 exemples de form'action en groupe

#### A- Amélioration des performances de production

**Jean Paul Boyer**, Expert certifié Lean Manufacturing et Master Black Belt SixSigma, anime sur le terrain des groupes d'entreprises dans ce domaine.

Les deux planches suivantes illustrent la démarche de sensibilisation utilisée et un cas d'application pratique dans un atelier de fabrication de portes.

#### Perfo LS

Introduction au Lean Manufacturing:  
Une pédagogie ludique à travers une simulation

Une mise en situation est faite par un jeu de rôle simulant la chaîne de valeur d'une entreprise.

Les concepts fondamentaux sont amenés de manière simple et imagée

Ces concepts sont immédiatement mis en œuvre par les stagiaires guidés par le formateur

Les solutions sont testées par les stagiaires, en intégrant immédiatement la boucle d'amélioration continue

#### Jean Paul BOYER - Session « Performance par l'action » Amélioration de capacité et productivité d'un atelier de fabrication de portes

##### Situation de départ

Le pliage est considéré comme goulot. Encours importants afin de maintenir l'activité de tous les postes. La productivité est affectée par les aléas de pressage (préparation notamment).



Désordre récurrent « on n'a pas le temps », conduisant à des temps de recherche élevés.



##### Les outils utilisés

cartographies

Diagrammes de charge et analyse VA/NVA

Outils d'aides à la décision engroupés

5S

Management visuel pour l'identification et la maîtrise des en cours

##### Conduite du chantier

Une partie des opérateurs ainsi que le leader de la section, sous la conduite du consultant. Durée totale 3 jours.



Découverte des concepts de base du Lean, par l'observation sur le terrain conjuguée à une analyse structurée en groupe.

##### Les points clés

Le goulot réel est la presse, et la situation est aggravée par la saturation provoquée en amont, au pliage. Les opérateurs passent 30% de leur temps en recherche. Nombreuses manutentions inutiles.

##### Situation finale

À effectif égal, passage de 82 à 140 portes par équipe. Le TRS de la presse (goulot réel de l'atelier) passe de 30 à 70%

Les en cours sont divisés par un facteur > 2. Ils constituent maintenant le support même de l'information (les outils intermédiaires de suivi d'atelier sont inutiles).

Un suivi visuel horaire des performances par les opérateurs eux-mêmes est mis en place. Impact qualité: 30% retouches en moins le mois suivant.



Plan d'action à 30 jours (ergonomie notamment)

## B- Mise en place d'une démarche qualité

**Isabelle Jacquot** réalise des sessions d'animation de la qualité et de mise en œuvre d'une démarche d'amélioration, avec pour objectifs de :

- Connaître les enjeux de la maîtrise de la qualité,
- En tant qu'animateur qualité, savoir se positionner et animer la qualité dans l'entreprise, identifier est savoir gérer le contenu de sa mission et les interfaces avec les autres fonctions de l'organisation,
- Connaître les méthodes, les outils de la maîtrise de la qualité en production,
- Savoir piloter et être le garant du fonctionnement du suivi de la qualité produit,
- Savoir animer le suivi qualité des achats et approvisionnements,
- Etre capable de gérer et exploiter les incidents qualité et les retours d'information client,
- Etre capable de mettre en place et d'animer une démarche d'amélioration continue de la qualité produit
- Connaître les grands principes d'un système de management de la qualité de type ISO 9001 en vue de la bonne gestion des relations avec les clients et fournisseurs certifiés.

L'organisation de ces sessions, se déroulant sur 5 jours, suit le plan suivant :

### **Phase 1 : 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> journées (2 jours consécutifs ou proches)**

#### 1. La maîtrise de la qualité :

Qu'est ce que la qualité, quels sont les enjeux, quelle signification dans la vie de l'entreprise ?

Les dysfonctionnements : quelles conséquences pour l'entreprise (non conformité produit, retards de fabrication, non respect délais de livraison, perturbations courantes dans les activités de chacun, accident du travail, pollution,)

Les enjeux de la maîtrise de la qualité, du traitement des dysfonctionnements et des démarches de progrès, principaux indicateurs de suivi, coûts de la non qualité, coûts d'obtention de la qualité.

#### 2. Les acteurs de la qualité :

rôles et responsabilités de chacun, positionnement de l'animateur qualité

#### 3. La maîtrise de la qualité du produit :

Réflexion sur l'enjeu, la traçabilité, le retour d'information, les outils disponibles aux différentes étapes :

- a. Les achats : spécifications d'achats, gestion de la relation fournisseur
- b. Les approvisionnements et les stockages, les contrôles à réception
- c. La qualité en production : animation par l'équipe qualité de l'autocontrôle réalisé par le personnel de production, outils de suivi, positionnement de l'animateur qualité, de la contrôleuse,  
La gestion des process et points clés
- d. Les expéditions
- e. Les retours d'informations clients et des réclamations : gestion, exploitation pour mise en œuvre du retour d'expérience dans le fonctionnement de l'entreprise.

#### 4. Les documents nécessaires à la maîtrise de la qualité :

Quels documents sont nécessaires, quels enregistrement : comment les rédiger, comment les gérer et lesquels conserver ?

Exploitation pratique à partir des documents de l'entreprise.

#### 5. L'amélioration continue :

Qu'est ce que c'est ?

Les 4 étapes de l'amélioration continue et la roue de DEMING

#### 6. Les dysfonctionnements :

Méthodes pour identifier les dysfonctionnement

Le recueil des données : « l'enquête » : comment, quand, avec quoi...QQOQCP

Recenser, classer les données - Exercice à partir d'un cas concret proposé par le formateur -Comprendre les dysfonctionnements : L'analyse des données (présentation succincte de quelques outils à définir selon besoin du stagiaire parmi liste : diagrammes de Pareto, règle des 80-20, diagramme « Arrête de poisson » ou 5M, les 5 pourquoi, arbre des causes, ...)

7. Présentation générale de l'ISO 9001 :

Balayage et commentaire des § de la norme, discussion sur les implications à prendre en compte dans la relation avec des clients et fournisseurs certifiés ISO 9001 : application de la démarche d'amélioration continue.

**Phase 2 : 3ème à 5ème journée**

8. Retour sur les notions exposées dans la phase 1 :

9. Exercices pratiques : réalisés sur la base d'exemples tirés de la vie de l'entreprise (à défaut proposés par l'animateur)

**Exemples de thèmes d'exercice :**

- Exploitation des fiches de contrôle en production :  
Enquête sur leur application, leur efficacité, l'adaptation aux besoins des utilisateurs, recherche d'amélioration
- Travail sur le positionnement de l'animateur qualité dans l'organisation et le rôle des différents acteurs
- Le tableau de bord qualité de l'entreprise :  
Quel suivi mettre en place, quels indicateurs (indicateurs d'action et indicateurs de résultat)  
Travail sur les retours d'information des non conformités internes et clients, les coûts de la non qualité et coûts d'obtention de la qualité, le suivi des actions...
- Le traitement des dysfonctionnements :  
Etude complète de cas (thème à proposer par l'entreprise à partir d'un cas réel de non conformité ou dysfonctionnement en production approvisionnement ou client), approfondissement d'outils présentés en phase 1 sur l'analyse du dysfonctionnement,  
.....

Une approche plus spécifiquement axée sur la **norme ISO 9001** peut également être présentée en 2 jours et peut conduire à :

- o des ateliers pratiques d'exploitation fine des exigences de la norme sur le thème choisi ( ex : planification de la qualité, gestion des non conformités, management des processus, .....
- o un travail de terrain pour l'observation des pratiques de l'entreprise
- o des exercices d'analyse comparée des pratiques par rapports aux exigences de la norme
- o des exercices d'identification des écarts et de recherches d'amélioration, de rédaction des procédures et instructions nécessaires pour la maîtrise des activités concernées par le thème choisi.

A titre illustratif, deux étapes de cette démarche sont décrites ici :

Norme ISO 9001		Appuis de l'intervenant	
§ n°	Intitulé	Rôle	Méthodologie
4.1	<u>Exigences générales</u>	<p><b>Etat des lieux global initial:</b> prise de connaissance de l'existant.</p> <p>Diagnostic et assistance à l'analyse du fonctionnement de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identification des processus et de leurs interactions</li> <li>■ Établissement de la cartographie des processus</li> <li>■ Inventaire des pratiques en comparaison aux exigences des normes de référence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposé par l'intervenant aux principaux interlocuteurs du projet : la « philosophie » et des exigences de la norme ISO 9001 + principes de l'amélioration continue + réflexion sur les pratiques actuelles et sur les objectifs et outils à mettre en place pour respecter les exigences de la norme ( si souhaité, peut être structurée et enregistrée comme Formation)</li> <li>■ Réunion de travail pour analyse des missions et de l'organisation de l'entreprise et identification des processus</li> <li>■ Animation du groupe de travail constitué des représentants de l'encadrement et des services concernés par le projet</li> <li>■ Recueil des données - recensement et analyse fine des pratiques de l'entreprise en vue de la prise en compte dans le SMQ (selon situation, éventuellement sous forme d'audit initial)</li> </ul>
4.2	<u>Exigences relatives à la documentation</u> 4.2.1 Manuel de la qualité 4.2.2 Manuel client 4.2.3 Matrice des documents 4.2.4 Matrice des procédures	<p>Définition de l'architecture du système documentaire du SMQ et aide à la mise en place des documents nécessaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rédaction par l'intervenant du projet de manuel qualité basé sur les exigences de la norme et sur les éléments connus de l'entreprise</li> <li>■ Rédaction et complément avec les interlocuteurs des sociétés</li> <li>■ Proposition d'une méthode simple de référencement et de gestion documentaire, basée sur l'informatique (minimisation du papier), recherche de réduction de documents simples et en nombre le plus réduit possible, veille permanente à éviter les redondances.</li> <li>■ Inventaire et prise en compte des documents opérationnels en place, assistance à la rédaction des procédures, modes opératoires à la mise en place des documents d'enregistrement (proportion opérationnelle exigée par le SMQ) nécessaires.</li> <li>■ Proposition de documents modèles pour la gestion de certaines activités « nouvelles » liées au SMQ, réflexion avec le personnel des sociétés pour adaptation et appropriation.</li> <li>■ Préconisations pour la rédaction de modes opératoires et instructions pour les éléments importants pour la maîtrise du SMQ.</li> </ul>

**Gestion**

**C- Gestion financière du cycle d'exploitation**

Jacques Florence anime régulièrement des sessions de formation de créateurs d'entreprise à la gestion financière et à l'utilisation du tableau de bord pour le pilotage de l'entreprise.

Jacques Florence est intervenant à l'ICN de Nancy

La formation a pour objet de familiariser les patrons de PME avec la gestion financière.

Les deux planches suivantes sont tirées de l'un des supports utilisés pour l'animation des discussions autour des problématiques spécifiques des chefs d'entreprise présents.

### Société FABID - synthèse mensuelle

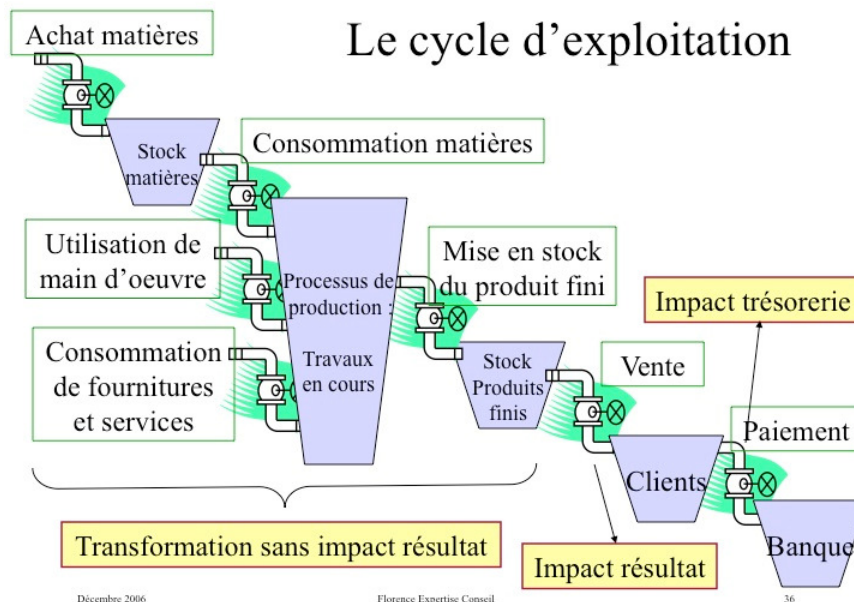
MOIS			CUMUL		
Réel	Prévision	Ecart	Réel	Budget	Ecart
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
0	0	0	0	0	0
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
0	0	0	0	0	0
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
0	0	0	0	0	0
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
0	0	0	0	0	0
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
0	0	0	0	0	0
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Decembre 2006

Florence Expertise Conseil

21

L'impact pédagogique du schéma suivant est très intéressant lorsqu'il aboutit à confronter à un besoin en fonds de roulement normatif le besoin en fonds de roulement constaté dans ses comptes par le chef d'entreprise.



Decembre 2006

Florence Expertise Conseil

36

# V. Notre offre

## V.1 Planning

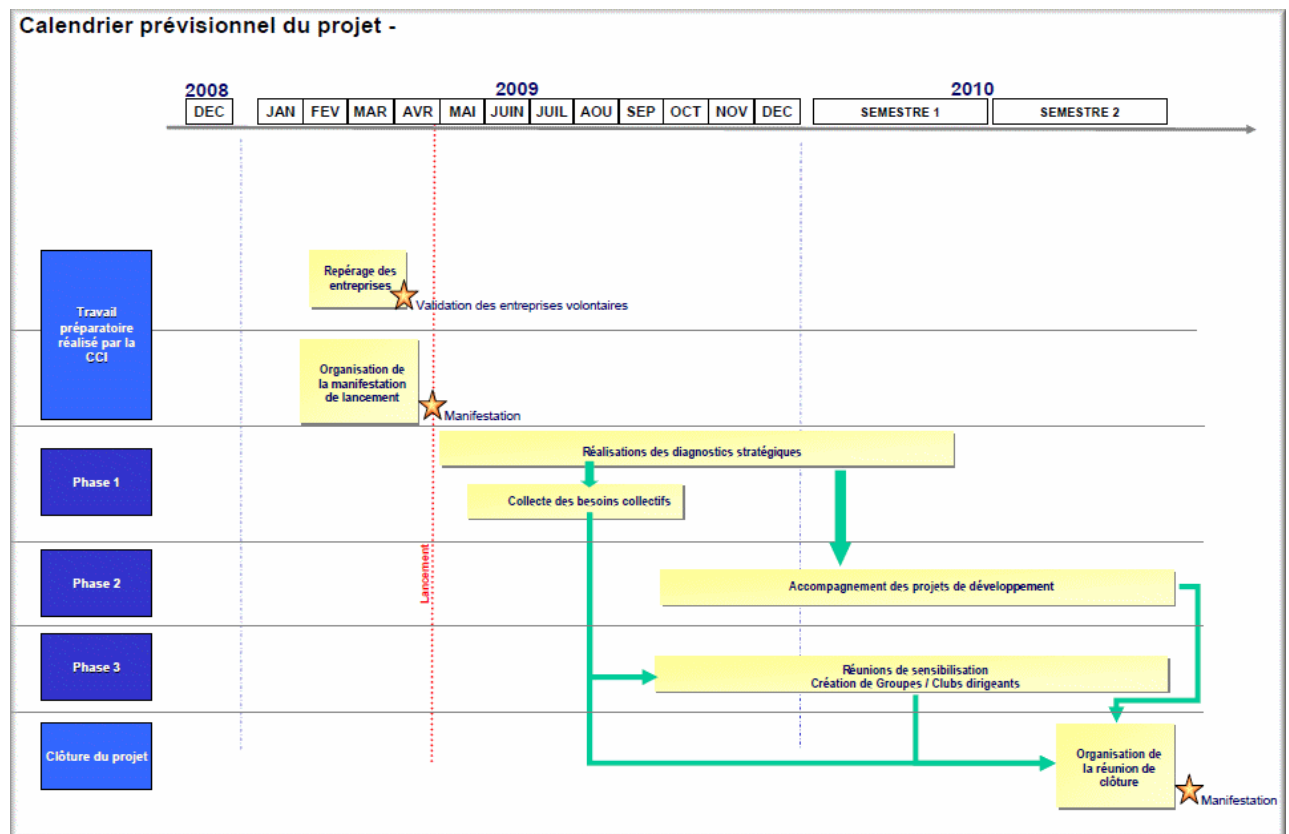
Selon le planning proposé par la CRCI, le démarrage des diagnostics pourra débuter dès que de besoin.

**Nos disponibilités en terme de ressources/temps des experts est très suffisante pour aborder de front une vingtaine de diagnostics.**

Nous comprenons bien que l'enjeu majeur est de « faire monter sur le programme » une soixantaine d'entreprises.

Le jury voudra bien noter qu'un des atouts d'INNO8 est de disposer d'une implantation forte en Moselle Nord.  
 Ceci provient du fait que 5 membres d'INNO8 font partie d'Entreprendre en Lorraine Nord et connaissent bien de nombreux sous-traitants de la sidérurgie qui en font aussi partie. Nous disposons donc d'une « force de frappe » - si besoin est - pour convaincre de nombreux chefs d'entreprise que nous connaissons bien de rejoindre le programme.


Nous avons donc pris bonne note du planning et assurons pouvoir respecter celui-ci.



## V.2 Bordereau de prix

Notre prix à la journée comprend l'intervention, les déplacements et frais des experts. Il comprend également la mise à disposition des livrables aux entreprises et des synthèses à l'animateur de l'action collective (en version PDF et en version papier).

Le bordereau de prix est joint en annexe, dans le document d'annexe à l'acte d'engagement

 <p>CHAMBRE DE COMMERCE, D'INDUSTRIE ET DE SERVICES DE LA MOSELLE 1012, Avenue Foch - BP 70300 - 57018 METZ CEDEX 3</p>			
<p><b>MARCHE PUBLIC DE SERVICES</b>  <b>44. APPEL D'OFFRES OUVERT</b>  <b>M 2009-02</b>  <b>Objet :</b>  <b>SOUS-TRAITANCE SIDERURGIE</b>  <b>2009-2010</b></p> <p style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><b>BORDEREAU DE PRIX</b> (annexe à l'acte d'engagement)</p> <p style="text-align: center;">(B.P.)</p>			
Identifiant de l'administration passe le marché :	de qui CHAMBRE DE COMMERCE, D'INDUSTRIE ET DE SERVICES DE LA MOSELLE 1012, avenue Foch - BP 70300 - 57018 METZ CEDEX Téléphone : 03.87.62.31.00 - Télécopie : 03.87.62.31.89 Adresse Internet : <a href="http://www.moselle.cci.fr">http://www.moselle.cci.fr</a>		
Objet du marché :	Réalisation de différentes prestations de diagnostic et d'accompagnements stratégiques et sessions de sensibilisation aux entreprises sous-traitantes de la filière sidérurgique Lorraine participant à l'opération d'accompagnement, objet de ce marché intitulée "Sous-traitance sidérurgie".		
Date limite de réception des offres :	de Lundi 9 mars 2009 à 12 heures		
<p>Le présent Bordereau des Prix comprend 2 pages</p>			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="font-size: small;">Marché M2009-02-Sous-traitance sidérurgie 2009-2012 - DP.doc CCI - Jcham.Moyens Généraux MS - Janvier 2009</td> <td style="text-align: right; font-size: small;">Page 1 / 2</td> </tr> </table>		Marché M2009-02-Sous-traitance sidérurgie 2009-2012 - DP.doc CCI - Jcham.Moyens Généraux MS - Janvier 2009	Page 1 / 2
Marché M2009-02-Sous-traitance sidérurgie 2009-2012 - DP.doc CCI - Jcham.Moyens Généraux MS - Janvier 2009	Page 1 / 2		

### Synthèse :

Journée d'intervention en phase 1 et 2 : 1.000 € HT

½ journée d'intervention en phase 3 : 1.000 € HT

Délai de validité de l'offre : 90 jours à compter du 9 mars 2009

## VI. CV des EXPERTS

Vous trouverez ci-dessous les CV des différents experts d'INNO8

### VI.1 10 experts, 200 années d'expérience

Charles-Albert	FLORENTIN
Jacques	FLORENCE
François	ISSLER
Philippe	OCVIRK
Anne	PEDON FLESCHE
Jean-Paul	BOYER
Isabelle	JACQUOT
Grégory	BOUADROUNE
Eric	UHRIG
Jean	CHRETIEN

Plus de 200 années d'expérience !

Les PME participant à l'action collective travailleront uniquement avec ces experts dont la séniorité est avérée.

Nous pensons en effet que un atout important de notre offre réside dans cette somme de plus de 200 années d'expérience dans le développement des entreprises.

## VI.2 Charles-Albert FLORENTIN.



Dirigeant du cabinet AFC développement.  
Expert en Développement Commercial à l'Export,  
Marketing (produits techniques)  
et Gestion de Projets (environnement)

### **PORTRAIT**

Charles-Albert FLORENTIN a acquis pendant 18 ans une solide expérience du commerce international, du marketing de produits techniques et de la gestion de projets environnementaux au sein de grands groupes français spécialisés dans la production d'énergie, l'agriculture et l'environnement.

Il a notamment passé 10 ans en Chine en qualité de responsable commercial et de directeur d'un bureau de représentation.

Il pratique couramment l'Anglais, l'Allemand et le Chinois Mandarin.

### **FORMATION**

Diplômé de Reims Management School - Commerce international  
CNAM - Mathématiques et Physique  
Formation en métallurgie

### **EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES**

Expert recyclage déchets métalliques – Veolia Propreté à Metz - études d'implantations et montage de dossiers de croissance externe  
Directeur Commercial Chine du Centre – Veolia Eau à Pékin – montage et négociation de projets d'eau potables et de stations d'épuration  
Directeur du bureau de représentation des Potasses d'Alsace en Chine – veille, mise en place de réseaux et négociations commerciales  
Responsable Export Asie – Alstom Sapag à Armentières– préconisation et vente de robinetterie industrielle dans les secteurs de l'énergie, de l'eau et de la pétrochimie en Corée, à Taiwan, au Japon et en Asie du Sud Est

### **RÉALISATIONS**

#### **Veille concurrentielle et études d'implantation**

- Evaluation des capacités de production des usines d'engrais chinoises et des contraintes d'installation d'un centre de stockage (Les Potasses d'Alsace)
- Etude d'implantation d'une activité fers et métaux dans l'Est de la France (Veolia Propreté)

#### **Mise en place de réseaux**

- Mise en place de réseaux d'agents et de distributeurs en Asie (Alstom, Les Potasses d'Alsace)
- Lobbying auprès de grosses municipalités chinoises (Veolia Eau)

#### **Gestion de projets**

- Réponse à des appels d'offres internationaux (Alstom et Veolia Eau)
- Négociations commerciales, techniques, financières et juridiques (Alstom, Veolia Eau)
- Montage de dossiers de croissance externe dans le domaine du recyclage (Veolia Propreté)



## VI.3 Jacques FLORENCE.



Dirigeant du cabinet FLORENCE EXPERTISE CONSEIL.  
Expert en Finances et Contrôle de Gestion

### PORTRAIT

Après 16 années d'expérience de Direction Financière dans deux groupes américains, Jacques FLORENCE crée son Cabinet d'expertise et de conseil dans le domaine de la finance d'Entreprise.

Il a à son actif 2 créations d'entreprise.

En complément de sa formation d'expert comptable, il développe au cours de sa carrière des compétences pluridisciplinaires dans la finance d'entreprise ainsi qu'une expérience internationale en Afrique, aux Etats-Unis et dans différents pays d'Europe et du Moyen-Orient

Anglais bilingue ; chargé de cours à l'ICN – Ecole de Management en entrepreneuriat et gestion financière.

Il apporte des compétences de haut niveau au Réseau Inno8 dont il est l'expert pour la finance et le contrôle de gestion.

### FORMATION

DESR en Droit (Institut Catholique de Paris - 1974)

ESSEC (1975)

Expertise Comptable (1982)

### EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES ET REALISATIONS

Directeur Financier de Honeywell Garrett SA – Thaon - les – Vosges

P-DG – Euravial – Epinal - Mirecourt

Directeur Financier – Trane Europe - Middle East - Africa – Epinal

Analyste Financier, Trésorier, Responsable Reporting – Trane – Epinal & USA

Chef de Mission – Hélios - Fiduciaire France - Afrique – Cameroun & Grenoble

### DOMAINES D'INTERVENTION

- Diagnostic de la situation financière et des systèmes de gestion
- Analyse de faisabilité des projets et des risques financiers
- Construction de plans d'affaire et de dossiers de demande de financement
- Mise en place des systèmes de gestion et d'information financière
- Développement d'outils de management financier et de reporting
- Définition et mise en place de procédures de contrôle interne et de tableaux de bord
- Evaluation des procédures et amélioration du contrôle interne
- Optimisation de l'organisation administrative et des processus de gestion
- Evaluation et assistance à la négociation d'entreprises

Ces différents domaines trouvent à s'appliquer

- **dans la vie des entreprises** (nombreuses missions dans ces domaines en PME-PMI, accompagnement de groupement d'entreprises à l'exportation : LorrXport),
- **dans des opérations collectives** (recherche et montage de projets innovants pour le Conseil Régional de Lorraine, opérations de soutien à la filière automobile dans les Vosges, mise en place d'une démarche d'exportation dans les PME lorraines avec la CRCI) et
- **dans le montage de pôles de compétitivité et d'excellence rurale** (participation directe au montage du pôle Véhicule du Futur avec les régions Alsace et Franche-Comté et du pôle Energie Bois avec le Pays d'Epinal, Cœur des Vosges, contribution à la mise en place de la gouvernance et de l'évaluation de plusieurs autres pôles).

## VI.4 François ISSLER.



Dirigeant du Cabinet IMC Consulting.  
Consultant en Stratégie, spécialiste des nouveaux marchés  
Expert en Développement commercial

### **PORTRAIT**

François ISSLER est fondateur et dirigeant de IMC Consulting, cabinet spécialisé dans la Stratégie et le Développement.

Trilingue français - allemand - anglais, François ISSLER a exercé des responsabilités ( mandataire social, direction opérationnelle, direction de filiale, création de sociétés ) pendant plus de 20 ans pour des grands groupes internationaux, mais aussi dans des PME (qu'il a créées ou reprises)

Le redressement d'unités, la création de filiales de grands groupes multinationaux, la création et la restructuration de PME/PMI ont constitué le champ majeur de son activité.

Il a pratiqué, au long de sa carrière de 25 ans en Entreprise :

- un savoir-faire mixte tant dans le B2B (marketing industriel, de services) que dans le B2C (grande consommation)
- une grande pratique des dossiers pluridisciplinaires de gestion, des activités sur les marchés industriels et du tertiaire
- le développement d'entreprises technologiques
- la création d'entreprise en grande consommation
- le pilotage de grands projets et chiffres d'affaire importants
- la conduite d'équipe de vente nombreuses

François ISSLER a été chargé de cours :

- à l'ESIDEC ( Ecole Supérieure Internationale de Commerce de Metz ) en Marketing.
- A l'INPL de NANCY ( Institut National Polytechnique) en « Stratégie d'Entreprise & NTIC »

### **FORMATION**

Maîtrise de gestion de la Faculté de Sciences Economiques de Strasbourg  
Diplômé de l'Ecole de Management de LYON ( EM LYON)

### **EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES**

Chef d'Entreprise et créateur d'une société spécialisée en B2C de près de 100 salariés avant de la céder  
Repreneur d'une PME de service qu'il redéploie avant de la revendre  
Directeur France Est pour un grand industriel technologique US  
Partenaire - Consultant d'entreprise sur le marché « franco-allemand »  
Diverses responsabilités de centres de profit et directions commerciales  
Responsable formation des jeunes managers d'un grand groupe technologique

## VI.5 Philippe OCVIRK

Conseil en Propriété Industrielle  
Mandataire en brevets européens  
Office Freylinger SA



### PORTRAIT

Philippe Ocvirk exerce la profession de **Conseil en Propriété Industrielle** au sein du cabinet luxembourgeois **Office Freylinger SA**.

Fort d'une expérience de plus de 10 ans dans le domaine de la propriété industrielle, il conseille et assiste des PME, grands groupes internationaux et inventeurs individuels dans la protection de leurs innovations techniques, notamment par brevet.

### FORMATION-QUALIFICATIONS

- Ingénieur en *Sciences et Génie des Matériaux* de l'Institut des Sciences et Techniques de Grenoble
- Mandataire agréé près l'**Office Européen des Brevets**
- Mandataire agréé près la **Direction de la Propriété Intellectuelle** (Ministère de l'économie, Luxembourg)
- Inscrit sur la liste des personnes qualifiées en propriété industrielle auprès de l'**INPI** (France)

### EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

L'Office Freylinger est un cabinet fondé il y a plus de quarante ans et qui compte une clientèle variée qui ne se limite pas au territoire national mais s'étend à la Grande Région et au-delà.

Au sein de l'Office Freylinger, Philippe Ocvirk intervient dans des domaines tels que **la sidérurgie, l'automobile, le nucléaire, les matériaux, la mécanique générale, la physique, les technologies de l'information.**

Dans ce contexte, il conseille et assiste ses clients pour les opérations suivantes :

- rédaction et dépôt de brevets en France et au Luxembourg, ainsi qu'au niveau européen et international (Europe, USA, Japon, Chine, etc.)
- suivi des procédures
- recherches d'antériorités et analyses de brevetabilité
- exploitation et valorisation des droits de propriété industrielle (contrats de licence et cessions)
- recherches et opinions en matière de validité et de liberté d'exploitation à l'égard des brevets des concurrents
- contentieux
- veille technologique et concurrentielle
- stratégies de protection

Philippe Ocvirk anime également le blog d'information « Réflexe Propriété Industrielle » ([www.reflexe-pi.fr](http://www.reflexe-pi.fr)), qui décrypte des informations sur la propriété industrielle à l'intention des dirigeants d'entreprises.

## VI.6 Anne PEDON-FLESCHE

Dirigeante du cabinet PEDON Environnement & Milieux aquatiques

Expert judiciaire - Cour d'Appel de Metz  
Maître de Conférences associé en biologie - Université de Metz



### PORTRAIT

Hydrobiologiste depuis une vingtaine d'année et directrice du bureau d'études Pedon Environnement & Milieux Aquatiques depuis 12 ans, Anne Pedon-Flesch est spécialisée dans le domaine de l'eau et le maintien de sa qualité. Franco-luxembourgeoise, elle est diplômée d'un doctorat es Sciences (validée au Luxembourg également) et nommée Expert Judiciaire dans son domaine près la Cour d'Appel de Metz, Tribunal de Grande Instance.

### FORMATION-QUALIFICATIONS

- Docteur en **biologie**, spécialisation en hydrobiologie
- **Expert Judiciaire**, Cour d'appel de Metz
- **Enseignante** à l'université de Metz comme biologiste
- Membre du Groupe d'Intérêt Scientifique Plan d'Eau (GISPE)
- Membre du groupe hydrobiologie et thermie (EDF)
- Membre de l'Association Française de Limnologie (AFL)
- Elue au Conseil d'Administration d'Entreprendre en Lorraine Nord (ELN), membre de la commission Innovation et pilote du groupe de travail « Environnement ».

### EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

**Anne PEDON FLESCHE a spécialisé son bureau d'Etudes « PEDON Environnement et Milieux Aquatiques »** sur les secteurs concernés par l'eau et le maintien de sa qualité. Spécialisée dans le domaine biologique, en particulier en hydrobiologie, elle intervient sur les milieux naturels ou artificiels afin de proposer **expertise, conseil et formation**.

Elle **accompagne et oriente les maîtres d'ouvrages** publics (communautés de communes, DDE, EDF...) ou privés (propriétaires d'étangs, industriels...) dans l'élaboration de leurs projets. Des conseils particuliers peuvent être proposés en aquaculture que ce soit pour les productions intensives ou extensives.

Depuis 1988, d'abord dans le cadre de recherches scientifiques spécialisées puis au niveau du bureau d'études, des suivis hydro biologiques des Centres Nucléaires de Production d'Electricité (CNPE-EDF) sont réalisés. D'autres **études liées à l'impact** des industries (papeteries, laiteries, etc.), des exploitations agricoles, des extractions de granulats ou des voies de circulation sur le milieu aquatique font partie des références principales.

Le bureau d'études applique des méthodes d'échantillonnage et d'analyses normalisées. C'est le cas, entre autres, de l'Indice Biologique Global Normalisé IBGN (NF-T 90-350, AFNOR décembre 1992 puis sa mise à jour de mars 2004) et de la pêche scandinave aux filets multimailles (CEN prEN 14757).

Lorsque les méthodologies ne font pas l'objet d'une normalisation, le bureau d'études s'appuie sur des **protocoles scientifiques** (Indice Biologique Global Appliqué aux grands cours d'eau ou rivières profondes, IBGA, ou Indice de Qualité Biologique Potentielle, IQBP sur supports artificiels), des **techniques établies** (Gestion piscicole en rivière et plans d'eau, protocoles et méthodes de pêches, passes à poissons, mises en place de frayères) ou **des méthodes expérimentales** (dosage du cuivre labile par sondes DGT).

Le bureau d'études s'entoure régulièrement de **partenaires** telles que les équipes scientifiques universitaires (biologistes, informaticiens, géographes, hydromorphologues), d'autres bureaux d'études ou structures spécialisées dans des domaines complémentaires. Des collaborations avec le Luxembourg sont régulières depuis 2002. Ce réseau est constitué de partenaires de haut niveau assurant des échanges permanents pour des actions de recherche et de développement.

## VI.7 Jean Paul BOYER



Dirigeant de PERFO LS  
Conseil pour l'amélioration des processus  
Expert certifié Lean Manufacturing  
Master Black Belt SixSigma

### PORTRAIT

Jean Paul BOYER a créé son cabinet de conseil en amélioration des processus, Perfo LS, après 22 ans d'activité dans deux groupes manufacturiers américains, et 6 ans de conseil à l'industrie et aux services au sein d'un cabinet Luxembourgeois.

En complément de sa formation d'ingénieur, il a développé au cours de sa carrière des compétences pointues dans la conception et l'amélioration des processus industriels, notamment à travers sa certification Lean Expert (réduction des gaspillages) et Master Black Belt (amélioration de la fiabilité des processus). Sa période de consulting lui a donné l'opportunité d'appliquer ces méthodologies dans une grande variété de secteurs industriels, et dans celui des services (banques en particulier).

### FORMATION

Ingénieur ESSTIN (NANCY, 1978)  
DESS gestion IAE (NANCY, 1986)  
Just In Time Institute (DENVER, CO, 1985)

### EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES ET REALISATIONS

Consultant – AIT Group Europe - Luxembourg

- Organisation et déploiement d'initiatives de progrès au sein des entreprises (banques, pharmacie, chimie, automobile, papeterie, métallurgie).
- Animation de plus de 50 chantiers d'amélioration terrain (type KAIZEN), en milieux industriels et transactionnels.
- Mise au point et animation de formations (Lean et Six Sigma).
- Exécution et accompagnement de projets in situ auprès de tous types d'entreprises, en particulier adaptation des méthodologies à des petites structures (type PME).

Directeur Qualité – HONEYWELL GARRETT – Epinal

- Co-animation d'une démarche de progrès qui a permis d'augmenter la capacité de 20%, la productivité de 40% et de libérer 50% de la surface occupée en moins de deux ans.
- Intégration des contraintes locales dans le déploiement d'un management de terrain type TOYOTA.

Responsable Maintenance – HONEYWELL GARRETT – Skelmersdale (UK)

- Réorganisation de la maintenance du site: amélioration générale du TRS de 15% par le déploiement d'une méthodologie RCM.

Responsable Activité Prototypes – HONEYWELL GARRETT – Epinal (FR) Skelmersdale (UK)

Responsable Produit – TRANE – Mirecourt

- Travail en équipe produit, avec intégration amont des fournisseurs, et développement conjoint du site de production (Design For Manufacturing).
- Mise en œuvre du Juste A Temps dès la phase de conception produit, dans un contexte de fabrication à la commande, en séries moyennes, permettant un délai client réduit de 30 à 3 jours.

Responsable Méthodes – TRANE – Charmes

### DOMAINES D'INTERVENTION

- Déclinaison de la stratégie à travers le diagnostic d'opportunités d'amélioration des processus, et la formalisation des projets correspondants.
- Analyse de faisabilité des projets et des risques opérationnels associés.
- Exécution des projets ou accompagnement méthodologique des chefs de projet.
- Formation aux méthodologies Lean et Six Sigma, le contenu et la forme étant adaptés au contexte, à la taille et à la culture de l'entreprise.
- Suivi dans la durée des entreprises par le conseil régulier dans l'amélioration continue.

## VI.8 Isabelle JACQUOT



Dirigeant du cabinet PrévIso  
Expert Qualité - Sécurité -  
De la prévention opérationnelle  
aux systèmes de management

### **PORTRAIT**

Isabelle JACQUOT a acquis pendant 10 ans une solide expérience du management des aspects sécurité environnement et qualité, au sein de grands groupes internationaux spécialisés des domaines industriels variés : mécanique et équipement automobile, chimie du caoutchouc, équipements de génie chimique. Après ces 10 années d'expérience, elle a décidé de mettre son expérience au service des entreprises, petites dans le cadre d'assistance au management et/ou à la maîtrise des activités, grandes pour l'accompagnement dans leurs projets.

Elle pratique couramment l'Anglais.

### **FORMATION**

Ingénieur Prévention des Risques Industriel Hygiène Sécurité Environnement.

Diverses formations complémentaires :

Normes ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001.

Auditeur, Animateur de Prévention, Secourisme, Radioprotection

### **EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES ET REALISATIONS**

#### Equipementiers automobile

- Conseillère en Sécurité (*HUTCHINSON SNC, Groupe TOTALFINA ELF 1994 à 98*)
  - Conseillère de la Direction du site et des directions de département
  - Elaboration et accompagnement à la mise en œuvre, dans les départements du site, d'une démarche globale de sensibilisation sécurité
- Chargée de Prévention Environnement (*De CARBON, groupe Delphi, ANDE 1998 à 2001*)
  - Conseillère de la Direction pour la mise en place du programme Sécurité Environnement, en cohérence avec les objectifs du groupe.
  - Mise en place et suivi des procédures du Service Prévention/Environnement pour les certifications ISO 9001 et QS 9000
- Externalisation de la veille réglementaire (*Honeywell Garrett depuis 2005*)

#### Fonderie

- Animation du groupe de travail sécurité (*Plan de Progrès Fondateurs 52 2007*)

#### Matériel médical

- Refonte système qualité + formation sécurité environnement + veille réglementaire (*Mallinckrodt Développement France*)

#### Chimie – Equipement génie chimique - Plasturgie – Papeterie

- Responsable de service Qualité Sécurité Environnement (*Carbone Lorraine 2001-2004*)
  - Gestion du service et des systèmes et de l'amélioration continue qualité - sécurité - environnement, Coordinatrice Sécurité Environnement division auprès du groupe
  - Suivi des certifications : ISO 9001 (V2000), ISO 14001 (environnement) préparation certification OSHAS 18001 (sécurité-santé), et certifications spécifiques de différents pays pour la fabrication des appareils à pression DESP, ASME, SQLO, ADM, ...
- Audit et formation sécurité environnement (*Novacarb 2008*)
- Assistance à certification ISO 14001 + OSHA 18001 + Externalisation de la veille réglementaire (*Delipapier*) depuis 2005
- Audits internes QSE (*UPM KYMENE depuis 2007*)
- Diagnostic sécurité environnement (Papeterie des Chatelles 2008)
- Veille réglementaire sécurité environnement (Papiers du Souche 2008-2009 )
- Assistance à mise en place certification ISO 9001 (*Plasturgie centre France 2006*)

#### Ameublement – imprimerie – textile - divers

- Formations d'auditeurs internes qualité sécurité environnement
- Formation de l'animateur qualité

#### Services – Administration

- Accompagnement à certification ISO 9001 et NF de pépinières d'entreprises
- Accompagnement à certification ISO 9001 et NF ISO 11401 d'une communauté de communes

## VI.9 Gregory BOUADROUNE



Directeur Associé d'ALTERVAL  
Expert en Transmission des connaissances  
Créateur de mentorat.fr

### PORTRAIT

Gregory Bouadroune exerce la profession de conseil spécialisé dans la transmission des connaissances dans le cabinet qu'il a fondé avec Gilbert Morlet en 2006.

Fort d'une expérience de qui apporte des réponses innovantes et des produits à la mesure de l'entreprise.

Fort d'une expérience de plus de 10 ans dans le domaine du consulting de haut niveau dans la formation, le recrutement l'évaluation et la management des hommes, il a introduit en France le concept de mentorat, c'est-à-dire la mise en place de protocole de transfert et d'extraction de connaissances. Il conseille et assiste des grands groupes et des PME. Il connaît fort bien Mittal à Gandrange puisqu'il y a mis en place une stratégie de gestion des connaissances pour plusieurs des services de l'usine.

### FORMATION-QUALIFICATIONS

- Master de psychologie du travail et Nouvelles Technologies universités Nancy 2 et Metz Paul Verlaine
- Maîtrise de Psychologie du Travail et de la Communication à Nancy 2

### EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

- Directeur associé d'Alterval à 57 Montigny Les Metz
  - ✓ Conseil audit organisation évaluation et formation
- Consultant chef de projet SCC Metz
  - ✓ Conseil : stratégie d'encadrement audit social, analyse postes de travail, charte de management
  - ✓ Recrutement/évaluation : Analyse, Out placement, bilans de compétence
  - ✓ Formation : recherche d'emploi, accompagnement recherche d'emploi,
  - ✓ Management : gestion plannings et tableaux de bord, appels d'offre, reporting
- ✓ Formateur Enseignant au CEFOR Hayange

Gregory Bouadroune est parti d'un constat simple : dans un contexte de compétitivité internationale, chaque entreprise doit aujourd'hui conserver son atout majeur : *ses connaissances*.

Il a donc créé Alterval pour offrir une solution innovante pour assurer le maintien et le transfert des connaissances au sein de l'entreprise: le Mentorat. Cette méthode simple et efficace met en relation un expert de l'entreprise avec un ou plusieurs collaborateurs afin d'optimiser la transmission des connaissances et valoriser les savoir-faire.

Le Mentorat passe par un audit des connaissances et compétences de l'entreprise, puis par des tests qui mesurent le profil du transmetteur et de l'apprenant. Une formation à la transmission des connaissances est ensuite assurée grâce à une boîte à outils de suivi des relations d'apprentissage. Enfin un support de capitalisation qui formalise les connaissances clés échangées pendant le programme de Mentorat est créée.

Au final, Gregory Bouadroune anticipe les risques de pertes de connaissances grâce à une méthode de la valorisation du savoir-faire des collaborateurs (le Mentorat), propose une alternative au recrutement classique grâce aux tests, facilite la communication au sein de l'entreprise en optimisant les documents de l'entreprise pour les rendre utilisable par tous.

Gregory Bouadroune anime également le blog d'information « [mentorat.fr](http://mentorat.fr) » qui décrypte des informations sur la propriété industrielle à l'intention des dirigeants d'entreprises.

## VI.10 Eric UHRIG.



Dirigeant de GENIALIS  
Expert en Innovation

### PORTRAIT

Eric Uhrig a acquis pendant plus de 25 ans une solide expertise technique de l'industrie en travaillant pour diverses entreprises et bureaux d'étude. Expert technique, il sait usiner, fabriquer, souder et joint ces savoir-faire à une approche très large de l'innovation.

Vainqueur avec différents projets de la plupart des concours technologiques sur l'innovation au niveau national - concours du ministère de la recherche, du SIRA, Oseo - et régional - Lorraine Entreprendre, Synergie, Conseil régional, il décide de se consacrer définitivement et exclusivement à l'innovation lorsqu'il rencontre Isabelle Lavis Desjardins avec qui il gagne le concours 2007 de création d'entreprises innovantes dans la catégorie Création.

A la suite de cette victoire et de la création de Genialis, il installe son laboratoire à l'Ensaia, école d'ingénieur en agro alimentaire de l'INPL - Institut National Polytechnique de Lorraine.

Depuis, il enchaîne les dépôts de brevets dans le monde de l'agro alimentaire, mais aussi contribue en tant qu'expert à de nombreux projets d'innovation avec les membres d'Inno8 : textile, mécanique, climatisation, régulation,...

### FORMATION

Eric Uhrig est autodidacte. Il dispose de nombreuses qualifications et habilitations techniques (soudage,...) pour avoir travaillé sur des chantiers techniques, notamment dans le nucléaire

### EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

Après diverses expériences dans des entreprises sous-traitantes de l'industrie (sidérurgie, mécanique, centrale nucléaire,...) en Lorraine, il monte un bureau d'études à Luxembourg qu'il développe avec une grande réussite. Assoiffé de nouveautés, il part travailler sur des projets industriels en Guadeloupe. Dans des distilleries en Guadeloupe il rencontre Laurent Probst avec lequel il met au point un procédé de cuisson révolutionnaire, utilisant l'alcool agricole de canne à sucre. Après plusieurs essais, convaincus du potentiel économique de leur invention, ils décident de revenir en Lorraine pour créer leur entreprise et fondent Cookie. Actif auprès des grands industriels de l'agro alimentaire grâce à Cookal, innovation de rupture, il rencontre de nombreux acteurs de ce marché et a l'idée de déposer un nouveau brevet : il s'agit d'un procédé de gazéification et de surgélation de produits alimentaires ou non, sous forme liquide ou pâteuse avec lequel Genialis gagne le concours de création d'entreprises innovantes en 2007.

De développeur de ce procédé, Génialis devient créateur d'innovations en installant son premier laboratoire à l'INPL en 2008

### RÉALISATIONS

#### Ingénierie de l'innovation dans l'agro alimentaire

- o Evaluation des potentiels d'innovation dans l'industrie agro alimentaire et cosmétique
- o Création de 2 entreprises innovantes primées : COOKIE puis GENIALIS
- o Dépôts de brevets

#### Ingénierie de l'innovation et Créativité

- o Travail avec IMC sur plusieurs dossiers d'innovation dans des domaines divers
- o Climatisation
- o Textile
- o Métallurgie
- o Mécanique
- o .....

#### Création d'INNO8

Il fonde avec plusieurs experts de l'innovation le 1er think tank Innovation de Lorraine



## VI.11 Jean Chrétien



Directeur ENSAM Paris Tech  
Centre de Metz

### PORTRAIT

Jean Chrétien est un expert qui a développé une carrière aux plus hauts niveaux à la fois dans le domaine de la Recherche Industrielle et dans le domaine de l'Enseignement. Après avoir occupé différentes fonctions à la Direction de la Recherche d'ALCATEL LUCENT et une carrière de Professeur à l'Ecole Nationale Supérieure de Physique de Strasbourg), il a pris la direction générale de l'ENSAM à Metz en 2008. Il est titulaire de la chaire « Production Fabrication » à l'ISEETECH.

### Domaines de compétence

- Direction d'équipe de recherche, de développement.
- Pilotage de grands projets européens multidisciplinaires.
- Enseignement en Ecole d'Ingénieur, en Ecole d'Arts Graphiques
- Communication Institutionnelle sur la Technologie.
- Compétences matériel et logiciel.
- Systèmes de communication privés, infrastructure, terminaux et applications.
- Ergonomie, interfaces homme machine, transport et compression d'image, technologie haut débit, infrastructure multimédia.

### Formation

**Doctorat** en Physique du Solide,  
**Ingénieur** INP Grenoble / ENSERG, DEA, IAE  
**Langues** : Français, Anglais, Allemand.

### EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

#### Activité Académique

Direction du Centre d'Enseignement et de Recherche d'Arts et Métiers ParisTech de Metz. Cette Grande Ecole d'Ingénieur a pour mission principale la formation initiale d'ingénieurs généralistes aux disciplines du génie mécanique, du génie énergétique et du génie industriel. Elle assure également de la formation continue, et dispose de 23 laboratoires de recherche et de deux écoles doctorales.

#### Activité Industrielle

Cette activité s'est exercée dans la recherche et le développement d'Alcatel-Lucent (environ 30 ans) et en particulier depuis la fusion de ces deux entités, au sein des Bell Labs. Elle s'est déclinée de multiples manières, et en particulier :

- La Gestion du Programme de liaison avec les universités (programme Alcatel Lucent Research Partner program <http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/innovation>) et les projets Internationaux (Eureka, FP7).
- Le montage de « camp d'entraînement à l'innovation » en partenariat avec des Business Schools
- La Communication institutionnelle sur la Technologie
- La veille technologique et Intelligence économique.
- La direction d'équipe de recherche

#### Activité d'Enseignement

Professeur Associé à l'ENSAPS (Ecole Nationale Supérieure de Physique de Strasbourg) en parallèle avec l'activité industrielle :

- 2<sup>ème</sup> année : suivi des projets d'élève de l'ensemble de la promotion (section « entreprise /prestations sur le site <http://www-ensps.u-strasbg.fr/ensps/> ).
- 3<sup>ème</sup> année : module DEA sur le thème "Image et Télécommunication".