Les chambres de commerce exposent leurs trésors

...ou quelques règles d'or pour l'innovation

Gilbert Schorsch

Les entreprises visitées

• De moyennes entreprises chimiques de la région milanaise

A quelques mois d'intervalle, deux initiatives, indépendantes mais parallèles, méritent d'être évoquées et poursuivies.

Tout d'abord, à l'initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Lombardie, en liaison avec la Federchimica, c'est-à-dire l'Union des Industries Chimiques italiennes, *L'Actualité Chimique* fut conviée à visiter quelques entreprises chimiques moyennes dans la région de Milan. Une étude préalable, confiée au cabinet A.T. Kearney, avait identifié les sociétés les plus performantes, toutes activités confondues, et avait tenté de percer les raisons de leur succès. Profitant de la présentation de ses résultats annuels, Federchimica avait remarquablement organisé une tournée de deux jours des entreprises chimiques consacrées.

• Des transformateurs de polymères du Val-de-Loire

Ce fut ensuite au tour de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine, du Conseil général d'Indre-et-Loire et de la ville de Tours de poursuivre leur initiative commune. Après les entreprises pharmaceutiques, la micro-électronique et la sous-traitance automobile, bien implantées dans la région, c'est à la visite d'entreprises transformatrices de matières plastiques et de caoutchoucs, que *L'Actualité Chimique* fut associée.

De frappantes similitudes ont jalonné ces deux voyages d'études. Ils se sont révélés plus riches et plus illustratifs sur le rôle de l'innovation dans les entreprises performantes, que tous les colloques qui y sont consacrés depuis quelques années.

Le critère d'évaluation de l'innovation

• Un chiffre d'affaires à l'exportation supérieur à 70 % (dans la majorité des entreprises visitées)

Durant les deux voyages, toutes les entreprises reconnues pour leurs performances, leaders européens, sinon mondiaux dans leur spécialité, affichent des chiffres d'affaires à l'exportation supérieurs à 70 %. La compétition et la reconnaissance internationale constituent respectivement le moteur et la marque du succès technique et économique. C'est le cas de **Bracco**, leader européen des réactifs de diagnostic pour l'imagerie médicale (RX, RMN, échographie...) et d'**Indena**, leader mondial de l'extraction de produits végétaux, qui fournit à Squibb Bristol Myers la matière active de son anti-cancéreux, le Taxol.

C'est vrai également pour **Tupperware** qui injecte, entre autres, des articles de cuisson des aliments, à base de cristaux liquides, qui passent allégrement, sans se déformer du congélateur au four à microondes : les polymères traditionnels ne supportent pas une telle torture...

Ces succès, basés sur un véritable savoir-faire, alimentent ensuite le développement (installation à l'étranger), et permet de renforcer encore la compétence. **Tupperware** met en place un partenariat privilégié avec un fabricant de presse autrichien, implanté mondialement. **Bracco** confie à l'une de ses filiales, **Esoate Biomedica,** le développement et la vente de matériel d'imagerie RMN qui lui permet de mieux adapter encore ses réactifs...

Les conditions de l'innovation

• De la continuité

C'est en Italie que les conditions favorables à l'innovation se sont révélées de manière lumineuse. Toutes les sociétés visitées étaient des sociétés familiales, de troisième, sinon de deuxième génération. C'est, par exemple, le cas de **Mapei**, entreprise spécialisée dans les matériaux pour bâtiment et en particulier dans les colles pour carrelage, De **Dompé**, entreprise spécialisée dans les biotechnologies qui vient d'ouvrir un nouveau centre de recherche à l'Aquila. Mais les dirigeants de chacune de ces sociétés assuraient, en même temps, la responsabilité technique de leur entreprise. C'est dire que la longévité familiale s'appuie sur une véritable vision technique à long terme. L'enthousiasme avec lequel ces dirigeants ont présenté leur entreprise et leur stratégie était particulièrement sympathique.

• De la technicité

En France, la visite de l'une des 13 usines de **Plastivaloire**, un des plus importants transformateurs français de matières plastiques, par M. Findeling et la présentation par M. Lassalle de **Servi**, leader mondial du moule fromager et des plaques d'égouttage, nous ont laissé exactement la même impression stimulante.

Une telle continuité, étayée par une vision stratégique, permet alors de mettre en place de véritables compétences techniques. Pour continuer la présentation des sociétés italiennes visitées, signalons :

– **ACS Dobfar**, un des principaux producteurs mondiaux d'antibiotiques, pousse la perfection jusqu'à construire lui-même ses propres fermenteurs en acier inox poli... et à les vendre à ses propres concurrents. Comment afficher plus clairement sa domination ?

– **Reagens-Comiel**, après avoir réuni deux entreprises familiales spécialisées dans les additifs pour polymères, pour en faire une entreprise reconnue, poursuit son développement avec une gamme d'antimousses et de biocides pour peintures. Pour la fabrication de ces derniers, il vient d'achever la construction d'une unité autonome qui épure les eaux de lavage de l'installatio. au-delà des normes exigées. Quel souci des responsabilités !

Cette compétence technique n'empêche pas des actions de bénévolat. **Mapei** participe à des actions de rénovation dans le domaine du patrimoine (la Bibliothèque Vaticane récemment) et finance une équipe professionnelle de cyclistes (les professionnels du bâtiment, habitués à l'effort physique, plébicitent le cyclisme... au détriment du football). Et le président de **Mapei**, trouve encore le temps d'assurer la présidence tournante de la Federchimica. Quelle énergie, M. Squinzi !

Société	Activité MF	CA 97 (personnes)	Effectif (budget ou personnes)	R & D	Originalité repérée
BRACCO	Réactifs de diagnostics	4 450	2 300	595 MF	Vente matériel IMN (Esoate Biomedica)
MAPEI	Produits chimiques pour matériaux de construction	2 540	1 400	190 MF	Mécénat (patrimoine culturel, équipe cycliste...)
DOMPE	Anti-inflammatoires pour infections respiratoires	800	350	60 personnes	Création Dompé/Amgen dans biotechnologies
INDENA	Extraction de plantes médicinales	400	n.c.	95 personnes	Fournisseur exclusif du Taxol pour Squibb Bristol Myers
REAGENS-COMIEL	Additifs pour matières plastiques et peintures	620	300	n.c.	Une nouvelle installation de biocides (à base d'isothiazoline)
ACS DOBFAR	Antibiotiques (pénicillines, céphalosporines...)	1 700	600	n.c.	Vente de fermenteurs en acier poli

Tableau I - Les « trésors » des moyennes entreprises chimiques familiales de la région milanaise (étude A.T. Kearney)).

• Un bassin de main d'œuvre qualifiée

Nos visites dans le Val-de-Loire ont montré, de leur côté, le poids et l'intérêt du réseau dans la transformation plastique. La concentration des entreprises à Joué-les-Tours ou à Langeais était pour nous, à première vue, assez surprenante mais elle se revèle intéressante. Les transformateurs de la région se rapprochent progressivement de ceux d'Oyonnax et d'Alençon si l'on peut en juger par la densité des implantations et la notoriété des sociétés installées.

– **Michelin** (...une autre entreprise familiale) a construit à Joué-les-Tours, dans les années 1960, son troisième site mondial actuel de pneumatiques tandis qu'**Hutchinson**, filiale actuelle de **Total**, se spécialise dans la même ville dans les tuyaux et les systèmes de transmission. De la simple confection de la courroie de transmission pour l'automobile, la société est passé à la conception et à la confection du système complet de transmission incluant poulies et tendeurs. Une belle illustration de l'évolution de la demande du marché, c'est-à-dire du passage du produit (la courroie) à celle du service (le système de transmission complet), dont il est actuellement le leader européen...

– Dans la transformation plastique, la technicité de **Tupperware**, encore à Joué-les-Tours, s'appuie sur son système original de vente à domicile qui leur permet de détecter, très tôt, les besoins des consommatrices. De son côté, la compétence technique et logistique de **Plastivaloire** à Langeais, lui a permis d'établir, par exemple, un partenariat avec **Philips** pour l'injection de cabines pour la télévision qui doit déboucher prochainement sur l'exploitation

Société	Activité	CA 97 (M F)	Effectif	Parc matériel	Originalité repérée
DART FRANCE (Joué-les-Tours	Articles ménagers en plastiques	840	500	956 presses à injecter dont 7 bimatières	1re usine européenne du groupe Dart (Tupperware)
PLASTIVALOIRE France (Langeais)	Plasturgie : - TV-HiFi - Automobile - Téléphonie	850	1 300 (dont 400 à Langeais	400 presses (dont 70 à Langeais)	3e transformateur français de plastiques Fabrique, répare et modifie ses moules
PLASTIQUE 2005 (Langeais)	Injection plastique -automobile	45	70	21 machines (35 à 700 t)	Matériel médical et puériculture
SERVI (Langeais)	Moules plastiques et inox pour fromageries	70	61	Thermo- et rotomoulage	Leader mondial du moule fromager
POLYFLEX	Flaconnage plastique - pharmacie - produits alimentaires	230	250	non visité	non visité
HEXADOME (Luynes)	Formage grosses pièces en petites séries	70	73	Presses de thermo formage	Leader européen des lanterneaux d'éclairage et de sécurité
MICHELIN (Joué-les-Tours)	Pneumatiques	n.c.	2 100	non visité	3e site mondial
HUTCHINSON (Joué-les-Tours)	Tuyaux et transmission	500	400	non visité -	Leader européen des courroies automobiles
PULLFEX (St Martin--Beau)	Pièces techniques en plastiques et caoutchouc cellulaires	n.c.	216	non visité	Pièces pour filtration, anti-vibration, calage

Tableau II - Quelques «fleurons» de la transformation des matières plastiques et du caoutchouc dans le Val-de-Loire.

conjointe d'un site en Pologne. Ces entreprises ont contribué à faire éclore dans la région des entreprises de transformation, parfois fondées par d'anciens collaborateurs, qu'ils ont commencé par former (**Plastiques 2005**). Elles contribuent ainsi utilement à l'activité économique de la région. Comme exemple de niche, citons **Hexadome** qui est un des leaders européens des dômes plastiques thermoformés pour l'éclairage des toitures.

L'innovation au quotidien

• Une intégration judicieuse et permanente de compétences complémentaires parfaitement maîtrisées

A aucun moment, les responsables des entreprises visitées n'ont parlé d'un produit spécifique, ou d'un projet de développement particulier. Il apparaît, qu'à côté de l'innovation de rupture, c'est l'innovation au jour le jour qui assure le développement des entreprises performantes dans les régions. Celle-ci se base sur la mise en œuvre de compétences variées. Dans les domaines d'activités dans lesquelles elles opèrent, ces entreprises maîtrisent une palette de compétences scientifiques bien précises (de la physique, de l'anatomo-pathologie et de la biologie par exemple dans le cas de Bracco). Mais leur force s'appuie aussi sur des innovations dans la logistique (le responsable de cette activité chez Plastivaloire nous en a parlé avec passion) ou le marketing (pour Tupperware, par exemple, dont le système de vente à domicile, jugé archaïque au départ, se révèle performant actuellement, car il met directement en contact l'utilisateur et le producteur). L'innovation n'est pas précisement scientifique ou réservée au seul domaine des technologies de pointe. L'égouttage d'un fromage pose d'intéressants problèmes d'écoulement de fluides !

Puisse ce constat être médité et pris en compte au moment où le ministère installe des incubateurs au sein des universités et des organismes de recherche publique.

Conclusion

• Un contact direct avec le tissu industriel : une expérience à poursuivre

Continuité, technicité, niches et écoute du client, tels apparaissent les recettes majeures pour l'innovation et la longévité.

En complément des voyages d'études et autres conférences de presse, organisés de plus en plus par les grands groupes à l'attention exclusive de la presse financière pour présenter leurs activités et leurs stratégies, le voyage d'études, au niveau régional, organisé par les représentants des forces vives inaugure une approche originale du tissu industriel. Il permet vraiment de prendre le pouls de l'activité et du dynamisme d'une région, avec l'espoir, pour les organisateurs, d'y attirer de nouveaux partenaires. Ceux-ci peuvent profiter rapidement des infrastructures et d'une main d'œuvre qualifiée en place. L'émulation et l'entraide qui se sont établies progressivement entre Tupperware et Plastivaloire, repérées au cours de nos visites, sont fort intéressantes pour les deux entreprises.

Le dynamisme et la compétence des entrepreneurs familiaux en Lombardie et la richesse du réseau des transformateurs plastiques en Touraine, qui occupe déjà 13 % de l'emploi industriel en Indre-et-Loire, voilà les trésors que les chambres professionnelles ou commerciales mettent en avant pour attirer et susciter de l'emploi.

Entreprise tentée, et réussie dans un premier temps pour la presse, dont le devoir est de relayer ce type d'information.

Expériences convaincantes à poursuivre ... mais aussi à concrétiser.