

ABCM mise sur la robotique et l'autonomie des opérateurs

par

■ **Landry Maillet** ■

PDG d'ABCM

En bref

Landry Maillet reprend ABCM en 2011 et entreprend de moderniser cette entreprise pour assurer sa pérennité. Dès 2014, son projet est de basculer vers l'Industrie du Futur. Pour impliquer tous les salariés, l'entreprise commence par réaliser un film en réalité virtuelle afin de montrer l'objectif à atteindre. Dans un premier temps, certains salariés se montrent rétifs aux changements, mais, peu à peu, ils se mettent à proposer eux-mêmes des améliorations. L'automatisation s'accompagne d'une montée en compétence grâce à la multiplication par cinq du volume de formations. Pour réussir à embaucher, l'entreprise monte une formation en alternance en partenariat avec l'AFPI, conduisant à une certification CQPM (certificat de qualification paritaire de la métallurgie). En cas de succès, les stagiaires sont embauchés en CDI. L'entreprise a été labellisée Vitrine Industrie du Futur en juin 2018 et, entre 2016 et 2018, son chiffre d'affaires est passé de 10 à 15 millions d'euros.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance organisée en partenariat avec la chaire Futurs de l'industrie et du travail ainsi qu'avec le soutien de l'UIMM, de la Fabrique de l'industrie et des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

La société ABCM a été créée par mon oncle Bernard Maillet à Coëx, en Vendée, en 1986. Elle est spécialisée dans l'usinage industriel de pièces destinées à divers secteurs industriels (manutention, travaux publics, machinisme agricole, transports, notamment ferroviaire, offshore, télécommunications, robotique, imprimerie, agroalimentaire, Défense, éolien...).

Quand j'avais 14 ans, je rêvais de m'acheter une moto et, pour cela, j'avais besoin de gagner de l'argent. Mon oncle a accepté de m'embaucher et, pendant trois étés, j'ai appris le métier de tourneur-fraiseur chez ABCM.

Par ailleurs, j'ai poursuivi mes études et j'ai obtenu un BTS en conception de produits industriels. J'ai alors travaillé dans plusieurs types d'entreprises (PME, groupe international) et plusieurs secteurs (industrie, distribution), avec le projet de diriger un jour ma propre société.

La recherche d'une entreprise à racheter

Quand je me suis senti prêt, j'ai identifié une entreprise à racheter et j'ai rédigé un *business plan*. Je l'ai montré à deux membres de ma famille qui étaient chefs d'entreprise, mon beau-père et mon oncle. Mon beau-père m'a plutôt découragé de me lancer, ce qui a eu pour effet de renforcer ma motivation. Mon oncle m'a appris qu'il cherchait quelqu'un pour reprendre son entreprise et que je lui paraissais avoir le bon profil. J'ai commencé par refuser, car je souhaitais maintenir une séparation entre vie professionnelle et sphère familiale.

Mon oncle m'a rappelé peu de temps après : « *J'ai lancé le recrutement du futur dirigeant de mon entreprise. Tu devrais contacter l'agence qui s'en occupe : elle connaît certainement l'entreprise que tu veux racheter, et elle te parlera probablement aussi de la mienne, mais ça ne t'engagera à rien.* » Au cours de la discussion, le recruteur m'a présenté les plans d'ABCM et, au passage, je l'ai corrigé sur un terme technique qu'il avait employé à mauvais escient. Comme il s'en étonnait, je lui ai expliqué que j'avais été dessinateur industriel et que j'avais également fait de l'usinage. Chemin faisant, je me suis pris au jeu et j'ai commencé à rebondir sur la présentation qu'il m'avait faite de l'entreprise.

Le soir, ma femme m'a demandé comment l'entretien s'était passé, et j'ai réalisé que c'était idiot d'écarter a priori l'entreprise de mon oncle. Je l'ai donc recontacté. Entre-temps, le cabinet de recrutement avait rendu son verdict : c'était moi qui étais sélectionné ! Mon oncle m'a invité au restaurant avec ma femme. De toute la soirée, il n'a discuté qu'avec elle. Il lui a demandé si elle était prête à avoir un mari stressé en permanence, à ne pas dormir la nuit, à devoir affronter des moments très durs. Elle lui a répondu que son père était également PDG, qu'elle l'avait très bien vécu et que, si j'avais envie de me lancer là-dedans, il fallait que je le fasse. Mon oncle a conclu la soirée en me disant : « *Puisque ta femme est d'accord, tu as le poste. Je te prends comme directeur. On verra ensuite pour le rachat de l'entreprise.* »

Le test d'accueil

À mon arrivée, mon oncle a fait les présentations : « *Voici Landry, qui a déjà travaillé à vos côtés il y a quelques années. Il a 31 ans, le même âge que moi quand j'ai créé l'entreprise.* »

Assez vite, des gars de l'atelier sont venus me voir : « *Monsieur Maillet, on a un problème : cette pièce-là, on n'arrive pas à l'usiner. Cette partie-ci ne rentre pas dans celle-là.* » J'ai compris qu'ils voulaient me tester... Je leur ai demandé de me présenter la même pièce à différents stades de l'usinage : l'une au stade de la première opération, l'autre au stade de la deuxième opération, etc. Je les ai posées côte à côte sur le bureau et nous les avons analysées ensemble pour comprendre à quel moment la déformation se produisait. Lors de mon apprentissage, j'avais été formé à une approche structurée, et c'est ce qui nous a permis de trouver la faille et de réparer la pièce.

Je ne suis spécialiste d'aucun domaine, mais je suis impliqué dans tous les métiers et je mets en avant le travail d'équipe : « *Vous avez raison, c'est compliqué et je comprends que vous ne trouviez pas la solution, mais, ensemble, on va y arriver.* » C'est ce qui m'a aidé à m'intégrer dans l'entreprise.

Le rachat d'ABCM

Au bout de quelque temps, mon oncle m'a proposé de lui faire une offre de reprise. J'ai rédigé un projet dans lequel je rachetais 5% des parts la première année, 10% la seconde, 15% la troisième. Il m'a répondu : « *On ne s'est pas bien compris. Je veux te vendre 100% des parts. Fais-moi une nouvelle proposition.* »

L'entreprise réalisait un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros et, même si j'avais mis un peu d'argent de côté, ce montant était hors de ma portée. J'ai néanmoins préparé un nouveau projet et, pendant un an et demi, j'ai fait le tour des banques, qui me répondaient invariablement : « *Vous êtes fou? Vous voulez racheter une entreprise alors que vous n'avez pas d'argent?* »

Finalement, un capital-risqueur a acheté 5% des parts, mon oncle s'est porté caution pour le financement d'un LBO (*leverage buyout*) partiel, et il m'a prêté de l'argent pour couvrir le reste, en me disant : « *Tu rembourseras les banques d'abord, et quand tu auras fini, tu me rembourseras, moi.* »

En allant signer chez le notaire, un 23 décembre, j'ai regardé les falaises qui se dressaient au-dessus de la mer. Je me suis dit : « *C'est terriblement haut et l'eau doit être gelée, mais tant pis, je plonge et on verra bien si j'arriverai à nager.* »

Un premier cycle de transformation

Entre le moment où j'ai racheté ABCM, en 2013, et celui où l'entreprise a été labellisée Vitrine Industrie du Futur, en juin 2018, elle s'est profondément transformée. Avec l'aide du CETIM (Centre technique des industries mécaniques), nous avons essayé d'analyser, rétrospectivement, les différentes étapes de la mutation. Nous avons mis en évidence quatre cycles. Le premier a duré quatre ans, de 2012 à 2015.

Nouveaux modèles économiques et sociétaux

La toute première démarche a consisté pour moi à essayer de comprendre quel était l'ADN de l'entreprise, c'est-à-dire comment elle était devenue ce qu'elle était et la raison d'être de ses différentes activités. Par exemple, ABCM réalise de l'usinage de pièces, du traitement de surface et de la soudure. Si j'avais décidé d'abandonner le traitement de surface et la soudure pour ne conserver que l'usinage, nous aurions perdu à la fois de nombreux clients et des collaborateurs.

Une fois que j'ai compris comment s'articulaient les différentes fonctions de l'entreprise et comment celle-ci se positionnait dans son environnement macroéconomique, j'ai essayé d'imaginer la place que nous pourrions prendre à l'avenir dans cet environnement, tout en respectant nos "gènes".

Une fois ce travail fait, nous avons gravé notre ADN dans le marbre à travers une nouvelle *baseline* : ABCM, *solutions globales en usinage industriel*. J'ai alors rédigé un texte d'orientation stratégique intitulé « ABCM 2020 ».

Intégration de la relation avec les clients

Au cours de mon exploration de l'entreprise, je me suis rendu compte que beaucoup de collaborateurs éprouvaient une certaine frustration : l'un avait besoin d'un ordinateur, l'autre, d'un logiciel, le troisième, d'un outil particulier, mais ils ne les réclamaient pas, de peur que cela coûte trop cher à l'entreprise. J'ai fait passer un mot d'ordre très clair : « *Ne raisonnez pas en termes de coût pour l'entreprise. Rationnez en termes de gain de temps.* » Les propositions ont alors afflué : « *Si j'avais une clé Allen, je pourrais serrer plus facilement l'élément situé à tel endroit* », « *Avec une visseuse électrique, j'irais plus vite* », etc.

Le même raisonnement a été appliqué à nos clients : « *Comment gagner du temps dans nos relations avec eux?* » Jusqu'alors, trois collaborateurs se chargeaient de saisir les commandes. Ils notaient, par exemple : « *Pour tel client, 22 articulations à 32 euros pièce* », puis ils indiquaient la date de la livraison, et enfin, sur cette base, ils établissaient des prévisions pour le trimestre suivant. Ces tâches étaient fastidieuses et leur prenaient beaucoup de temps.

Nous avons décidé de mettre en place un système d'EDI (échange de données informatisé). Grâce à une passerelle informatique, nous allons directement piocher les commandes de chaque client dans son propre système afin d'alimenter le nôtre, ce qui génère un calcul automatique des prévisions à six mois. Désormais, la saisie des commandes et des prévisions est assurée par une personne et demie, alors que le chiffre d'affaires est passé de 10 à 18 millions d'euros.

Au début, les collaborateurs étaient hostiles à ce dispositif, car ils avaient peur de perdre leur poste. Nous les avons accompagnés vers de nouveaux métiers. Par exemple, certains ont appris à configurer eux-mêmes l'interface EDI, d'autres ont été formés pour assurer une meilleure communication avec les clients.

Une usine connectée, pilotée et optimisée

À l'époque de la saisie manuelle des commandes, la gestion du prévisionnel s'avérait particulièrement complexe, car celui-ci changeait chaque semaine, en fonction des nouvelles commandes. L'ordinateur, lui, peut recalculer les chiffres indéfiniment. Grâce à l'EDI, nous avons pu mettre en place un PIC (plan industriel et commercial), c'est-à-dire un outil de simulation permettant de mesurer immédiatement l'impact des prévisions sur les ressources.

Cet outil nous indique désormais, en temps réel, les commandes déjà livrées, les retards, les commandes fermes, le prévisionnel calculé automatiquement, mais également les commandes supplémentaires anticipées par nos collaborateurs grâce aux informations qu'ils recueillent auprès des clients. Au fil du temps, nous avons pu affiner le prévisionnel en le comparant avec les commandes réellement passées. Désormais, nous pouvons vraiment nous en servir pour piloter et optimiser l'usine, que ce soit en matière de planning des ateliers, d'investissement dans les machines ou de recrutement.

Le management visuel de la performance

L'étape suivante a consisté à faire évoluer les fonctions de nos collaborateurs pour qu'ils participent davantage au pilotage de l'entreprise. Nous avons mis en place un MVP (management visuel de la performance), avec des réunions "flash" de cinq, quinze ou trente minutes qui nous permettent de transmettre aux collaborateurs des informations sur les tendances économiques, l'accélération ou le ralentissement de telle ou telle activité, la façon de gérer les projets pour qu'ils contribuent aux objectifs définis dans la stratégie de l'entreprise...

L'achat du premier robot

Beaucoup d'entreprises démarrent leur mutation vers l'industrie 4.0 par l'achat d'un robot. Chez ABCM, les robots sont considérés comme un moyen et non comme un but. Avant d'acheter le premier, nous avons attendu d'avoir une vision plus claire de l'évolution de la charge de l'usine, et cela a grandement facilité son introduction dans l'atelier. Les collaborateurs ont constaté que le robot n'était pas là pour les remplacer, mais pour les aider à faire face à l'accroissement de l'activité. Ce sont eux-mêmes qui ont choisi les tâches qu'ils allaient lui confier et qui l'ont configuré.

Objets connectés

Avec tous ces changements, nous avions du mal à savoir si nous étions plus efficaces ou pas. Nous avons mis en place un TRG (taux de rendement global), c'est-à-dire un outil qui, grâce à un système de connexion radio entre toutes les machines, permet d'afficher en temps réel la productivité sur un écran géant dans l'atelier. Au début, ce dispositif a provoqué quelques réactions négatives : « *Vous voulez nous fliquer, ou quoi? Vous trouvez qu'on n'est pas assez productifs?* »

J'ai expliqué aux équipes que, là encore, il s'agissait seulement de les accompagner dans la nouvelle organisation : *« Hier, chaque opérateur faisait tourner sa machine. Aujourd'hui, il en fait tourner deux et, demain, ce seront peut-être trois ou quatre. Or, vous ne pouvez pas passer votre journée à courir d'une machine à l'autre. C'est comme au foot : plutôt que de courir après la balle, il faut se faire des passes. Votre objectif ne doit pas être de courir dans tous les sens, mais de marquer des buts ! »*

Deuxième cycle, 2015-2016

Au bout de quatre ans, je pensais être arrivé au bout du processus de transformation et pouvoir passer à autre chose. Mais la dynamique a rebondi, car les équipes se sont mises à proposer leurs propres idées, par exemple : *« Pourquoi se contenter de mettre les pièces une par une dans telle machine, alors qu'il existe des outils pour les placer trente par trente, voire cent par cent ? »* Nous avons alors investi dans une technologie de chargement et déchargement de pièces, intégrée aux machines, qui permet à l'opérateur de lancer des séries plus longues sans être présent de façon continue devant la machine.

De même, certains collaborateurs ont souhaité aller plus loin dans le management visuel de la performance : *« Nous aurions besoin d'informations supplémentaires. Par exemple, le matin, en arrivant, on aimerait savoir sur quelle machine on doit commencer à travailler. »* Le MVP avait été conçu dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise, sans forcément tenir compte des besoins du terrain. Je leur ai proposé de prendre la main sur l'outil et des animateurs ont été nommés pour faire remonter les informations, par exemple : *« Vous avez prévu que telle commande soit réalisée à telle date, mais le délai est trop court : notre productivité n'est pas bonne, il nous manque deux salariés et une machine complémentaire à tel endroit. »*

Dans le même esprit de "mouvement remontant", nous avons introduit un PDP (plan directeur de production) pour lisser les prévisions par rapport à la capacité de nos ressources et piloter plus finement la production, au lieu de devoir constater, trop tard, que telle machine était saturée et que la machine voisine ne travaillait pas.

Nous avons également dû revoir notre système d'échange de données informatisé, car nos fournisseurs ont demandé à être intégrés à cet outil. Désormais, nous leur adressons nos commandes en EDI, comme nos clients le font avec nous.

Tout cela nous a conduits à réviser notre modèle économique et sociétal. Nous nous sommes rendu compte que l'usine avait grossi, que nous avions acheté de nouvelles machines et que nous avions du mal à trouver des personnes correctement formées pour les faire fonctionner. Nous avons donc créé un nouveau dispositif de formation. Chaque année, nous recrutons six jeunes qui viennent travailler en alternance pendant un an, en partenariat avec l'AFPI (Association de formation professionnelle de l'industrie). Ceux qui obtiennent le CQPM (certificat de qualification paritaire de la métallurgie) sont embauchés en contrat à durée indéterminée.

Troisième cycle, 2017-2018

Au terme de ce deuxième cycle de transformation, nous nous sommes à nouveau demandé si le processus de mutation était terminé et nous avons compris qu'il n'en était rien : nous avons juste rattrapé notre retard et initié une dynamique.

Dès 2014, nous avons réalisé un film en réalité virtuelle, qui avait été présenté à 500 personnes (salariés, clients et fournisseurs), dans le but de nous aider à nous projeter vers 2020 : parmi toutes les technologies qui émergeaient autour de nous, lesquelles allions-nous utiliser et à quoi nous serviraient-elles ?

Ce film se présentait comme une visite guidée de notre "usine du futur". Voici un extrait du commentaire qui accompagnait les images : *« Chaque commande passée déclenche en temps réel l'ordre de fabrication. C'est au centre de pilotage que l'expédition ou la date de production est programmée. Le client reçoit une information signalant la date de livraison prévisionnelle de sa commande. Si besoin, la commande de la matière est automatiquement envoyée au fournisseur. L'acheminement et le stockage des pièces sont automatisés dans le but d'être flexibles et*

fluides (...). Les déchets sont recyclés et revalorisés. Les tâches lourdes et redondantes sont assurées par des robots. Les contrôles qualité sont effectués automatiquement, puis validés par les opérateurs (...). Si une dérive, même minime, est détectée, l'information est automatiquement envoyée aux opérateurs et à la machine qui est à l'origine de cette dérive. »

Quand le film a été présenté, une partie de ce qu'il contenait était déjà en cours de réalisation et une autre partie restait à mettre en œuvre. Chaque collaborateur voyait ainsi plus clairement quelle était notre ambition commune. À partir de 2017, nous nous sommes appuyés sur ce film pour lancer un nouveau cycle de transformation.

Nous avons travaillé, par exemple, sur les unités de conditionnement. Nous nous sommes rendu compte que tel client nous commandait des lots de 100 pièces, alors que les caisses de transport en contenaient 112 : c'était idiot de transporter du vide ! Nous nous sommes coordonnés avec nos clients et avons mis en place un outil informatique qui saisit les commandes en automatique ; le début de L'intelligence artificielle !

Nous avons également rendu les plannings plus opérationnels en installant des écrans sur chaque machine. Sachant que telle commande doit être livrée tel jour et qu'il faut prévoir cinq jours d'usinage et trois jours de transport, on peut en déduire le jour de démarrage de la fabrication. L'écran présent sur chaque machine traduit directement le planning en ordres de travail.

La prochaine étape consistera à rendre les machines autonomes. Après avoir usiné une pièce, le robot la soumettra au contrôle. Si elle est conforme, il la placera sur une palette. Dans le cas contraire, il notifiera l'information à la machine pour qu'elle modifie ses cotes et puisse refabriquer la pièce.

Par ailleurs, dès 2020, toute l'entreprise sera équipée en AGV (véhicules à guidage automatique).

Enfin, nous allons mettre en place de nouveaux indicateurs que je pourrai recevoir directement sur mon téléphone : chiffre d'affaires, taux de présence, etc.

ABCM aujourd'hui

Juste avant la crise de 2008, le chiffre d'affaires d'ABCM atteignait 11,5 millions d'euros. Il est tombé à 9,2 millions en 2009, puis à 4,5 en 2010, avant de rebondir à 8,3 en 2011. Entre 2012 et 2016, il est resté stable autour de 10 millions d'euros : c'était la période de réorganisation de l'entreprise. Puis notre chiffre d'affaires a décollé pour atteindre 13,5 millions d'euros en 2017, et 15 millions en 2018. Pour 2019, notre objectif était de 16,5, mais nous allons probablement atteindre 17,5 millions d'euros dès cette année, et nous visons les 20 millions d'euros à deux ans.

Les effectifs sont passés de 68 personnes en 2009 à 59 en 2010, avant de repartir à la hausse en 2013. Actuellement, ABCM emploie 80 collaborateurs.

Quant à la taille du site de Coëx, elle est passée de 600 mètres carrés en 1988 à 9 000 mètres carrés aujourd'hui.

La transformation de l'entreprise a nécessité un gros effort de formation. Depuis le début de la restructuration, le temps consacré à la formation a été multiplié par cinq.

La mutation est loin d'être terminée et elle connaît même une accélération. Nous avons acquis notre premier robot en 2016, avec l'objectif d'en intégrer un par an, mais dès l'an dernier, nous en avons acheté deux. En année normale, nous investissons 10 % du chiffre d'affaires dans le renouvellement du parc et, en 2018, nous sommes passés à 25 %.

Nous abordons maintenant le quatrième cycle de transformation, qui aboutira à la définition d'un nouveau modèle, baptisé Vision 2025.

Une rupture avec les méthodes de l'oncle ?

Un intervenant : *Comment votre oncle a-t-il vécu la rupture qu'a marquée votre arrivée par rapport à son propre mode de gestion ?*

Landry Maillet : Mon oncle est malheureusement décédé aujourd'hui, mais j'ai été très heureux de faire un bout de chemin avec lui. En réalité, il n'y a eu aucune rupture dans notre façon de gérer l'entreprise. Comme moi, il adorait relever des défis. À l'époque où il avait acheté son centre d'usinage, il dormait au pied de la machine pour chronométrer le temps de fabrication des pièces. C'était un Géo Trouvetou qui inventait toutes sortes d'astuces pour améliorer la productivité.

Quand j'ai rejoint l'entreprise, je me suis dit : « *Il est au top techniquement, il est au top financièrement. Qu'est-ce que je peux lui apporter ?* » J'ai vu que je pouvais améliorer l'organisation et notamment travailler sur les flux, ce qu'il n'avait pas eu le temps de faire.

De la même façon, je suppose que la personne qui prendra ma suite se dira : « *Bernard a travaillé sur ceci, Landry a travaillé sur cela, et moi, voilà ce que je pourrais faire.* »

Le film en réalité virtuelle

Int. : *Qui a réalisé le film et comment ?*

L. M. : C'est le résultat d'un travail collectif. Nous avons commencé par dessiner sur une grande feuille de papier l'ensemble de l'usine, puis nous avons défini des zones par secteur : tant de mètres carrés pour le tournage, tant pour l'usinage, tant pour le contrôle, etc. Chacun a été invité à réfléchir à la meilleure façon de disposer son secteur dans les zones de l'entreprise. Nous avons eu énormément de réunions à ce sujet, jusqu'au jour où quelqu'un a dit : « *Dans chaque village, l'église est placée au milieu des maisons. Il faut qu'on mette au milieu de l'usine les servitudes dont tout le monde a besoin : le contrôle, mais aussi les toilettes, par exemple.* »

Tout s'est alors mis en place. Nous avons défini le contenu du pôle central et réparti, tout autour, les différents quartiers du village : celui des tourneurs, celui des centristes, celui des assembleurs, etc. Ensuite, chaque équipe s'est vu confier son organisation interne : « *À vous, les tourneurs, d'imaginer la disposition de l'atelier de tournage.* »

Une fois que les plans ont été établis, nous les avons élevés en trois dimensions et, comme nous sommes une petite PME et que nous n'avons pas de gros moyens, nous avons acheté un logiciel pour bricoler le film nous-mêmes, en allant récupérer sur Internet les visuels dont nous avons besoin.

Int. : *Ce film présentait votre vision pour 2020. Allez-vous réussir à mettre en œuvre, d'ici l'an prochain, tout ce qu'il annonçait ?*

L. M. : C'est déjà fait ! Nous sommes en avance... En matière de recyclage des déchets, par exemple, la principale difficulté concernait les lubrifiants, car, lors de l'usinage, ils sont mélangés avec de l'eau. Nous avons acheté une centrale qui nous permet de les récupérer, de les traiter, puis de les remettre dans nos machines. Pour chaque investissement envisagé, nous calculons la durée de l'amortissement. Lorsqu'elle est inférieure à trois ans, la décision se prend en dix minutes.

Le financement

Int. : *Où avez-vous trouvé l'argent pour réaliser tous ces investissements ?*

L. M. : C'est un vrai sujet, car nous devons à la fois rembourser le LBO et investir dans les machines et dans les hommes.

Mon oncle a toujours acheté des machines, même en temps de crise. J'estime que cela fait partie de l'ADN de l'entreprise et j'ai continué à le faire. Notre niveau d'endettement est élevé, alors que le niveau de rentabilité est faible, mais il paraissait indispensable de moderniser l'entreprise pour la pérenniser.

En contrepartie, le chiffre d'affaires a fortement progressé et, grâce à une meilleure organisation, les charges n'ont pas augmenté de façon proportionnelle.

Nous faisons la chasse à toutes les dépenses inutiles, en supprimant tout ce qui n'apporte pas de valeur ou nous fait perdre du temps. Par exemple, je gère désormais mon agenda moi-même et je prends mes billets d'avion. En revanche, je viens d'embaucher un directeur financier pour nous aider à structurer encore mieux notre gestion.

Dans les années qui viennent, nous allons lever le pied sur les investissements et mettre l'accent sur tout ce qui peut nous apporter de la compétitivité sans générer des dépenses supplémentaires.

La compétitivité

Int. : Vos prix de revient vous permettent-ils d'être compétitifs ?

L. M. : Nos prix de revient n'ont pas vraiment évolué, mais ils sont structurés différemment de par la place qu'ont prise les investissements. Le développement s'est fait principalement par l'évolution de nos clients actuels, mais aussi par la diversification d'activité. Nous avons obtenu des certifications comme l'ISO 9001 version 2015 et, depuis peu, via le rachat d'une société, l'EN 9100 (qui nous permet de fournir le secteur aéronautique), ce qui, conjugué avec la robotisation et avec une organisation plus intelligente, nous a permis d'aller chercher de nouveaux marchés, dont certains nous étaient inaccessibles jusqu'alors. Aujourd'hui, nous parvenons même à vendre certains de nos produits en Chine et en Roumanie !

Cela dit, les clients ne tiennent pas seulement compte des prix, mais aussi de notre réactivité. Ils savent qu'ils peuvent toujours me joindre en cas de problème, même à 23 heures, et que, s'ils ont un nouveau projet, nous le leur développerons sans problème. Une grosse structure a des capacités financières, mais une PME a de l'agilité et de la motivation !

L'autonomie

Int. : Comment abordez-vous la question de l'autonomie des salariés ?

L. M. : L'autonomie va de pair avec la responsabilité. Dans la chaîne de valeur, chacun est responsable d'un maillon et doit le gérer de façon à ce que le relais se fasse au mieux avec celui qui vient après lui dans la chaîne.

La personne qui est chargée de l'approvisionnement des matières premières s'occupe de cette tâche et c'est sa fonction prioritaire : elle doit s'assurer que la matière arrive au bon moment et au bon endroit. C'est le domaine où elle excelle et où elle peut apporter une plus-value à tout le monde. D'autres vont se consacrer à la programmation des robots, d'autres encore, à la qualité : à chacun son domaine. Dans une équipe de football, si on demande à l'arrière-centre de marquer des buts, il sera mauvais. C'est à l'avant-centre de marquer les buts, pendant que l'arrière-centre assure la défense.

Avant, quand l'équipe de nuit constatait qu'une pièce était non conforme, elle attendait l'ouverture des bureaux, à 8 heures : « Chef, qu'est-ce qu'on fait ? – Il faut refaire cette pièce. – Ben oui mais depuis, j'ai changé de série. » C'était ingérable ! Aujourd'hui, quand un opérateur constate une non-conformité, c'est lui qui prend la décision soit de modifier la pièce, soit de la mettre au rebut. Je préfère qu'il prenne une mauvaise décision plutôt que pas de décision du tout. Si la décision est mauvaise, on lui dit : « Tu as décidé de refaire la pièce et cela t'a permis d'avancer, bravo ! Par contre, à l'avenir, sur ce type de pièce et avec ce genre de difficulté, on t'encourage plutôt à ne pas la refaire. » De cette façon, chacun progresse en autonomie.

La diffusion du modèle

Int. : Cherchez-vous à diffuser votre modèle ?

L. M. : Je fais très volontiers visiter l'usine, mais ce que je trouve dommage, c'est que les gens se focalisent sur les machines, les robots, les logiciels. Je leur dis que l'important, c'est de s'appuyer sur les hommes et sur l'histoire

de l'entreprise, et que les outils viennent ensuite. Avant de décider de ce que j'allais faire dans l'entreprise que je venais de racheter, j'ai tenu à rencontrer individuellement les 30 salariés, car c'est à partir d'eux que j'allais construire le projet.

Le Paris-Dakar

Int. : *Avez-vous, finalement, réussi à vous acheter une moto ?*

L. M. : En travaillant comme tourneur-fraiseur, je n'ai pas gagné assez d'argent pour m'acheter une moto, mais seulement une mobylette, puis une deuxième, une troisième... Comme j'étais bricoleur, je les remettais en état et je les revendais. À force, j'ai pu m'offrir une moto, puis je me suis mis à faire de la compétition : moto-cross, enduro, etc.

Quand j'étais petit, je regardais le rallye Paris-Dakar avec mon père et je rêvais de pouvoir y participer quand je serais grand. Ce rêve était resté au fond de moi et, un jour, j'ai décidé de le transformer en réalité. Pendant deux ans, je me suis entraîné à raison de huit heures par semaine, je suis parti effectuer une préparation en Espagne, j'ai participé à deux rallyes en championnat du monde et, parallèlement, j'ai structuré mon projet et cherché des financements. J'ai atteint mon objectif : j'ai fait la course et je suis arrivé soixantième. Cela m'a confirmé dans l'idée qu'il ne faut jamais se fixer de limites !

Int. : *Pendant ce temps, qui s'occupait de l'entreprise ?*

L. M. : J'ai recruté une directrice et je lui ai expliqué que son cahier des charges comprenait le fait de me remplacer quand je ne serais pas là. « *Ah bon ? Vous allez où ? – Je fais le Paris-Dakar.* » Au début, cela l'effrayait, mais, à mon retour, elle m'a remercié de lui avoir fait confiance.

Comme elle me remplace très bien, je me suis attelé à de nouveaux chantiers : j'ai retravaillé sur les aspects financiers, j'ai préparé notre candidature au label Vitrine Industrie du Futur et, désormais, je m'occupe de la croissance externe. L'objectif est d'élargir notre gamme de prestations pour nos clients et je viens, dans ce but, de racheter une entreprise de 30 personnes. Du coup, je prévoyais de renoncer à un autre projet, la réalisation d'une unité de prototypage, mais les équipes s'y sont opposées et la directrice a décidé de s'en occuper afin de me permettre de me consacrer à la gestion de la nouvelle usine. C'est ce qui me plaît par-dessus tout dans mon métier : travailler en équipe, se lancer des défis et braver l'impossible !

Faire son miel de toutes les rencontres

Int. : *Votre histoire est très belle, mais seriez-vous allé aussi loin si votre oncle ne vous avait pas mis le pied à l'étrier ?*

L. M. : J'aurais vécu une histoire différente, mais je suis convaincu que je serais devenu entrepreneur quand même. C'est vrai que mon oncle m'a aidé à devenir un dirigeant, de même que ma femme m'a aidé à faire le Paris-Dakar en me disant « *Si c'est ton rêve, vas-y* », alors même qu'elle est médecin urgentiste et que pour rien au monde elle ne monterait sur ma moto... Nous sommes entourés de personnes qui peuvent jouer un rôle de facilitateur dans nos vies. Quand j'ai annoncé à mon concessionnaire que je voulais acheter une moto de rallye, et alors même que je ne lui avais pas dit un mot de mon projet, il a deviné à quoi je pensais : « *Si tu fais le Paris-Dakar, je viens avec toi.* » C'est ce qu'il a fait, et il est probable que s'il ne m'avait pas accompagné, je n'aurais pas mené mon projet jusqu'au bout.

Chaque personne que nous croisons le long du chemin nous apporte quelque chose. Quand j'étais jeune, je faisais souvent la fête et il nous arrivait de nous coucher à 4 heures du matin et de nous lever à 8 heures pour aller au lycée. Même cette expérience m'a servi pour le Paris-Dakar, lorsqu'il fallait redémarrer le matin après avoir dormi trois heures seulement.

Un dernier exemple : quand j'étais à l'atelier, en bleu de travail, sur mon poste de tourneur-fraiseur, je voyais régulièrement passer un commercial qui traversait l'atelier sans dire bonjour à personne. Je m'étais juré que, le jour où je porterais, moi aussi, un costume-cravate, je saluerais tout le monde ! Malheureusement, aujourd'hui je suis moins présent dans les ateliers, mais même lui, d'une certaine façon, m'a aidé à devenir ce que je suis.

■ Présentation de l'orateur ■

Landry Maillet : PDG d'ABCM, sous-traitant en usinage de précision, depuis 2011. Après avoir obtenu un BTS conception de produits industriels, il a suivi une formation complémentaire axée sur la commercialisation de biens industriels. Il a été tourneur-fraiseur pendant les saisons chez ABCM de 1996 à 1997, puis dessinateur industriel en alternance chez Chabas & Besson (groupe SERTA) fabricant de vérins en Vendée, de 1998 à 2000; commercial sédentaire Contractor's Wire & Cable, revendeur de câbles électriques aux États-Unis, de 2000 à 2001; attaché commercial chez VAMA (groupe Descours & Cabaud, distributeur d'outillage) de 2001 à 2004; responsable d'exploitation chez MAGI, fabricant et distributeur de produits de levage, de 2004 à 2007; responsable des grands comptes de la filière Environnement de Manitou, fabricant d'engins de manutention, de 2007 à 2011.



Diffusion septembre 2019
