



C'est avec fierté que l'ADIRA accompagne et conseille les grands comptes industriels implantés dans le Bas-Rhin. Cette action a été initiée en 2007 par les Présidents du Conseil Général du Bas-Rhin et du Conseil Régional d'Alsace afin d'apporter une attention particulière aux grandes entreprises.

Elle a été renforcée par le Président Guy-Dominique Kennel dès son élection. Les grandes entreprises locales – indifféremment françaises ou étrangères – participent en effet, activement à l'écosystème local (emplois, sous-traitants, services associés...) et structurent ainsi le territoire bas-rhinois.

Nous tenons à saluer l'implication et l'enthousiasme des dirigeants qui doivent souvent composer avec une concurrence sur leur marché et au sein de leur groupe.

Édito

Francis Grignon,
Président de l'ADIRA

NOTRE DOSSIER :

Grands comptes : des attentes spécifiques



Dr. Uwe Westeppe, PDG de LANXESS Emulsion Rubber :

« L'ADIRA : un soutien à l'industrie dans la région »



LANXESS Emulsion Rubber a fêté ses 50 ans l'année dernière. Ce site s'est implanté à La Wantzenau en 1962 pour répondre au besoin du groupe canadien Polysar de développer un site de production de caoutchouc au centre de l'Europe. Il a été repris en 2004 par le groupe chimique de spécialités allemand LANXESS et a alors pris la dénomination de LANXESS Emulsion Rubber.

A son arrivée en 2007, Uwe Westeppe a décidé de spécialiser l'usine : elle produit désormais exclusivement du NBR (Nitril Butadiène Rubber), un caoutchouc synthétique aux multiples applications (automobile, construction, industrie textile...) qui présente des propriétés de résistance à l'huile et à l'abrasion. Le NBR est vendu à plus de 400 clients dans le monde entier.

Le choix de cette spécialisation a changé le caractère de l'usine de La Wantzenau qui est ainsi devenue un centre de compétences mondial, aux

côtés d'un site chinois, pour la production du NBR. Le marketing, la recherche et développement, le contrôle qualité y ont été regroupés pour faciliter l'innovation et la prise de décisions stratégiques pour ses activités.

Entre 600 et 700 personnes (y compris les sous-traitants) travaillent pour LANXESS. Ces trois dernières années, 15 nouveaux produits (sur une soixantaine) ont été développés à La Wantzenau.

Des investissements de plus de 50 millions d'euros ont servi à améliorer les processus, la sécurité, l'impact sur l'environnement, à renouveler un équipement vieillissant et à construire de nouveaux bâtiments administratifs et de R&D.

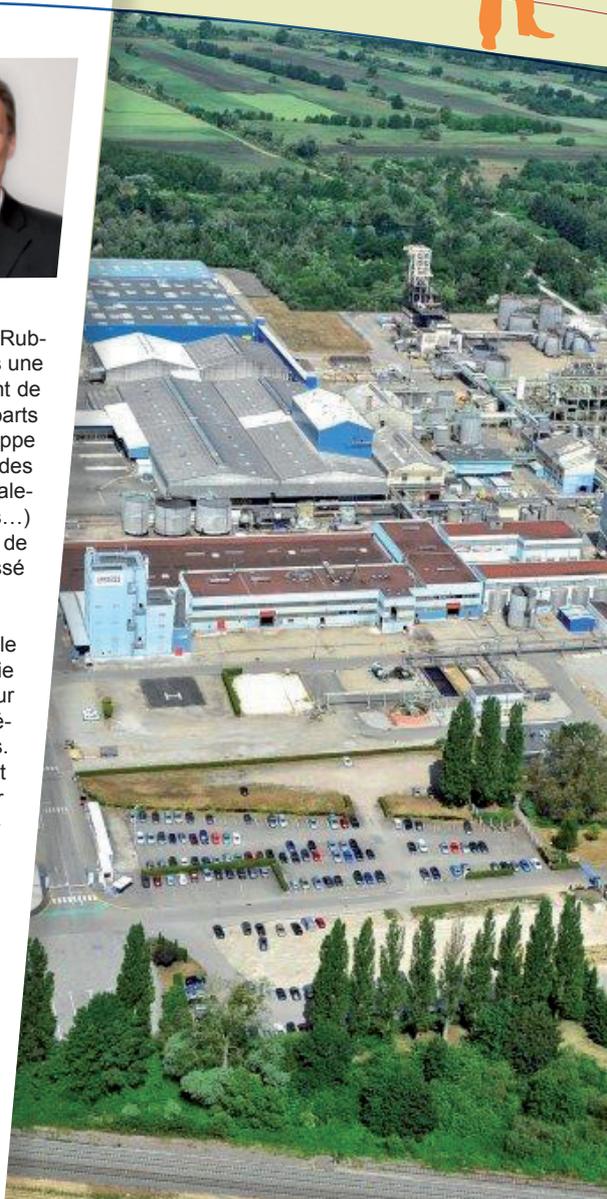
Une vague d'investissements de 40 millions d'euros améliorera encore les conditions de production dans les prochaines années.

L'Alsace bénéficie d'infrastructures performantes et d'une main d'œuvre de grande qua-

lité. LANXESS Emulsion Rubber est actuellement dans une période de renouvellement de ses salariés liée aux départs à la retraite. M. Westeppe apprécie de recruter des jeunes bien formés localement (ingénieurs, ouvriers...) et impliqués en termes de sécurité, le site étant classé SEVESO.

L'ADIRA a joué un véritable rôle de soutien à l'industrie ainsi que de facilitateur dans la complexité des démarches administratives. En effet, Frank Becker est intervenu pour favoriser les contacts avec les services de l'État.

Par ailleurs, le relationnel avec les élus locaux est un élément important pour l'ancrage territorial de LANXESS. Plus encore que la connaissance des aides financières, l'ouverture du réseau de l'ADIRA est d'une très grande utilité.





Denis Beaufile, Directeur d'usine, MARS Chocolat France :

« L'ADIRA est devenue un partenaire incontournable pour nos projets »

Avec 4 sites industriels, MARS est le 9e employeur privé en Alsace. MARS Chocolat France possède deux sites de production : Haguenau pour les M&M's® et les barres chocolatées et Steinbourg pour les barres glacées. Une part importante de la production est destinée à l'exportation, facilitée par une implantation stratégique en Alsace. Face à une demande grandissante de M&M's®, le groupe pressent en 2010 le besoin d'augmenter ses capacités de production à l'horizon 2013 pour l'Europe.

MARS a alors engagé un vaste projet d'entreprise fédérateur « notre futur est entre nos mains » : la productivité, les conditions de travail... ont été améliorées et ont permis de gagner l'investissement de 40 millions d'euros à Haguenau alors que le site était en concurrence avec une autre usine polonaise. Ce projet « United » est devenu un projet régional ! L'ADIRA a accompagné MARS dans ses relations avec le tissu local pour mobiliser les acteurs et contribuer à défendre l'intérêt du site auprès du siège américain. Une expérience 100% gagnante, l'ADIRA est désormais un acteur incontournable pour tous les projets de développement industriel de la filiale française.

Frank Becker a facilité la gestion de la complexité des procédures. Les contraintes administratives comme techniques ont pu être anticipées et contribuer à créer auprès du siège, l'image d'une région volontaire et dynamique.

MARS s'est également engagée avec ses partenaires pour assurer à cet investissement une dimension environnementale et responsable qui permettra de remplacer 90 % d'énergie fossile par une énergie verte et contribuer à l'objectif du Groupe d'avoir un impact environnemental neutre d'ici à 2040. L'ADIRA a accompagné MARS, SITA et COFELY dans leurs relations avec l'ADEME pour aboutir à un soutien de 1,4 million d'euros via le Fonds Chaleur.

L'ADIRA est un « interlocuteur qui donne de la clarté » au réseau local (services de l'Etat, collectivités, expériences d'autres entreprises alsaciennes...).

Cette aide a permis de valoriser l'engagement, la motivation et la fierté de l'ensemble des Associés du site de Haguenau autour de cet investissement destiné à poursuivre l'essor de la marque M&M's® qui est MADE IN ALSACE !

Argru à Erstein, une boulangerie industrielle en pleine expansion

En 1993, mon père Hermann Armbruster et moi-même avons décidé de créer une boulangerie industrielle, Argru, en France afin de bénéficier de plusieurs avantages par rapport à l'Allemagne : prix des terrains, coût de construction, proximité du marché du travail strasbourgeois.

A l'époque, l'ADIRA nous a été utile pour nouer des contacts avec le maire d'Erstein, les entreprises de construction alsaciennes et les administrations françaises (inspection du travail, douanes...). Nous avons alors fait construire un bâtiment de 3 200 m² qui a accueilli 40 personnes. J'ai également pu bénéficier d'une prime agroalimentaire de la Région Alsace.

Lors de chaque projet d'extension, j'ai sollicité l'ADIRA pour son appui. En 2008, nous avons décidé d'acheter un terrain à la commune pour y construire un nouveau bâtiment de production de 12 000 m². Frank Becker nous a mis en relation avec Alsabail qui m'a soutenue dans le financement du

bâtiment. L'investissement pour le bâtiment et les chaînes de production modernes et robotisées s'est élevé à 16 millions d'euros.



En 2012, nous avons investi dans une nouvelle ligne de bretzels afin d'augmenter nos capacités de production. Grâce à la prise de contact de l'ADIRA, OSEO nous a accordé un crédit avantageux et nous avons bénéficié d'une aide de la Région Alsace.

240 personnes travaillent aujourd'hui chez Argru à Erstein et génèrent un chiffre d'affaires annuel de 25 millions d'euros. Nous fabriquons 1000 produits différents qui sont en majorité exportés vers l'Allemagne.

Avec les trois nouvelles lignes de fabrication, nous produisons chaque jour 530 000 bretzels et 130 000 beignets ou bretzels-beignets.

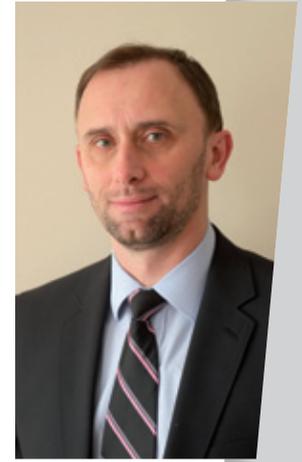
Je tiens à saluer l'attachement de mes salariés à notre entreprise familiale, ils font preuve de savoir-faire et de disponibilité pour nous permettre de mener à bien nos projets de développement.

Enfin, je voudrais vivement remercier Francis Grignon, Président de l'ADIRA, Vincent Froehlicher, Directeur Général et tout particulièrement Frank Becker, Directeur adjoint, pour leur précieux soutien depuis 20 ans lors de notre installation en Alsace. Je ne peux que conseiller de prendre en considération l'aide de l'ADIRA à toute entreprise qui désire s'implanter en Alsace.

★ Beate Armbruster-Grünberger, Présidente, Argru



Les grands comptes : des attentes spécifiques



★ Frank Becker,
Directeur adjoint,
Responsable des grands comptes industriels
et des projets internationaux

Lors de sa prise de fonction à la tête de l'ADIRA en 2007, Vincent Froehlicher a souhaité reproduire une initiative expérimentée au Pays de Galles, en direction des grandes entreprises. Il en a confié la coordination à son adjoint, Frank Becker.

De proportion supérieure à la moyenne française, la présence de nombreuses grandes entreprises en Alsace constitue une opportunité - dont il faut savoir profiter - pour le développement économique de notre région. L'idée n'est nullement de les privilégier par rapport au tissu de PME mais plutôt de leur apporter un accompagnement spécifique.

En effet, si historiquement, la mission de l'ADIRA portait sur l'identification de terrains disponibles, l'attribution d'aides ou la recherche de financements, les attentes actuelles des entreprises ont très largement évolué. Et même si la bonne connaissance du foncier joue toujours un rôle important dans notre relation avec ces grands groupes, le montant des subventions dont ils peuvent bénéficier n'est de loin plus un argument de succès (l'a-t-il d'ailleurs jamais été ?). Aussi, pour gagner un projet, l'ADIRA se focalise-t-elle aujourd'hui davantage sur les « Soft » skills, c'est-à-dire la capacité à mobiliser le bon interlocuteur autour du chef d'entreprise, tant dans la sphère Etatique, des collectivités locales ou du secteur privé.

Que ce soit pour le compte de Wienerberger pour obtenir le renouvellement d'une concession d'exploitation d'une carrière, d'Isri pour accompagner un projet d'agrandissement de son usine, de Siemens pour conduire une procédure ICPE dans les meilleurs délais, de Dietrich Carebus pour réfléchir à une stratégie financière de haut de bilan, ou encore d'Adidas pour éviter toute nouvelle inondation de son siège social, l'ADIRA joue, plus que jamais, un rôle d'interface entre les grandes entreprises et l'environnement extérieur, dans un climat de confidentialité extrême afin de faciliter les procédures administratives ou réglementaires devenues complexes et chronophages.

Dans les faits, l'exercice de prise de décision des dirigeants des grandes entreprises reste extrêmement solitaire. Les organisations matricielles dans lesquelles ils évoluent, la réglementation sociale et les risques de délit d'entrave, les contraignent à observer une confidentialité totale lorsqu'ils travaillent sur des stratégies de développement ou de restructuration. Mais, cette pression s'exerce aussi en interne car une concurrence forte existe entre les différents sites d'un même groupe pour gagner de nouveaux investissements. Aussi, au-delà de l'aspect purement technique d'un projet, le positionnement du territoire dans lequel l'entreprise évolue et la mobilisation locale autour d'un nouvel investissement peuvent influencer les décisions prises par des groupes, notamment étrangers. Etre aux côtés des dirigeants qui se battent bec et ongles pour leurs salariés et la région fait partie intégrante des missions de l'ADIRA.

Connaître ces grandes entreprises procure également une vision transversale qui permet de créer des passerelles entre ces dirigeants et d'essaimer leurs best practices.

Mais, pour rentrer dans l'intimité d'un chef d'entreprise et se positionner en tant que tiers de confiance, à sa disposition pour l'aiguiller et répondre à un large panel d'interrogations, il est nécessaire de faire preuve de modestie, de persévérance et de bien comprendre les rouages d'une grande entreprise. C'est la raison qui a notamment incité Frank Becker à poursuivre récemment un MBA au sein de l'Essec à Paris afin d'être pleinement en mesure de décrypter les enjeux de ses interlocuteurs dans un environnement aujourd'hui fortement internationalisé.

Michel Munzenhuter, Directeur Général chez SEW-USOCOME à Haguenau :

« une nécessaire relation de confiance avec ses collaborateurs pour gagner en compétitivité et se développer. »

Le groupe SEW est implanté dans 46 pays, compte 14 000 salariés et génère un chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros. En France, SEW-USOCOME emploie 1 950 personnes (dont 1 400 à Haguenau) et réalise un chiffre d'affaires de 370 millions d'euros.

Comment percevez-vous la place de l'industrie en Alsace ?

L'Alsace a bénéficié d'une situation privilégiée quant à l'implantation d'entreprises industrielles, il faut conserver cet avantage. L'Alsace profite de nombreux atouts : la présence d'une industrie de production qui s'inscrit dans l'économie réelle et non virtuelle, le fait d'être bi-culturelle et de constituer un pont entre la France et l'Allemagne, et enfin, un bassin d'emploi qui fait preuve de professionnalisme et d'un goût certain pour la valeur travail. L'industrie a sa place en Alsace et en France.

Le coût du travail est certes important mais une entreprise doit aujourd'hui faire la différence avec la solution et le service, en plus du produit et du prix. La compétitivité se gagne au quotidien et permet d'envisager des perspectives de croissance. Pour créer de l'emploi, il faut créer des entrepreneurs !

Les projets de développement de SEW-USOCOME démontrent qu'on peut faire grandir son entreprise en France. L'important est de savoir où aller, d'avoir des collaborateurs impliqués et de bénéficier de services d'accompagnement performants tels que ceux de l'ADIRA.

Un projet d'envergure à Brumath accompagné par l'ADIRA

Sur la plateforme départementale d'activités de Brumath, SEW-USOCOME a fait l'acquisition d'une parcelle de 12 hectares pour y construire un bâtiment de 32 000 m². La mise en marche de cette nouvelle usine est prévue pour fin 2014.

L'ADIRA nous a beaucoup aidés pour la concrétisation de ce projet. Un excellent travail a été mis en œuvre par Frank Becker et Vincent Froehlicher pour trouver la bonne implantation, être mis en relation avec les collectivités et les services de l'Etat compétents pour les questions techniques afférentes à ce projet d'envergure. J'ai beaucoup apprécié la relation de confiance que j'ai pu tisser avec l'ADIRA grâce au respect total de la confidentialité.



Quels sont les facteurs clés de succès pour un groupe industriel tel que SEW-USOCOME ?

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui ont une vision à long terme incompatible avec les impératifs financiers de gains à court terme. La stabilité du management est également une condition importante. Ainsi, les collaborateurs et la direction partagent en toute confiance et transparence un projet commun. Le management doit assumer l'impératif de faire du profit et accepter de laisser un degré de liberté à ses collaborateurs pour leur permettre de gagner en compétences et ainsi remporter de nouveaux marchés. Les patrons se doivent d'être exemplaires. Certains aménagements tels qu'une meilleure flexibilité du temps de travail ou un nouveau mode de représentation des salariés pourraient contribuer au développement des entreprises en France.

Chez SEW-USOCOME, une grande importance est donnée à l'ensemble des collaborateurs. Ils partagent le projet d'entreprise et sont traités avec beaucoup de respect (honnêteté, égalité, autonomie et conditions de travail satisfaisantes). La prise de conscience de la richesse et de la valeur ajoutée des collaborateurs permet de bénéficier d'un très faible turn-over, d'avoir peu d'accidents du travail et un fort esprit d'entreprise. Une organisation particulière a été mise en place dès 1988 sur

le site de Haguenau : des « mini-entrepreneurs » sont responsables du quotidien avec une grande liberté et sont appuyés par des fonctions support qui sont à leur service. Cette organisation était inédite à l'époque, les notions de bien-être au travail étaient moins valorisées qu'aujourd'hui. Je suis convaincu de l'intérêt du mariage de la technologie avec des résultats économiques performants et la prise en compte du bien-être des salariés.

Quelle est l'implication de SEW-USOCOME en termes de responsabilité sociale et environnementale (RSE) ?

Pour une entreprise comme SEW-USOCOME, la notion de RSE paraît « naturelle ». SEW s'engage à être une entreprise propre, sécuritaire en termes d'emplois et de conditions de travail et respectueuse de l'environnement. Les questions d'ergonomie, de sécurité au poste de travail ou de respect des riverains font l'objet d'une attention continue.

En tant que dirigeant d'un grand compte implanté en Alsace, je suis pour la « localisation » afin de se rapprocher de ses marchés, mais contre les délocalisations qui constituent pour moi une solution de facilité à court terme.

Les chefs d'entreprises ont un défi à relever : donner envie à leurs salariés de contribuer au progrès continu et au développement de l'entreprise.

Directeur de publication :
Vincent Froehlicher

Rédaction :
Mathilde Lafaye,
Frank Becker

Crédits photos :
LANXESS Emulsion Rubber,
MARS Chocolat France, Argru,
ADIRA, SEW-USOCOME

Relations avec les prestataires :
Sigrid Périn

Conception graphique :
la couleur du Zèbre - 03 69 96 41 69

Impression :
Routage & Diffusion, Erstein - 03 88 59 03 45

Abonnement :
Contactez l'ADIRA.



ADIRA
Agence de
développement
économique
du Bas-Rhin

3, quai Kléber « Le Sébastopol »
67000 Strasbourg - France
Tél. +33 (0)3 88 52 82 82
Fax +33 (0)3 88 75 64 59
Email : alsace@adira.com
www.adira.com

