

**Stage
Découverte des
entreprises
franc-comtoises**

Du 23 au 24 avril 2015

**Stage organisé par
Elise Benoit Lemonnier
et Sybille Bonzon**

Sommaire

- Préambule..... page 2
- Programme du stage..... page 3
- Découverte de l'entreprise Translat'Me..... pages 4-5
- Découverte de l'entreprise Péquignet..... pages 6-7
- Découverte de l'entreprise Finn-est..... pages 8-9
- Découverte de l'entreprise Platex..... pages 10-11
- Découverte de l'entreprise Armstrong..... pages 12-15
- Conclusion et impressions des stagiaires. pages 16-17

Préambule

Le stage de 2015 est celui de la découverte du territoire du Haut-Doubs, de Morteau à Pontarlier. Situé en moyenne montagne, il représente le troisième pôle économique du département le plus industrialisé de Franche-Comté. Environ 2000 entreprises sont recensées sur cette zone, communément appelée "Bande frontalière". Avec ses 170 km de frontière partagée avec la Suisse, elle catalyse les déplacements, générant et concentrant les mouvements de capitaux, de biens et de personnes. C'est dans ce contexte spécifique que les entreprises doivent recruter, gagner en compétitivité, se financer.

Des activités phares ?

La Bande frontalière dispose d'un tissu productif lié à son histoire, à sa culture et à ses savoir-faire. Ainsi, le travail du bois, l'horlogerie ou encore les coopératives fromagères, sont autant d'activités au cœur de la tradition franc-comtoise.

Apparue au XVIII^{ème} siècle sur le territoire, la fabrication de montres s'est considérablement réduite au cours de la seconde moitié du XX^{ème}. La crise économique de 2008-2009 a également secoué le pays horloger. Comment, six ans plus tard, les manufactures horlogères franc-comtoises se sont-elles remises ? Une entreprise de montres de luxe parvient-elle à trouver tous ses composants en France ? Quelles conséquences la hausse du franc suisse peut-elle avoir sur les coûts de production ? En quoi consiste l'innovation dans ce domaine de la microtechnique ? Quels métiers sont recherchés dans ce secteur ? Rencontrer un horloger, par exemple, a été l'occasion de trouver des réponses à ces questions.

Quelle résistance pour le tissu industriel ?

Les mutations structurelles que la France a connues depuis la fin des Trente Glorieuses n'ont pas épargné le Haut Doubs. La tertiarisation de l'emploi, concomitante à la désindustrialisation, s'observe tout particulièrement autour de Pontarlier. Depuis les années 1970, le poids de l'industrie dans l'emploi total a été divisé par deux (22 % en 2010 contre 44 % en 1975). Dans le même temps, le poids du secteur tertiaire dans l'emploi total a pratiquement doublé (63 % en 2010 contre 32 % en 1975).

Les entreprises industrielles doivent donc faire face à une conjoncture économique structurellement moins favorable à leur secteur. De plus, la concurrence du tissu industriel situé juste de l'autre côté de la frontière constitue un important pourvoyeur d'emplois, qui plus est, à des niveaux de salaires supérieurs. Pratiquement un tiers des actifs occupant un emploi et résidant dans la Bande frontalière (environ 17000 personnes) traverse chaque jour la frontière pour travailler en Suisse.

Aller à la rencontre des entreprises du secteur représentait donc une évidence. De nombreuses questions ont émergé lors des visites : quelles stratégies pour gagner le marché sont mises en œuvre par les dirigeants ? Comment faire pour limiter le turn-over des salariés, notamment celui des moins qualifiés ? Les infrastructures de communication sont-elles suffisantes pour relier la France et le reste du monde ?

Et les filiales implantées sur le territoire ?

Environ deux tiers des entreprises franc-comtoises possèdent leur centre de décision dans le Haut-Doubs. Pour le tiers restant, le siège social est implanté ailleurs, en France ou à l'étranger. Aller à la rencontre de leurs dirigeants a été l'occasion de comprendre le fonctionnement d'une filiale, de la rémunération d'un collaborateur à la mise en concurrence entre les filiales d'un même groupe.

Les compte-rendus qui suivent montrent la diversité des façons d'entreprendre et de manager des équipes. La start-up **TRANSLAT'ME**, la manufacture de montres **PEQUIGNET**, le constructeur de maison en bois **FINN-EST**, la manufacture de plateaux **PLATEX** et l'usine d'isolants et plafonds suspendus **ARMSTRONG** nous ont ouvert leurs portes avec franchise et désir de communication. Nous les en remercions très sincèrement.

Elise BENOIT LEMONNIER et Sybille BONZON

Sources des données chiffrées :

<http://www.portes-haut-doubs.com>

http://www.insee.fr/fr/insee_regions/f-comte/themes/essentiel/ess13150/Essentiel_150.pdf

Programme du stage

Jeudi 23 avril 2015

- **9h** : Accueil des stagiaires au lycée Edgar FAURE, MORTEAU
- **9h15-10h15** : Rencontre avec Marc FOGLIA, créateur de la plateforme de traduction en ligne **TRANSLAT'ME**
- **10h30-12h** : Rencontre avec Philippe BLANCHOT, et visite de l'entreprise **PEQUIGNET**

Repas aux Fins : Restaurant "La patte d'ours"

- **14h- 16h30** : Rencontre avec Sébastien TISSOT, et visite de l'entreprise **FINN-EST**
- **17h** : Visite touristique avec dégustation pour les volontaires : **Le tuyé du Papi Gabi**

Vendredi 24 avril 2015

- **9h-12h** : Rencontre avec Emmanuel HOULBERT, et visite de l'entreprise **PLATEX**

Repas dans les locaux d'ARMSTRONG (plateaux-repas offerts par Monsieur BOISIER)

- **14h00-17h** : Rencontre avec André Boisier et ses collaborateurs, et visite de l'entreprise **ARMSTRONG**

Découverte de l'entreprise Translat'Me

Site de l'entreprise :

<https://fr.translatme.com>

Un innovateur :

Nous avons ici fait la connaissance de Marc Foglia, créateur de la plateforme de traduction en ligne. Véritable innovateur au sens schumpeterien du terme, Marc Foglia se définit comme un homme qui « ne tient pas en place » et qui veut constamment « faire de nouvelles choses ». Enseignant de philosophie au lycée Edgar Faure de Morteau, M. Foglia a souhaité créer un service de traduction et de relecture sur la toile, après avoir fait le constat qu'un tel service manquait. Il s'agit alors d'un site internet permettant à tout un chacun de déposer une demande de traduction. Celle-ci est alors réalisée et la traduction proposée est relue par une personne native du pays de la langue concernée.



Les étapes du développement :

-2012 : naissance du projet de création d'une start up de traduction

-2013 : finalisation du site web. Les financements proviennent de plusieurs origines et notamment d'un organisme « l'incubateur d'entreprises innovantes de Franche-Comté » finançant 15 à 20 projets.

-août 2014 : création du site

Pour mettre en place ce projet, M. Foglia a recruté 2 personnes dont un développeur.

L'entreprise a aujourd'hui un capital social : 15000 € et réalise 7000 € de chiffre d'affaires. Elle fonctionne aujourd'hui grâce à l'aide d'une associée (statut de SAS à 2 associés) et de 2 stagiaires (notamment Master langue et e commerce)

Le fonctionnement de la plateforme :

Il s'agit de permettre une intermédiation entre un demandeur de traduction et un traducteur. Pour une traduction de moins de 500 caractères, la prestation est gratuite ainsi que la vérification. Pour cela, il faut s'enregistrer comme membre. La communauté comprend actuellement environ 500 membres.

Par ailleurs, la plateforme procède à la vente de traductions.

La principale source de revenus, outre la vente de traductions devrait être obtenue grâce aux abonnements.

La stratégie de l'entreprise :

M. Foglia souhaite développer "la question payante". Cette innovation intéresse en particulier les acteurs économiques comme les agences immobilières ou encore les hôtels. Pour faire face à la concurrence, Translat'Me travaille à raccourcir le plus possible les délais de fourniture de la traduction demandée. Le paiement se réalise en ligne.

Les emplois et personnes concernées par le projet :

-Marc Foglia qui est professeur dans l'Education nationale. Il bénéficie d'une autorisation de cumul.

-Une associée qui travaille en free-lance

-2 stagiaires

-10 correspondants-pays indépendants

-450 native-speakers

-50 traducteurs

-2017 : la création de 3 emplois est espérée.

Des contraintes auxquelles il faut faire face :

Sur le web, tout ce qui marche est copié, ce qui rend ce type d'activité très instable. Et alors que des pays comme la Chine ou les Etats-Unis se protègent, l'Europe fait preuve d'une certaine naïveté : il n'y a pas de brevet du web en Europe. L'idée de M. Foglia risque donc d'être reprise. En outre, l'activité de la plateforme ne permet (pour le moment) de dégager aucun salaire véritable. Ce qui toutefois n'atténue pas la motivation de M. Foglia mais ce qui pose davantage de difficultés à son associée qui doit donc accepter de nouveaux contrats, ce qui réduit sa disponibilité pour Translat'Me.

Des supports pour compléter :

Alternatives économiques, n°347, juin 2015 page 68-70 : « Les start up : des entreprises pas comme les autres »

Compte-rendu réalisé par Sole Yves

Découverte de l'entreprise Péquignet

Site de l'entreprise : www.pequignet.com

Présentation générale :

Péquignet est une PME située à Morteau (25). La marque a été créée en 1973 par Emile Péquignet. Il s'agit de la dernière manufacture française de haute horlogerie (fabrication de mouvements mécaniques). Cette entreprise a été rachetée par deux investisseurs* en 2012 suite à un redressement judiciaire.

* : Il s'agit de l'industriel français, Philippe Spruch (cofondateur de LaCie, leader dans la vente de disques durs externes) et de Laurent Katz, l'actuel président du Directoire de Péquignet SA.

Quelques chiffres :

Effectif : 45 personnes.

Produits vendus : montres et bijoux.

Volume annuel : 10 000 montres produites.

Production : Une série comporte 3000 pièces minimum.

Prix moyen des montres femme : 800€ (Moorea collection)

Prix des montres hommes : de 4000 à 7000€ (collection manufacture).

Chiffre d'affaire : 50% réalisés en France et 50% à l'étranger (essentiellement en Hollande, en Belgique, au Portugal, en Espagne, au Moyen-Orient, en Chine et au Japon).

L'entreprise ne fait pas de vente directe (sauf dans sa boutique bisontine). Elle bénéficie d'un réseau de bijoutiers.

Son seul concurrent français est Herbelin.

La production = Qualité :

Toute la production se fait dans l'usine mortuacienne : de la conception (à l'aide de logiciels spécifiques) à l'assemblage.

Il n'y a, par contre, pas d'usinage sur place. L'entreprise sous-traite dans la région la fabrication des aiguilles (Entreprise La Pratique à Morteau) et celle des bracelets (Entreprise SIS à Avoudrey et Orchamps-Vennes).

Un des objectifs de cette entreprise est de relancer le savoir-faire horloger français, savoir-faire perdu à la mort de l'entreprise Lip.

Le service après-vente est réalisé à Morteau également. Dans ce service est stocké un grand nombre de pièces de toutes les montres Péquignet vendues de 1973 à aujourd'hui. Le client est ainsi certain de pouvoir faire réparer sa montre même une fois que le modèle a disparu des bijouteries.

L'importance de l'innovation :

M. Blanchot, Directeur de production, insiste sur la nécessité d'innover en permanence pour se maintenir sur ce marché.

Les dépenses en R&D représentent 10% du chiffre d'affaire de l'entreprise.



Les modèles durent 2 ans en moyenne. Ceci est une réelle contrainte sachant qu'entre le développement d'un produit et sa livraison s'écoule 6 mois en moyenne.

L'entreprise se base sur les remontées du marché (tendances observées sur le terrain...) opérées par les commerciaux et les bijoutiers partenaires. Actuellement, le prix est le principal élément du choix d'une montre plutôt qu'une autre selon M. Blanchot. Il faut donc se démarquer, proposer une montre de qualité pour jouer sur la compétitivité hors-prix.



La publicité :

M. Blanchot insiste sur l'importance du marketing dans ce secteur. Péquignet manque encore de notoriété par rapport aux grandes marques suisses. D'où la présence de l'entreprise sur des salons prestigieux.

La proximité avec la Suisse :

La disparition de nombreuses entreprises françaises d'horlogerie en zone frontalière s'explique par le fait qu'elles n'ont pas su s'adapter aux changements du marché dans les années 70 avec l'arrivée des montres à quartz. Les entreprises suisses ont opté pour une stratégie de montée en gamme face à cette concurrence des montres à bas prix et cela leur a plutôt réussi. Le prochain challenge dans ce secteur sera peut-être de faire face à l'arrivée des montres connectées...

Les grandes marques françaises (Louis Vuitton, Chanel, Hermès) ont choisi de délocaliser en Suisse pour être au plus près des fournisseurs.

L'implantation en zone frontalière génère des difficultés de fidélisation de la main d'œuvre (salaires plus élevés en Suisse). Pour y faire face, l'entreprise Péquignet propose à ses salariés davantage de souplesse quant au temps de travail ce qui permet une meilleure qualité de vie (temps partiels, horaires adaptés à la vie de famille).

Impressions du groupe :

Nous avons été impressionnés par la précision, la dextérité dont font preuve les salariés de cette entreprise.



Utilisations possibles en classe :

Détermination de la demande : en classe de 2de

Notion de marché concurrentiel : en classe de 1ère

Notion d'innovation/ types de compétitivité : en classe de Terminale

Source photos : Péquignet SA.

Compte-rendu réalisé par Guinchard Laurence

Découverte de l'entreprise Finn- est

Site de l'entreprise : <http://www.finn-est.com/>

Petite chronologie :

1994 : Création de l'entreprise et commercialisation de 3 maisons

1997 : Construction de nouveaux bureaux et d'un hangar de 450 m²

2006 : Création de FINN-BTP SARL : spécialisée dans le secteur d'activité des travaux de maçonnerie générale et gros œuvre de bâtiment.

2008 : Nouveaux locaux : 300 m² de bureaux et 2000m² d'entrepôts. (25500 le Belieu)

2012 : Nouvelle unité de production équipée d'une K2i dans un bâtiment de 1500m²

2014 : Site de 19000m², 40 salariés et 60 maisons construites par an.



Gérant : Denis Tisserand

Type de construction : maisons en madriers contre collés

Autres types de construction sur le marché :

Les techniques : ossature bois, ossature panneaux, poteaux poutres.

Technique employée par Finn Est :

Collage à contrecœur de deux épaisseurs de bois séché pour compenser les forces qu'exerce le bois en vieillissant afin qu'il se stabilise, reste droit et lisse, le séchage permettant d'éviter les fissurations.

Origine du bois : pin scandinave pour ses propriétés techniques ,100 % renouvelables et provenant de forêts gérées durablement.

L'intérêt est que la croissance est lente, les cernes fins permettent que le bois se déchire et se fissure moins quand il est usiné. C'est également ce type de bois qui permet de travailler les madriers horizontalement.

Les étapes de construction :

Bureau d'études avec conception assistée par ordinateurs pour créer les plans de la maison

Usinage : les pièces de structure sont produites sur place dans un bâtiment de 1500 m² grâce à une k2i : La machine reçoit les plans et taillent les madriers et chevrons.

Chaque pièce est étiquetée, conditionnée et travaillée au dixième de millimètre près.

Les pièces sont livrées sur les chantiers, prêtes à être assemblées une fois le terrassement et la maçonnerie réalisés.

On a donc un montage hors d'eau hors d'air sous huit jours puis finitions et isolation.

3 options pour l'acquéreur:

- Monter sa maison en kit avec un accompagnement technique (avec ou sans terrassement et maçonnerie FINN-BTP)

- Acquérir une construction hors d'eau hors d'air avec gros œuvre: terrassement, maçonnerie et montage de la maison.

- Acquérir une maison clés en main

FINN-EST propose aussi des programmes de construction avec des parcelles dans des petits villages ou Hameaux.

Garanties et label :

Fabricant constructeur CCMI (Garantie dommage ouvrage), label BBC, construction conforme à la réglementation RT 2012

Les autres constructeurs les plus proches (toute technique confondue !):

Boillod construction (Orchamps Vennes), Gardavaud Habitations (Valdahon) Myotte Duquet (Fournets luisans), Garnache (Les Gras)...

Face à ce marché concurrentiel, l'entreprise insiste sur la qualité de ses produits et souhaite se démarquer ainsi, privilégiant l'expression « maison de bois » pour se qualifier et non « maison en bois ». La vitesse de livraison et le « clé en main » font également partie de ses stratégies.

Idées d'exploitation en classe suite à la visite de l'entreprise et d'un chantier :

Seconde et /ou première :

Seconde : Comment et combien produire ? Facteurs de production, processus de production, progrès technique(K2i)..... Une maison en bois pour se distinguer ?

Seconde et première : Le marché de la construction bois, la filière bois dans l'EST, travail sur la construction immobilière en zone frontalière, le bois matériau écologique (marché en expansion et DD)

Première : le rôle des normes environnementales, de construction donc lien avec marché et institutions en première

Des supports :

La visite de l'entreprise :

Le comité départemental du tourisme a intégré la société FINN-EST dans son réseau d'entreprises qui se visitent officiellement dans le cadre du tourisme de découverte...

Visite gratuite du lundi au vendredi de 8h à 18h sur réservation au 06 16 40 45 53. 12 personnes maximum.

Le marché de la construction bois dans le grand est ne connaît pas la crise ?

Enquête nationale de la construction bois :

http://www.mpbois.net/documents/6/enquete_construction_bois2013_vd.pdf

Article de presse :

http://www.lesechos.fr/04/11/2013/LesEchos/21556-072-ECH_la-construction-en-bois-consolide-ses-positions.htm

Le marché du bois, construction, opportunité et menaces (rencontre d'affaires en avril 2014) :

<http://www.pole.energivie.eu/sites/default/files/upload/files/Pr%C3%A9sentation%20Fibois%20-%202017%2004%202014.pdf>

Une vidéo sur la filière bois qui soulève le problème de l'importation massive de bois :

Introduction de l'émission : 30% de notre territoire est recouvert de forêt, une ressource abondante qui en fait le second stock forestier d'Europe. Cependant sa valorisation n'est pas toujours optimale, la filière bois française doit aujourd'hui s'adapter à l'évolution du marché. Concernant le bois de construction en 2010, plus de 9000 maisons neuves en bois ont été construites ce qui est presque le double d'il y a 10 ans. Seulement celles-ci sont souvent réalisées avec du bois importé et parfois transformé à l'étranger. Comment expliquer ce décalage ? Faut-il réorganiser notre filière bois pour la rendre plus compétitive ? Comment faire correspondre les besoins de la construction avec nos capacités de production ? [Publié le 03/02/2012]

<http://www.caissedesdepots.fr/mediatheque/videos/solutionsdurablestv/bois-construction-une-chance-pour-la-filiere.html>

Compte-rendu réalisé par Kempf Sylvia

Découverte de l'entreprise Platex

Platex, fabricant français spécialiste des plateaux



Quand les entreprises se délocalisaient de la Suisse vers la France :

Si l'origine est floue (les archives ont disparu avant la reprise de l'activité), il semble que l'entreprise actuelle des Fourgs (sur le toit du Doubs) issue de la Suisse voisine avait des spécialisations initiales dans les boîtes à musique et la fabrication des skis. La délocalisation va se traduire par un changement d'activité durant les années 50 avec l'essor de la fabrication des plateaux. En 1984 suite à une crise de croissance l'entreprise dépose le bilan et est reprise par les actionnaires actuels.



Les mérites de l'actionnariat familial :

Les années 80 sont les années « Tapie » où des investisseurs rachètent des entreprises pour un franc symbolique avec, dans ce cas, un équipement industriel adapté à un marché en croissance. C'est le groupe Neiman (inventeur du système de protection antivol dont sont équipées nos véhicules) qui, avec une partie des liquidités issues des nationalisations, prend le contrôle de Platex. Les propriétaires parisiens vont dès lors rester en tant qu'actionnaires majoritaires ; c'est aujourd'hui la 2^e génération. L'entreprise est une PME à actionnariat familial. Le président du groupe est salarié de la société, il ne perçoit donc pas de dividende et quand le résultat est positif, il est reversé pour faire fructifier le patrimoine industriel (cf l'Allemagne avec un capitalisme familial non prédateur). Parallèlement l'entreprise, n'a connu depuis sa reprise qu'un directeur, M.Houlbert, passionné par l'outil industriel, les opportunités qu'offrent le produit et l'ancrage territorial.

Un marché mondialisé, de renouvellement :

Si l'essor de la vente des plateaux est lié à l'explosion des repas pris en dehors du domicile à partir des années 70, aujourd'hui le marché est mature avec une concurrence à l'échelle mondiale. En Europe, on est passé de 22 fabricants à 2 mais la concurrence est féroce avec la Turquie et La Chine. Il y a 2 grands secteurs d'activité :

- Les plateaux pour collectivité : « le scolaire » avec des produits basiques, la restauration commerciale avec un design plus élaboré, le marché hospitalier avec des caractéristiques techniques pointues (plateaux intelligents sur charriot haut de gamme). On trouve également un marché promotionnel (plateaux offerts avec des graphismes publicitaires ...)

- Le secteur grand public avec des plateaux destinés à la vente unitaire dans divers types de magasins qui peuvent faire leur choix en fonction de l'édition d'une collection ou un travail à façon pour des éditeurs d'objets.

25% des ventes correspondent à des marchés publics, 35% de la production est exportée hors U.E.

L'impératif de la compétitivité produit :

Par rapport à la concurrence turque ou chinoise, il est impossible d'agir sur la compétitivité prix avec une fabrication locale. L'offre premier prix de Platex provient donc de sous-traitant chinois ; le transport est optimisé par l'ajout de vaisselle qui fait « volume » (et complète le container) et permet de proposer des produits complémentaires.

Pour maintenir, voire développer l'outil industriel local, il est impératif de jouer sur la compétitivité produit. Cela passe par une organisation qui permet une réactivité quasi immédiate (24 à 48 heures pour présenter une pièce « premier de série » contre quelques semaines pour les concurrents lointains), par un travail avec l'acheteur pour diversifier les ventes au gré des besoins réels (petites séries) ; l'entreprise cherche une personnalisation des plateaux, et cherche à « flatter l'égo des clients » grâce à la communication sur les plateaux. Dans certains cas, l'entreprise bénéficie de l'image de la gastronomie française.

Enfin, les plateaux hauts de gamme destinés aux hôpitaux doivent répondre à des objectifs de réfrigération et de cuisson qui respectent les qualités gustatives. L'innovation est donc primordiale.

L'organisation productive :

Lors de la reprise de l'activité il y avait 30 salariés, puis plus que 20 avec la perte des « plateaux militaires » lors de la suppression du service national en 96 (marché qui représentait 30% de l'activité). Aujourd'hui 50 personnes travaillent à l'usine des Fourgs et 15 autres dans les services commerciaux sont basés dans le quartier de la Défense à Paris.

Dans une zone frontalière où l'attrait financier de la Suisse est déterminant pour les salariés il faut réussir à fixer l'emploi. Heureusement le « modèle français » permet d'en garder certains (35 heures au lieu de 43, sécurité sociale). Cela peut notamment intéresser des couples dont un seul conjoint travaille en Suisse (on cumule ainsi des atouts complémentaires), ou des ex frontaliers qui cherchent des conditions de travail moins rudes.

L'organisation du travail est en 3x8 avec une équipe spécialisée pour la nuit, des process automatisés et la robotisation des tâches les plus répétitives. On ne constate pas d'accidents du travail au sein de l'usine (en dehors de la « bobologie »).

L'optimisation des cycles de production n'aboutit pas à la disparition de nuisances sonores, olfactives qui restent contenues dans les limites réglementaires. Par contre, elle permet de présenter une « entreprise propre » qui retraite et réutilise, ou recycle avec des partenaires extérieurs, la totalité des « déchets », qui a réduit à zéro ses consommations de fuel (recyclage des calories) et d'eau (fonctionnement en circuit fermé).



Compte-rendu réalisé par Ferlat Michel

Découverte de l'entreprise Armstrong



Programme de seconde

<p>Qui produit des richesses ? Entreprise, production marchande</p> <p><i>En prenant appui sur quelques exemples significatifs, on sensibilisera les élèves à la diversité des entreprises selon la taille, la nature de leur production, leur mode d'organisation. On précisera en quoi le rôle économique spécifique des entreprises les distingue d'autres organisations productives (administrations, associations)</i></p>	<p>Monsieur Boisier nous a présenté son établissement appuyé par trois collaborateurs, cadres tous les trois.</p> <p>Armstrong est un groupe multinational américain dont une filiale est sise à Pontarlier. "environ 8700 employés et 35 sites de production dans le monde, le groupe Armstrong est l'un des principaux fournisseurs au monde de solutions de construction pour les particuliers comme les entreprises. Le groupe Armstrong crée, fabrique et propose de solutions de plafonds, murs et sols à valeur ajoutée "</p> <p>Elle occupe 150 salariés et est à ce titre l'un des plus gros employeurs de la ville (avec l'hôpital et le lycée).</p> <p>Elle produit des biens, dans le secteur du BTP, les "plafonds acoustiques", que l'on peut concrètement observer en levant la tête dans les bâtiments publics, dans les entreprises, dans les centres commerciaux, etc... partout où le passage de gaines techniques au dessus nécessite un faux plafond.</p> <p>On apprend que le directeur de Pontarlier est aussi le directeur du groupe pour la France, on apprend que le mode d'organisation de l'entreprise implique de fréquents "report", ou entretiens, compte rendus, pendant lesquels Monsieur Boisier rend compte de son activité à son responsable américain de groupe, et pendant lesquels il prend acte et négocie les objectifs du groupe affectés à la division France dont l'établissement de Pontarlier.</p> <p>Monsieur Boisier nous fait remarquer que s'il n'a pas l'autonomie d'une TPE ou d'une PME, parce que tout doit être avalisé par la maison mère, il a en revanche les avantages de la puissance d'une maison mère qui a des ressources logistiques et financières que les TPE n'ont pas.</p>
<p>Comment produire et combien produire ? Facteurs de production, coûts, productivité, progrès technique.</p> <p><i>On montrera comment l'entreprise est amenée à combiner efficacement les facteurs de production en tenant compte de leurs coûts et de leur caractère substituable.</i></p>	<p>Monsieur Boisier nous fait part de l'impact de la répartition et de la variation des coûts de production sur les choix d'organisation du groupe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • des coûts du travail, de l'acquisition des matières premières, de l'énergie pour les coûts variables et de l'amortissement du matériel pour les coûts fixes. Ici intervient un moment très intéressant : le directeur des achats explique comment il peut et doit compresser significativement les coûts de production ou faire face à des augmentations de coûts, dont ceux de l'énergie par exemple, et par quelles stratégies (groupements d'achat par filiales) • augmentation des coûts après un investissement (acquisition d'une chaîne de montage de plafonds métalliques) rappelant alors la contrainte de complémentarité des facteurs de production. • les effets des économies d'échelle sur les coûts fixes. <p>Plus globalement la visite de l'entreprise a permis l'observation du processus de production, très impressionnant, dans l'industrie.</p>

<p>Le diplôme : un passeport pour l'emploi ? Emploi, qualification, capital humain.</p> <p><i>À partir de données chiffrées, on analysera la relation entre le niveau et la nature des études poursuivies et l'accès à un emploi plus ou moins qualifié. On montrera que la poursuite d'études supérieures est un investissement en capital humain mais qu'elle est aussi influencée par le milieu social.</i></p>	<p>Monsieur Boisier et ses collaborateurs, nous ont montré –et sans détours- à quel point les parcours pouvaient être variés : Monsieur Boisier a une formation en droit et est directeur d'établissement, directeur europe pour une partie du groupe, dans un métier explicitement de l'industrie, son directeur des achats a un parcours en zig zag très intéressant, bac technique, BTS, école de commerce, ..., sa directrice qualité sécurité a quant à elle un master en biologie environnement .</p> <p>Monsieur Boisier a insisté sur les qualités de ses collaborateurs : travail en groupe, réactivité, qualités humaines, simplicité, et aussi fiabilité... bien loin des diplômes initiaux. Il a également insisté sur la possibilité dans ce groupe en tout cas de faire carrière (devenir cadre) grâce à ces qualités "humaines".</p> <p>On a d'ailleurs visité l'entreprise avec un cadre –ancien délégué du personnel- ancien ouvrier.</p>
<p>Le chômage : des coûts salariaux trop élevés ou une insuffisance de la demande ? Salaire, coût salarial, chômage.</p> <p><i>Après avoir sensibilisé les élèves à l'évolution de l'emploi et du chômage dans la période récente, on s'interrogera sur les effets contrastés de l'évolution des salaires sur le niveau de l'emploi en prenant en considération le fait qu'ils constituent à la fois un coût pour chaque entreprise mais aussi une composante du pouvoir d'achat des ménages.</i></p>	<p>L'établissement Armstrong de Pontarlier a une partie de ses effectifs en chômage technique et a du faire face depuis 2009 à de réelles difficultés : une partie de la production a été relocalisée en Russie (et c'est un choix du groupe) et elle a du se séparer d'une partie de ses salariés faute de demande, très clairement. Ce qui apparaît dans l'entretien accordé par M. Boisier, c'est la nécessité de répondre par une offre diversifiée à une demande qui allait permettre de créer de nouveaux emplois : un investissement très lourd, de l'ordre de 25 millions d'euros, autofinancé en partie par le groupe, pour produire un nouveau type de plafonds et pour créer de l'emploi. Pas d'emploi sans cette prise de risque, manifestement conséquente.</p>

Programme de Première	
<p>Regards croisés</p> <p>Entreprise, institution, organisation</p> <p>Comment les rapports sociaux s'organisent-ils au sein de l'entreprise ?</p> <p>Hiérarchie, coopération, conflit</p> <p><i>On montrera comment l'entreprise constitue un mode de coordination des actions par la hiérarchie. On mettra aussi en évidence comment coopération et conflits s'entremêlent dans la production de l'action collective. On mobilisera pour cela les apports de la science économique (économie de la firme) et de la sociologie (mobilisation et logiques d'acteurs).</i></p>	<p>- <u>Organigramme hiérarchique</u>: Monsieur Boisier nous a présenté l'organigramme hiérarchique de l'entreprise au sein du groupe. Cela donne un aperçu complet de l'arborescence hiérarchique entre la direction du groupe, les différentes unités de production, les différents services et les postes spécifiques.</p> <p>- <u>Un système de valeurs Américains...</u> Monsieur Boisier nous a précisé que l'une des particularités d'être une filiale d'un groupe Américain se situe dans le système de valeurs : qui met l'accent à la fois l'honnêteté, la droiture, la méritocratie, ce qui implique aussi la transparence et un système de contrôle assez lourd.</p> <p>- <u>La grille d'évaluation</u> Il est tout à fait intéressant de voir comment les valeurs mises en avant par le groupe américain se traduisent concrètement dans l'évaluation personnelle de chaque salarié. Cette évaluation est à la fois assez complexe et assez lourde (chaque salarié doit définir des objectifs et analyser ses performances annuelles au vu de ces</p>

objectifs, sur le site Intranet du groupe, sous le contrôle de sa hiérarchie).

La répartition des notes des salariés suit une logique particulière : celle de la courbe de Gauss (qui part du principe que dans un groupe, il y a toujours des gens qui s'investissent plus ou moins, et qui sont donc plus ou moins méritants.) Cette logique oblige la direction à répartir strictement les salariés sur cette grille (il faut un certain nombre de « méritants ++ », de « méritants + », de « méritants - ».)

Cette évaluation fait ses preuves dans l'entreprise de Pontarlier. M. Boisier y voit clairement une manière motiver ses salariés et de récompenser les plus méritants.



Programme de terminale

<p>Quels sont les fondements du commerce international et de l'internationalisation de la production ?</p> <p><i>En s'appuyant sur des données concernant le commerce intra-firme et sur des exemples d'entreprises multinationales, on abordera la mondialisation de la production. On analysera les choix de localisation des entreprises et leurs stratégies d'internationalisation. On étudiera à cette occasion les principaux déterminants de la division internationale du travail en insistant sur le rôle des coûts et la recherche d'une compétitivité hors prix.</i></p> <p>Acquis de première : gains à l'échange. NOTIONS : avantage comparatif, dotation factorielle, libre-échange et protectionnisme, commerce intra-firme, compétitivité prix et hors prix, délocalisation, externalisation, firmes multinationales, spécialisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'entretien avec Monsieur Boisier nous expose très concrètement ce qu'est le commerce intragroupe : la laine est produite à Pontarlier et acheminée en Allemagne pour y être compressée pour un certain type de plafond. • Une partie de la production de Pontarlier est acheminée en Russie pour y être transformée, même si ce commerce intragroupe a pu faire perdre des emplois à l'établissement de Pontarlier. • Monsieur Boisier a pu négocier en mettant en avant des avantages obtenus en termes de coût la délocalisation d'une partie de la fabrication allemande à Pontarlier. • L'ensemble des bénéfices sont bien des bénéfices de groupe et le groupe doit être gagnant dans tous les cas, quelles que soient les pertes engagées par des établissements locaux pour cause de concurrence entre les établissements du groupe. • L'idée est que chaque établissement doit améliorer ses compétitivité prix et hors prix pour conserver son marché et ses emplois.
<p>Comment s'articulent marché du travail et gestion de l'emploi ?</p> <p><i>Pour rendre compte de la spécificité de la relation salariale, on montrera l'intérêt de relâcher les hypothèses du modèle de base en introduisant principalement les hypothèses d'hétérogénéité du facteur travail et d'asymétrie d'information.</i></p> <p>NOTIONS : Taux de salaire réel, salaire d'efficacité, salaire minimum, contrat de travail, conventions collectives, partenaires sociaux, segmentation du marché du travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Là encore, ce fut un moment très éclairant et très concret pour mieux comprendre cet aspect de notre programme. Monsieur Boisier nous a fait rencontrer sa DRH qui nous a présenté un outil (propre au groupe Armstrong) d'évaluation ou plutôt de coévaluation des personnels cadre qui permet de calculer la partie variable de leur salaire, et sa progression. La hiérarchie fixe à chaque cadre des objectifs non seulement quantitatifs mais aussi de savoir être. (cela peut être très personnel : tenant à des traits de caractère que se reproche un salarié dans le cadre de ses relations de travail). Les cadres s'autoévaluent et leur hiérarchie les évalue, sur une échelle de performance de 1 à 4. S'il y a divergence, elle est objet de discussion. Le salarié peut se fixer des objectifs. • La marge de progression de ceux qui ont le moins d'ancienneté est plus large que la marge de progression des plus anciens. • On voit ainsi que l'entreprise a fabriqué un outil pour réduire les incertitudes tant pour le salarié que pour l'organisation : comment face à l'hétérogénéité du facteur travail, on se dote d'un outil qui réduit les asymétries d'information de part et d'autre.

Quelques supports utiles :

<http://www.armstrong.com/commerce/eu1/fr/fr/about-armstrong.html>

http://insee.fr/fr/insee_regions/f-comte/themes/essentiel/ess11134/le_point_sur_ze_pontarlier.pdf

<http://www.estrepublikain.fr/economie/2014/12/19/armstrong-investirait-jusqu-a-25-millions-de-dollars-a-pontarlier>

<http://www.presse-pontissalienne.fr/sites/default/files/flip/LPP138/index.html#/39/zoomed>

Conclusion du stage et impressions des stagiaires

L'accueil et l'hospitalité des chefs d'entreprise :

Les stagiaires ont tout d'abord été frappés par l'accueil que les chefs d'entreprise leur ont réservé. Les chefs d'entreprise nous ont ouvert leurs portes dans un souci de communication avec les enseignants. Tous regrettent effectivement le manque de lien entre le monde de l'entreprise et le monde de l'éducation et regrettent ce manque de communication, qui ne permet pas toujours de remettre en cause certaines idées préconçues. Nous les remercions pour leur accueil. Tous nous ont parlé de leur entreprise avec passion.

Véritable entrepreneur schumpeterien :

Les cinq entrepreneurs rencontrés illustrent parfaitement la figure schumpeterienne de l'entrepreneur. A travers leur discours transparait le fait que fonder une entreprise et faire vivre cette entreprise dans le contexte économique et mondial actuel est un pari, une aventure, une prise de risque. L'histoire d'une entreprise est loin d'être un long fleuve tranquille et ses cinq parcours nous ont montré que l'histoire d'une entreprise est souvent jalonnée de remises en cause. L'innovation est certainement le défi constant de chacune de ces entreprises, qu'il s'agisse des montres Péquignet, qui doivent être « différentes », des plateaux Platex, qui doivent aujourd'hui contenir un haut niveau de technologie et toucher des publics différents, mais aussi des plafonds suspendus pour Armstrong, des chalets Finn'est et du site internet de traduction en ligne qui doit proposer des traductions les plus fiables et les plus rapides possible.

Les termes innovation et qualité sont certainement les termes qui sont revenus le plus souvent dans le discours des personnes rencontrées. Ces deux stratégies reflètent bien la manière dont les entreprises franc-comtoises mais aussi françaises doivent faire face à la concurrence internationale actuelle. Pourtant très spécialisées voire leaders de leur marché, elles doivent toutes faire constamment face à la concurrence de plus en plus vive.

Pour tous ces entrepreneurs, une chose est sûre : rien n'est jamais acquis et il faut toujours se démarquer des autres entreprises. L'analyse schumpeterienne est donc plus que jamais d'actualité.

Le monde de l'entreprise : une grande diversité :

Le point précédent est d'autant plus frappant que ces cinq entreprises sont très diverses. Ces deux journées nous ont donc permis de nous familiariser avec des structures très différentes du point de vue de leur taille, de leur positionnement sur leur marché, des produits proposés.

De la start up Transalt'me à la firme multinationale Armstrong, en passant par les PME que sont Platex, Péquignet et Finn'est, les structures, statuts et modes de gestion ne sont pas les mêmes.

L'équipe dirigeante de l'entreprise Armstrong nous a permis de découvrir un mode de gestion du personnel encore peu développé en France et surtout peu connu des enseignants car très éloigné du monde de l'enseignement. Nous avons ainsi découvert le monde de l'entreprise sous ses formes les plus diverses.

Une entreprise, de multiples métiers :

Comme durant les stages des années précédentes, les visites d'entreprises sont toujours l'occasion de prendre conscience qu'une entreprise concentre un nombre de métiers différents très important. Les différentes catégories socio-professionnelles y sont présentes et nous réalisons combien nos élèves titulaires d'un baccalauréat économique et social peuvent occuper ensuite des postes très différents au sein d'une même entreprise (gestion des ressources humaines, comptabilité, chef de projet, contrôle qualité...)

La particularité de la Bande frontalière :

Le choix de partir cette année à la découverte de la bande frontalière s'est révélé judicieux car ce territoire est effectivement particulier du fait de sa proximité avec la Suisse.

Les cinq entreprises visitées doivent tenir compte de cette particularité. En l'occurrence, toutes s'efforcent de garder du personnel compétent parfois attiré par des salaires bien plus élevés de

l'autre côté de la frontière. Pour la plupart de ces chefs d'entreprise, les conditions de travail en France restent un atout pour les salariés.

Quels liens avec nos enseignements ?

Ces deux journées nous auront permis d'enrichir nos connaissances et notre vision du monde de l'entreprise en nous confrontant à la réalité de celui-ci. Elles nous auront certainement aussi permis de remettre en cause certaines idées préconçues.

Ces cinq entreprises nous ont fourni de multiples exemples pour illustrer nos cours (de seconde, première et terminale).

De plus, ces visites nous ont rappelé combien il est important de montrer à nos élèves qu'un baccalauréat économique et social peut conduire à des métiers très différents, présents dans une même entreprise.

Enfin, ce stage nous rappelle combien il peut être pertinent de faire visiter de telles entreprises à nos élèves.

Nous tenons à remercier très chaleureusement messieurs Houlbert, Boisier, Foglia, Tissot, et Blanchot pour leur accueil, leur disponibilité et leur sympathie, les cadres dirigeants de l'entreprise Armstrong qui nous ont fait part de leur expérience, et l'entreprise Armstrong pour nous avoir offert les plateaux repas.

Nous remercions également Monsieur Deler, inspecteur de sciences économiques et sociales sans qui ce stage ne pourrait avoir lieu ainsi que Monsieur Perrod pour la mise en œuvre pratique de ce stage.

Enfin un grand merci aux stagiaires pour leur participation et leur enthousiasme !

Elise Benoit Lemonnier et Sybille Bonzon