



L'interview



Xylofutur



LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ
MOTEURS DE CROISSANCE ET D'EMPLOI

Propos

de **Nicolas Langlet**,
Directeur de Xylofutur ;

Céline Champarnaud,
chef du projet 4D de Xylofutur ;

Joëlle Castagnet,
Présidente du Directoire
de Castagnet-Duméou.

Xylofutur, premier pôle de compétitivité à utiliser l'outil EFQM®

Le projet 4D (Des capacités Durables pour Des entreprises Durables) est une des nombreuses actions menées par le pôle de compétitivité Xylofutur. Voyons avec son dirigeant et l'exemple d'une entreprise, comment ce pôle de compétitivité a su s'accaparer l'EFQM® pour en faire un outil de diagnostic stratégique, afin de servir le développement des entreprises adhérentes. Présentation et interview.

« Xylofutur, commence Nicolas Langlet, est le seul pôle de compétitivité en France dédié complètement à la filière bois, papier, carton. Il fonctionne selon trois axes : la gestion et l'exploitation de la biomasse bois, c'est le côté forestier de la filière ; le développement de produits à partir du matériau bois pour des marchés comme ceux de l'ameublement, du bâtiment ou des transports ; et l'axe fibre/chimie pour l'élaboration, par exemple, des panneaux en fibre de bois, ou des molécules pour des produits cosmétiques. »

Action Xylofutur :
« L'EFQM® comme
levier de la
performance globale
des entreprises. »

Pour mémoire, un pôle de compétitivité a deux métiers : l'ingénierie de projets d'innovations ; et le développement de réseaux avec des journées techniques et des animations dédiées à la filière. C'est dans le cadre de ce second métier que Xylofutur développe des actions collectives comme 4D.

« Le projet 4D, explique Nicolas Langlet, est une action qui se focalise sur la performance globale des entre-

prises dans laquelle nous utilisons l'outil EFQM®. C'est pourquoi nous nous sommes rapprochés d'AFNOR. Nous avons conçu ensemble l'idée d'un diagnostic stratégique EFQM® pour permettre aux participants d'avoir une vision juste et objective de leur entreprise à un instant « T ». Aujourd'hui 16 entreprises sont dans le projet 4D, dont 7 ont déjà été diagnostiquées, ou vont l'être dans les prochaines semaines, et une dizaine d'entreprises sont

en phase de réflexion pour se lancer dans l'action. »

Xylofutur est le premier pôle de compétitivité à utiliser l'EFQM® pour ses adhérents. Pourquoi avoir fait le choix de cet outil ? Céline Champarnaud répond : « Parce que c'est un outil de management global performant qui permet une mise en application simple et rapide pour une PME. Dans notre filière, certains entrepreneurs travaillent depuis plus de 40 ans sur le terrain et ont besoin de prendre du recul pour se projeter dans les nouvelles données du marché. L'une des

Repères

- **Xylofutur**
a été créée en 2005
 - Statut associatif Loi 1901
 - Localisation : Gradignan-Aquitaine
 - Budget 2013 : 490 000 € dont la moitié vient des subventions de l'État (Direccte et DRAAF), du Conseil Régional Aquitaine et de la DRAAF (Direction Régional de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt) ; l'autre moitié venant des adhésions et des services proposés par Xylofutur
 - Nombre de salariés : 7
 - Nombre d'adhérents en 2013 : 144
- **Castagnet-Duméou**
a été fondée en 1952
 - Activité : Exploitation forestière sans scierie. (Achat des arbres sur pied, coupe et livraison chez le client avec ses propres camions)
 - Localisation : Casteljalous (Lot et Garonne)
 - Clientèle : Papetiers, scieries et fabricants d'emballage
 - Nombre de salariés : 34
 - CA 2013 : 8,5 M€



forces de l'EFQM® est d'être à la fois capable de faire prendre du recul aux dirigeants sur leur mode d'organisation, sur leur positionnement marché, sur leur valeur ajoutée mais également de les aider à se projeter et à structurer les éléments de leur stratégie. L'autre point fort de l'EFQM® est que c'est une démarche pragmatique, simple, qui ne nécessite pas de ressources particulières. Elle s'adapte à tous les secteurs d'activité et à n'importe quelle typologie d'entreprise, grande ou petite. »

Rappelons que l'EFQM®, tel qu'il a été envisagé dans le projet 4D, est utilisé comme un outil diagnostique stratégique et non pas comme une évaluation détaillée. « Nous n'en sommes pas là, poursuit Céline Champarnaud, mais notre outil diagnostique repose globalement sur l'ensemble des critères de l'EFQM®. Nous remettons une synthèse qui met en évidence les points forts, les axes d'amélioration de l'organisation et les conclusions des échanges avec les dirigeants sur des actions prioritaires concrètes à mettre en œuvre pour obtenir des résultats ciblés. Cette prestation est subventionnée par le Conseil Régional Aquitaine et l'État (Direccte et DRAAF). C'est la prestation de l'approche globale du projet 4D. C'est la mission que je mène avec AFNOR et ses assessseurs qualifiés EFQM®. Ensuite, soit l'entreprise a les compétences pour réaliser des actions concrètes, soit nous lui proposons une nouvelle prestation avec l'intervention d'un cabinet extérieur spécialisé. Cette nouvelle prestation est également cofinancée à 50% par le Conseil Régional Aquitaine et l'État (Direccte et DRAAF). »

« Ce qui est aussi appréciable avec l'outil EFQM®, conclut Nicolas Lan-

glet, est qu'il va nous permettre de mieux comprendre les forces et les axes d'amélioration structurels de la filière bois pour en tirer des enseignements. En termes d'exemplarité et de prise en compte des diagnostics, il serait envisagé, dans les prochains mois, que Xylofutur se fasse aussi diagnostiquer avec le modèle EFQM®. Ce programme se poursuivra pour les 3 prochaines années, avec les mêmes financeurs, auxquels s'ajoutera le Conseil Général 33. »

Interrogeons maintenant la première entreprise de la filière bois à avoir été diagnostiquée dans le cadre du projet 4D.

**Entreprise
Castagnet-Duméou :**
« Le diagnostic EFQM® nous a permis d'améliorer notre communication. »

QUE VOUS APPORTÉ LE DIAGNOSTIC ?

Joëlle Castagnet : Le diagnostic a été très clair : nous souffrions d'un déficit de communication. Même si chaque matin nos deux agents forestiers présentent la journée au personnel, nous n'avions jamais pris le temps d'expliquer à chacun les impératifs d'une entreprise et le fait que nous étions tous ensemble dans le même bateau.

QU'AVEZ-VOUS DONC FAIT À L'ISSUE DE CE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ?

JC : Nous avons travaillé à la mise en place d'entretiens individuels et annuels. Chaque salarié a été reçu par

un des agents forestiers pendant un minimum d'une demi-heure. C'était un moment d'écoute mais aussi l'occasion pour nous de bien expliquer, par exemple, que pour être rentables nous ne pouvions pas nous permettre des retours clients quand le bois livré ne correspondait pas exactement à la commande.

QUELS BÉNÉFICES AVEZ-VOUS TIRÉS DE CETTE ACTION DE COMMUNICATION ?

JC : Nous avons déjà mis fin à une rumeur qui faisait croire à certains salariés que nous les surveillions avec nos fiches de chantier. Alors que le but de ces fiches est de nous permettre d'avoir une photographie précise de l'avancée du travail pour anticiper la demande. Plus techniquement, nous avons aussi remarqué que nos forestiers descendent plus régulièrement des machines pour constater de visu la bonne dimension des coupes programmées par l'ordinateur de leurs machines.

QUE PENSEZ-VOUS DE L'EFQM® ?

JC : Nous nous en sommes servis pour améliorer notre communication. Maintenant, si ça peut améliorer notre performance et image de marque, nous sommes capables de monter en puissance sur ce modèle. Nous menons, par exemple, des actions concrètes au niveau Développement Durable : nous ne nous contentons plus de couper du bois, nous pratiquons aussi l'extraction des cœurs de souche afin d'alimenter les chaudières industrielles. Mais on laisse les racines pour ne pas appauvrir les sols. Enfin, avec la mise en place de la géolocalisation de nos chantiers, nous travaillons notre logistique afin d'améliorer notre bilan carbone.

En savoir +

xylofutur.fr/fr

castagnet-dumeou.fr



EFQM ■
Shares what works.
[En savoir plus sur l'EFQM](#)

