

VALEURS

HAUTE-SAÔNE

AVRIL/MAI/JUIN 2023
N°45 - 2,90€

ÉCONOMIQUES

MEDEF : ENTRETIEN
AVEC EMMANUEL
VIELLARD

LA FROMAGERIE
BIO DE TIMOTHÉE
PAULIN

LES COMPTOIRS
THÉ-CAFÉ
SE DÉVELOPPENT

L'EXPERTISE
DE SODERTAL
À PLANCHER-BAS



*Sébastien Gindro,
pdg de l'entreprise*

DOSSIER

GINDRO
UNE SAGA
FAMILIALE

46

C'est le nombre de salariés
que compte l'entreprise
dont le siège est situé
à Montbozon

7

Gindro réalise
un chiffre d'affaires
en progression
de 7 millions d'euros

300 000

En 2023, près de 300 000 euros
seront investis dans l'atelier
de fabrication

ENTRETIEN / P. 14 ET 15 • PRODUCTION / P. 16 ET 17 • PLANIFICATION / P. 18 • BUREAU D'ÉTUDES / P. 19 • ACHATS ET STOCK / P. 20 • HISTOIRE / P. 21

dossier

UN FLEURON DE L'INDUSTRIE À L'ESPRIT FAMILIAL

Rachetée par Sébastien Gindro en 2016, la société Gindro SAS enregistre aujourd'hui un volume d'activité record grâce au travail de toute une équipe et aux investissements réalisés depuis les années 2000. Ce programme de modernisation se poursuit aujourd'hui pour pérenniser un outil de travail ultra performant.



sebastien gindro

« CE QUI FAIT NOTRE SUCCÈS, C'EST LE RESPECT DE LA PAROLE DONNÉE »

Directeur général de Gindro SAS depuis 2009 et seul maître à bord depuis le rachat de l'entreprise familiale en 2016, Sébastien Gindro connaît une période faste, grâce à un volume de commandes record. Mais le dirigeant garde les pieds sur terre et continue à investir pour valoriser le travail de ses équipes et pérenniser leur outil de travail.

Sébastien Gindro, quel est votre parcours au sein de l'entreprise familiale ?

J'ai été embauché chez Gindro SA en 1995 après plusieurs jobs d'été là-bas, alors que je faisais encore mes études. J'ai commencé à développer l'utilisation d'Excel dans l'entreprise, créant des tableaux pour gérer les présences notamment. J'ai ensuite été responsable de l'atelier peinture, avant de revenir dans les bureaux. J'ai été deviseur, puis assistant de direction auprès de mon père Daniel. En parallèle, j'étudiais à l'école des managers. Au fil des ans, je me suis occupé des ressources humaines, de la gestion administrative, des tableaux financiers et du déploiement de l'informatique dans le fonctionnement de la société. J'ai succédé à mon père en tant que directeur général en 2009. Après une organisation basée sur un actionnariat partagé entre différents membres de la famille, j'ai racheté l'entreprise seul en 2016.

Depuis sept ans, l'activité et le chiffre d'affaires de Gindro SAS ne cessent d'augmenter. À quoi cette dynamique est-elle due, selon vous ?

Après la crise de 2008, notre chiffre d'affaires est redescendu à 3,5 millions d'euros l'année suivante et nous avons fermé notre site de Beaumotte. Les difficultés connues à l'époque et jusqu'en 2016 nous permettent aujourd'hui de garder les pieds sur terre. Lorsque j'ai succédé à mon père, nous avons intensifié la modernisation de notre outil de travail et investi dans du matériel efficace, mais aussi confortable pour les équipes de production. La nouvelle méthode de planification lancée en 2016, avec un système de fichiers Excel partagés et une équipe polyvalente, nous a aussi permis d'être plus productifs. La faillite d'un concurrent a aussi conduit une partie

de ses clients à se tourner vers nous pour leurs commandes de tuyauterie.

Depuis le rachat de l'entreprise il y a sept ans, nous sommes en progression constante, comme si les planètes s'alignaient. Il y a sept ans, nous connaissions des périodes creuses, notamment en mars et en avril. Désormais, le niveau d'activité est soutenu toute l'année. Les efforts initiés du temps de mon père portent actuellement leurs fruits, et, aux yeux de nos clients, nous respectons nos engagements, notamment en ce qui concerne les délais de livraison. Ce qui fait notre succès, c'est le respect de la parole donnée, mais aussi le bouche-à-oreille, notre capacité à fidéliser notre clientèle par la qualité de notre travail. Je dis souvent que ce sont les gars qui font le travail, beaucoup plus que les machines.

Votre équipe vous est d'ailleurs fidèle, puisque certains salariés travaillent chez Gindro SAS depuis plus de trente ans...

Effectivement, nous avons la chance d'avoir un faible turnover dans l'entreprise. À Montbozon, nous faisons vivre une quarantaine de familles et il est important de valoriser le travail réalisé. Au-delà de l'ambiance familiale, nous apportons de nombreux avantages à nos salariés : des primes de vacances, de Noël ou d'intéressement, une augmentation récente des salaires de 4 %, une certaine souplesse pour les congés, des ponts systématiques en cas de jour férié le mardi ou le jeudi, etc. Nous avons aussi installé des gerbers et des rafraîchisseurs dans les ateliers pour améliorer les conditions de travail durant l'été.

Comment avez-vous développé la culture de la polyvalence dans vos ateliers ?

Pour que l'organisation de l'entreprise fonctionne, nous avons besoin que l'équipe soit la plus polyvalente possible, avec des per-

Un faible turnover chez les salariés



L'objectif de Sébastien Gindro : maîtriser la forte croissance de l'entreprise.

sonnes dynamiques et volontaires. Et, cela, nous l'avons compris et commencé à le mettre en place depuis près de 25 ans. Nous avons établi une liste de tous les postes, de tous les niveaux de compétence de chacun, de toutes les pièces et du savoir-faire nécessaire pour les réaliser. Nous avons mis en place un catalogue de formation interne et nous organisons, chaque année, une réunion pour définir les thèmes de celles dont nos équipes ont besoin. À l'époque où nous avions des variations d'activité, nous profitions des périodes creuses pour organiser ces formations. Désormais, avec la hausse des horaires de production, il est parfois plus difficile de trouver un créneau pour les intégrer dans le planning.

Quels sont les enjeux chez Gindro SAS pour les années à venir ? Peut-on encore faire mieux sur le plan du volume d'activité ?

Nous sommes des perfectionnistes, donc on peut toujours faire mieux. Mais je ne veux pas que l'entreprise grossisse trop, au risque de devenir ingérable. Je ne veux pas non plus m'habituer à ce niveau d'activité et aux résultats que nous connaissons aujourd'hui, car il est impossible de savoir combien de temps cette situation durera. Nous profitons de cette bonne période pour investir sur le long terme et assurer la pérennité de l'entreprise sur le long terme. Nous devons aussi déterminer si, avec une telle hausse du chiffre d'affaires, notre système de planification est aujourd'hui suffisant. Nous travaillons actuellement avec une visibilité de six semaines, alors que, par le passé, notre carnet de commandes ne dépassait pas plus de quelques jours ! Si ce délai grandit avec le nombre de commandes, nous devons peut-être réorganiser notre planification. J'aimerais aussi rendre notre système de production encore

plus performant en l'informatisant de plus en plus.

Quels sont vos besoins en main-d'œuvre, à l'heure actuelle ?

Nous avons la chance d'avoir des employés d'une moyenne d'âge de 40 à 45 ans, donc peu de départs en retraite prévus dans les trois ou quatre ans à venir. Ces dernières années, nous avons embauché plusieurs apprentis après l'obtention de leur diplôme et nous faisons appel à des intérimaires pour renforcer les effectifs en cas de forte activité. Mais nous n'avons jamais eu autant de travail que maintenant et, si ce rythme de travail perdure sur le long terme, nous aurions besoin d'embaucher. Au rythme actuel, nous pourrions créer plusieurs emplois à plein temps.

D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE À UN FLEURON DE L'INDUSTRIE

La réorganisation de l'activité de production en trois pôles distincts et complémentaires a permis d'accroître la production de Gindro SAS, où l'expérience des employés est une véritable plus-value.

Au début des années 1990, Gindro SA comptait une quarantaine de salariés et réalisait un chiffre d'affaires de 3,5 millions d'euros. Aujourd'hui, avec un effectif similaire, l'entreprise Montbozon a multiplié ce chiffre par deux ! L'activité du spécialiste haut-saônois en tuyauterie aéronautique est en constante progression depuis 2016 et, pour Sébastien Gindro comme pour son responsable de production Gilles Husy, ce succès a été facilité par un facteur clé : la réorganisation complète des ateliers.

Regroupée sur son site unique de

Montbozon depuis 2009, la production de Gindro SAS fonctionne désormais en trois zones. Le pôle « Débit », supervisé par Martiel Thiebaud, est consacré à l'activité de découpe et de pliage des pièces métalliques utilisées en tuyauterie. Le pôle « Fabrication », géré par Gilles Husy, regroupe les étapes de roulage, d'assemblage, de soudure et de ponçage des composants. Enfin, au pôle « Traitement de surface », piloté par Nicolas Bador, les pièces sont nettoyées, dégraissées, peintes par thermolaquage, montées et emballées avant expédition. Un espace est aussi réservé à l'activité boîtes aux lettres, qui représente désormais une infime partie du chiffre d'affaires. Les différentes étapes de la production - du bureau d'études à l'expédition

- sont suivies en temps réel grâce à un fichier Excel, rempli par les responsables de service et les chefs d'atelier. Une trentaine de salariés, assistés par plusieurs intérimaires, sont répartis sur les trois pôles de production. Formés dès leur embauche à la polyvalence, ils changent de postes plusieurs fois dans la journée, selon la typologie des commandes à usiner. Gindro SAS connaît un turnover très bas et une moyenne d'âge d'une quarantaine d'années, laissant présager peu de départs à la retraite dans les prochaines années. « Ici, les salariés en production ont entre 12 et 35 ans de carrière. Ils connaissent leur métier et c'est un atout », explique Gilles Husy. Ces dernières années, Sébastien Gindro a souvent embauché ses anciens



En production, les salariés ont entre 12 et 35 ans d'expérience.



L'atelier débit est consacré à la découpe et au pliage des pièces métalliques.



Une douzaine de salariés ont passé avec succès leur certification en soudure.

apprentis, mais cette jeune main-d'œuvre est de plus en plus difficile à trouver.

Autre élément très recherché chez Gindro SAS : les soudeurs qualifiés. Si de nombreux postes au sein de l'entreprise peuvent accueillir des néophytes, la soudure des éléments de tuyauterie nécessite un certain savoir-faire. « Depuis cinq ans, nous faisons passer les certifications pour les soudeurs ici, avec remise à niveau des compétences tous les deux ans. Nous comptons quatre soudeurs dans les effectifs, mais douze personnes passent l'examen », précise Gilles Husy.

Parti pendant deux ans dans une autre entreprise, entre 2014 et 2015, le responsable production a retrouvé son poste en 2016 et a vu à quel point la société avait changé. « Je suis arrivé dans l'entreprise en tant que responsable de production en 1999, à l'époque où elle était dirigée par Daniel Gindro, le père de Sébastien. Nous étions une petite entreprise que je pourrais qualifier de familiale. Maintenant, avec la répartition en pôles, Gindro SAS est devenue une vraie industrie compétitive. On s'ouvre vers l'extérieur, on s'intéresse au fonctionnement de nos concurrents et on recherche toujours des axes d'amélioration pour optimiser la production. La gestion du temps et un système hiérarchique ont été remis en place et ont permis de gagner en efficacité, comme l'utilisation des outils informatiques », estime Gilles Husy.



Le dernier investissement est une ligne automatisée de production de tuyaux soudés laser.

4000 COMMANDES EXPÉDIÉES EN 2022, ZÉRO RETARD !

Responsable planification et qualité, Estelle Paulin est chargée d'établir le planning de production des différents ateliers de Gindro SAS. Grâce à ce système, les délais de livraison promis aux clients sont toujours respectés.

Estelle Paulin connaît son tableau de planification par cœur. Juste derrière son bureau s'étend le planning de l'équipe de production pour les six semaines suivantes. Tout y est classé de manière claire : les différents pôles de production, les employés, les postes où ils travailleront, leurs horaires, le numéro de commande correspondant à leur tâche, etc. L'objectif d'une telle organisation rigoureuse ? « Faire en sorte que le travail soit le plus productif possible pour répondre aux délais de livraison demandés par les clients », explique la responsable planification et qualité. L'année dernière, 4000 commandes ont été expédiées aux clients, sans aucun retard.

Le système de planification utilisé par l'entreprise de Montbozon est en place depuis son rachat par Sébastien Gindro, en 2016. À l'époque, les plannings de travail étaient établis par les responsables de production. Désormais, cette fonction pivot est dévolue à Estelle Paulin seule. Chaque mercredi, elle transmet à Gilles Husy les plannings de travail des employés des trois pôles (débit, fabrication et traitement de surface) pour la semaine suivante.

Surtout, elle décide des horaires de travail selon le volume de commandes à honorer, sur la base d'un nombre d'heures annualisées. En période basse, les équipes de production peuvent ne pas travailler le vendredi. En cas de forte activité, elles travailleront cinq jours complets. Souvent, la production s'arrête le vendredi midi. À 8h,

la réunion quotidienne des responsables et chefs d'atelier permet de valider la journée à venir et d'y intégrer d'éventuels aléas (commandes en urgence, absences, etc.). Depuis l'épidémie de Covid-19, deux salariés « de sécurité » sont inclus dans le planning hebdomadaire pour remédier aux imprévus et venir en renfort des équipes.

À chaque commande reçue, Estelle Paulin estime son volume horaire avec le logiciel GPAO sur la base d'un calcul de charge, pendant que le service achats fait le point sur les matières premières et les différents composants nécessaires à sa réalisation. La responsable planification identifie ensuite les postes intervenant dans la préparation des différentes pièces et désigne les em-

ployés chargés de réaliser les différentes étapes de production. À la fin de chaque journée, elle vérifie que toutes les tâches planifiées dans la journée ont été accomplies grâce à un fichier informatisé partagé rempli en temps réel par les chefs d'atelier. Parmi ses fonctions, Estelle Paulin gère aussi le recrutement des intérimaires, sollicités pour prêter main-forte en cas de forte activité. « Généralement, nous embauchons quatre ou cinq intérimaires par semaine, mais nous pouvons monter jusqu'à dix lors des pics de production », explique cette ancienne technicienne en logistique, qui a commencé sa carrière chez Gindro il y a 25 ans.



Estelle Paulin, responsable planification et qualité

30% DE PIÈCES DE TUYAUTERIE CONÇUES SUR MESURE

Avec trois embauches en quelques mois parmi ses cinq postes, le bureau d'études de Gindro SAS apporte un regard neuf dans l'entreprise pour trouver des axes d'amélioration de sa productivité. Selon les besoins du client, il est capable de dessiner les pièces les plus complexes.

Après douze années passées chez Diamatec, Nicolas Huguin a débuté une nouvelle étape de sa carrière en juillet 2022. En devenant responsable du bureau d'études chez Gindro SAS à Montbozon, il a découvert le domaine de la tuyauterie aéronautique et pris la tête d'une équipe de quatre personnes. Ce service essentiel est en pleine phase de renouvellement, puisqu'il a connu deux départs et trois embauches en quelques mois. Outre Nicolas Huguin, il comprend aussi son adjoint, un deviseur et deux techniciens chargés de la conception 3D des pièces avant leur envoi en production. « Ces arrivées sont une chance pour nous, car elles nous permettent de voir notre métier sous un œil nouveau », estime Sébastien Gindro. Toutes les commandes clients transitent par le bureau d'études. 70% d'entre elles concernent des pièces de tuyauterie standards, contenues dans le catalogue Gindro accessible à tous les clients. Elles sont directement transmises à Estelle Paulin pour leur intégration dans le planning de production. Les 30% restants correspondent à des commandes « spéciales », impliquant la modification de modèles standards ou la création de pièces sur mesure. « Après prise en compte des besoins du client et réalisation du devis par notre deviseur Cyril Crique, nous dessinons la pièce en 3D à partir de notes ou de dessins envoyés par le client. Cyril estime aussi le temps de production nécessaire pour l'intégrer dans le plan-



Nicolas Huguin, responsable du bureau d'études, et Cyril Crique, deviseur.

ning. Avant l'envoi en production, chaque commande spéciale doit avoir mon aval », explique Nicolas Huguin, qui réalise un contrôle à chaque étape de la conception. La bonne conformité d'une pièce dépend souvent du travail préparatoire effectué en bureau d'études, souvent considéré comme un « bureau des méthodes » par Sébastien Gindro et Nicolas Huguin. Le responsable du bureau d'études participe à la réunion quotidienne de 8h pour débiter la journée de production. Les échanges avec Estelle Paulin, Sophie Gindro, Gilles Husy, Martial Thiebaud et Nicolas Bador permettent d'identifier les éventuels problèmes de production et de trouver des solutions rapidement. « Ces discussions quotidiennes sont plus efficaces qu'une longue série de mails », remarque Nicolas Huguin, qui s'appuie sur

l'expertise des chefs d'atelier pour définir le processus de production des pièces les plus complexes.

Si la tuyauterie aéronautique est un domaine où les innovations émergent peu, Gindro SAS essaie d'intégrer deux nouveaux produits standards par an dans son catalogue. Le regard neuf de la nouvelle équipe du bureau d'études permet aussi d'exploiter de nouvelles pistes pour optimiser la productivité et augmenter la satisfaction, tout en maîtrisant les coûts de fabrication. Pour Nicolas Huguin, la hausse du volume d'activité est une chance. « Nous montons en puissance et en compétences. Un planning bien rempli rend notre travail plus confortable. Plus on a de travail, plus on de temps pour le faire », estime le responsable du bureau d'études, en souriant.

UNE GESTION INFORMATISÉE DES APPROVISIONNEMENTS

Depuis fin 2022, l'intégration complète des Achats dans son ERP facilite la gestion des stocks et des commandes de l'entreprise Gindro, qui a repensé totalement son fonctionnement il y a cinq ans pour une meilleure fluidité.

Sil mercredi est le jour de la planification chez Gindro, le lundi, lui, est consacré aux achats. Chaque début de semaine, Vincent Marguet, magasinier de l'entreprise, dresse un état des lieux pour vérifier le niveau des stocks et établir les besoins des équipes : matières premières, équipements de protection, produits de la vie courante, articles de papeterie, visserie, emballages... Il transmet ensuite la liste des articles à commander à Sophie Gindro, responsable des achats, et Kevin Roy, son assistant. Sophie Gindro a rejoint l'entreprise de son mari Sébastien il y a cinq ans, à l'époque où le système d'approvisionnement était en pleine transformation. « Avant, les achats étaient réalisés par l'équipe du bureau d'études et le magasinier. Lorsqu'il a racheté l'entreprise, Sébastien a fait appel à un intervenant extérieur pour remettre à plat le processus d'achat et définir un nouveau fonctionnement. Désormais, toutes les commandes sont centralisées ici », se souvient Sophie Gindro.

Depuis fin 2022, l'entreprise Gindro a finalisé l'intégration complète de ses achats dans son ERP, progiciel de gestion de plus en plus utilisé par les entreprises industrielles. Cette finalisation permet de gérer le stock en temps réel, d'utiliser un seul canal pour transmettre les commandes aux fournisseurs et de suivre leur bonne expédition, notamment grâce à la connaissance des délais de livraison. Cet outil assure aussi un gain de temps non négligeable lors des inventaires.

Pour optimiser encore davantage la gestion

des stocks, un magasin a été bâti derrière l'usine il y a cinq ans pour libérer de l'espace en production et réunir les fournitures sur un site unique. Vincent Marguet y travaille quotidiennement, en contact permanent avec Sophie Gindro. Cette dernière dispose aussi de fichiers recensant les matériaux les plus utilisés en production, pour identifier les références à réapprovisionner.

Élément central de la production, le métal a fait l'objet, depuis avril 2022, d'une hausse des prix significative. « Nous utilisons trois types de métaux : l'acier, l'innox et le galvanisé. À partir d'avril 2022, avec la guerre en Ukraine, ces matériaux ont atteint des prix trois fois supérieurs à leur prix d'origine. Aujourd'hui, la tendance est à la baisse, sans pour autant retrouver un cours normal », explique Sophie Gindro. Autre sujet

d'actualité, le contrat d'électricité signé en novembre 2021 a permis à l'entreprise de limiter la hausse de ses coûts en énergie, mais la renégociation prévue en novembre 2023 laisse présager un résultat incertain. Le service achats est aussi en charge de l'acquisition des nouvelles machines, après aval des responsables de production et du bureau d'études. Sophie Gindro est en contact direct avec les fournisseurs pour trouver l'équipement qui répondra aux besoins des équipes. Le dernier gros investissement réalisé par Gindro est une ligne automatisée de production de tuyaux soudés laser, qui permet de rouler et de souder au laser les tuyaux en quelques secondes. Cette année, environ 300 000 € d'investissements sont prévus dans l'atelier de fabrication.



Vincent Marguet, magasinier, et Sophie Gindro, responsable des achats, dans le magasin bâti il y a cinq ans.

UNE HISTOIRE FAMILIALE DEPUIS 60 ANS

Créée en 1961 par Jean-Marie Gindro, l'entreprise de tuyauterie aéraulique a longtemps réparti son activité sur ses deux sites de Montbozon et Beaumotte. Rachetée par son petit-fils Sébastien en 2016, elle bat désormais des records d'activité.

2021 a été une année festive pour la SAS Gindro, puisque l'entreprise de Montbozon a fêté ses 60 ans. Si cette jeune sexagénaire ne s'est jamais aussi bien portée, elle n'en oublie pas pour autant son histoire, initiée par Jean-Marie Gindro en 1961. À l'époque, à Hérimoncourt (Doubs), cet ancien épicer a créé un atelier pour polir des pare-chocs Peugeot. Trois ans plus tard, il rachète une ancienne papeterie à Beaumotte, petit village de Haute-Saône où il venait parfois pêcher. Déjà soutenu par son épouse Germaine, il voit progressivement ses cinq fils

intégrer l'entreprise familiale. Dans les années 1970, Gindro diversifie ses activités, en se lançant dans la mécanosoudure, puis dans la fabrication de tuyauterie. Elle travaille alors pour différents donneurs d'ordre, comme Wesler, Catinaïr ou Delta Neu, mais les commandes baissent à partir de 1978. À cette date, Jean-Marie Gindro décide de continuer à fabriquer des articles de tuyauterie en utilisant la marque Gindro. En parallèle, l'usine de Beaumotte commence à produire des boîtes aux lettres anti-vandalisme.

En 1980, les Entreprises Gindro deviennent une SARL, dirigée par Germaine avec ses trois fils Jacques, Jean-Louis et Daniel. L'ancienne papeterie de Beaumotte est détruite pour laisser

place à des bâtiments de 3 700 m² flambant neufs adaptés au développement de l'activité tôlerie. Juste avant la mort de Jean-Marie Gindro en 1986, sa famille continue à diversifier son activité, en produisant des portes de hall d'immeubles et des interphones. La fin des années 1980 marque une période gros investissements : découpe Plasma, poinçonneuse, ligne de coupe, etc. En dix ans, le chiffre d'affaires a été multiplié par douze pour atteindre 3,5 millions d'euros et ses effectifs par quatre (49 salariés).

À partir de 1993, Gindro SA vit une période difficile, fruit d'une crise conjoncturelle. L'entreprise, désormais dirigée par Jean-Louis (décédé en 2003), et Daniel Gindro, modifie son organisation en profondeur. La production de tuyauterie déménage à Montbozon, sur un site acquis en 1990, et gagne en puissance. À l'inverse, l'activité boîtes aux lettres, conservée à Beaumotte, baisse progressivement.

La crise économique de 2008 incite Gindro SA à réunir l'ensemble de ses activités à Montbozon et à vendre le site de Beaumotte en 2009. Représentant la troisième génération à la tête de l'entreprise familiale, Sébastien Gindro succède alors à son père Daniel en tant que



Jean-Marie Gindro, fondateur de l'entreprise, ici immortalisé en 1965.

directeur général de la société, qu'il rachète seul en 2016. En quinze ans, il entreprend de gros investissements pour moderniser l'outil de production et améliorer la productivité de ses équipes. Une stratégie payante, au-delà de ses espérances... Consacrant désormais 95 % de son activité à la production de tuyauterie aéraulique, Gindro SAS voit son carnet de commandes s'enrichir et son chiffre d'affaires grimper en flèches, pour atteindre 7 millions d'euros en 2022. Longtemps considéré comme une période creuse, le mois de mars 2023 signe le record historique de chiffre d'affaires de Gindro SAS : 850 000 euros.



L'usine en 2018, après la construction du magasin.