

La compétitivité suisse

# Heraeus Materials, 1400 Yverdon

Frédéric Bonjour

C'est sur le site du parc scientifique d'Yverdon-les-Bains que la société Heraeus Materials a érigé, fin 2008, son nouveau site de production, afin d'assurer sa croissance et de renforcer son image technologique et médicale. Ce déménagement a permis à l'entreprise, en forte expansion depuis son intégration dans le groupe Heraeus en 2003, d'augmenter sa capacité de production et de donner une image correspondant mieux à la très haute technologie utilisée par la société.

## De la pharmacie à la multinationale

Aujourd'hui, Heraeus Materials appartient à la division des composants médicaux du groupe allemand Heraeus. Cette division, qui occupe un rang de leader mondial dans son domaine, emploie près de 850 personnes dans le Monde, dont près de 150 en Suisse. Elle développe et fabrique des composants de pointe pour l'industrie médicale liée principalement aux interventions cardio-vasculaires, neuro-vasculaires et à la gestion du rythme cardiaque. Il convient de ne pas perdre de vue que l'entreprise multinationale Heraeus, qui emploie environ 13 000 collaborateurs, n'était au départ qu'une petite entreprise familiale fondée en 1851 par M. Wilhelm Carl Heraeus à Hanau près de Francfort, et qui inventera un procédé industriel de fonderie du platine dans le cadre de sa petite pharmacie.

Depuis sa fondation, la société restera dans la famille Heraeus pour passer de la «Einhorn Apotheke» à un groupe mondial de métaux précieux et de technologies. L'histoire d'Heraeus Materials en Suisse passe par la société Microfil, ancienne tréfilerie établie à Cossonay-

Gare, rachetée en 1999 par Metalor et formant sa division médicale, division rachetée elle-même en 2003 par Heraeus.

## La compétitivité passe par l'excellence

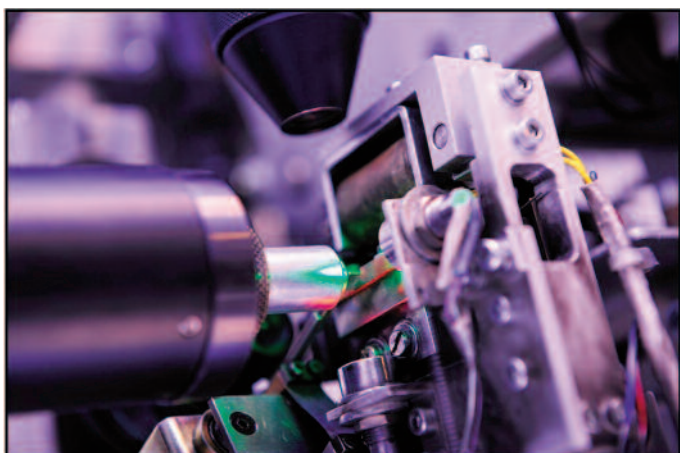
Produisant en Suisse, Heraeus Materials doit rester extrêmement compétitive, aussi bien à l'intérieur de la division des composants médicaux du groupe, par rapport aux sites de production en Allemagne, aux Etats-Unis et à Puerto Rico, qu'à l'extérieur du groupe face à la concurrence internationale. La force d'Heraeus Materials, c'est sa maîtrise des matériaux et des processus de transformation dans toute l'étendue des connaissances nécessaires à la fabrication de composants médicaux de pointe. Les caractéristiques à maîtriser sont aussi diverses que la résistance à la corrosion, l'élasticité, la résistance à l'usure ou encore la

mémoire de forme. Ces métaux sont travaillés par étapes de fabrication, selon des processus bien spécifiques leur conférant de très hautes propriétés mécaniques et électriques, permettant par exemple du tréfilage affiné à quelques dizaines de microns (un cheveux fait en moyenne 75 microns de diamètre), la création par rectifiage de profils très complexes mesurés au micron, ou encore la configuration de tubes mesurant jusqu'à ¼ mm et dont l'épaisseur de la paroi peut elle aussi mesurer quelques dizaines de microns. Ces composants peuvent alors être assemblés par laser, déformés par plasma, traités thermiquement.

La fabrication de composants pour les interventions vasculaires et la cardiologie doit se fonder sur un grand savoir-faire qui permet de conférer à l'instrument des propriétés physiques très précises. Pour ce faire, Heraeus Materials dispose d'un savoir-faire et d'une maîtrise technique reconnus dans le monde entier. Aux capacités de production de l'entreprise dans le domaine des matériaux, des fils, ressorts, tubes, et de l'assemblage, s'ajoute la maîtrise de techniques de revêtement particulières à l'implantation. Les produits fabriqués par la division des composants médicaux à laquelle Heraeus Materials appartient rentrent ainsi par exemple dans la fabrication de la grande majorité des pacemakers et défibrillateurs implantés mondialement, positionnant la division au tout premier plan.

## Des clients toujours plus exigeants

Dans le domaine médical, la qualité doit être absolument irréprochable, comme le rappelle



le directeur du site d'Yverdon-les-Bains M. Vincent Dessenne. Ce dernier constate que les exigences des clients sont sans cesse croissantes, jusqu'à connaître les qualifications particulières des collaborateurs affectés aux machines de production. Le monde médical est un monde extrêmement concurrentiel, et les clients, notamment sous la pression des centrales d'achats hospitalières elles-mêmes contraintes par les systèmes de santé publics et privés, rationalisent chaque jour davantage, avec l'inévitable forte pression sur les prix qui se répercute jusqu'au producteur. Avec des salaires élevés en comparaison internationale et près de 60% de sa production exportée vers la zone dollar, Heraeus Materials doit faire preuve d'une très grande ingéniosité pour rester toujours dans le peloton de tête de la concurrence mondiale.

### Agir sur la productivité et la réduction des temps d'attente

Heraeus Materials, qui apporte la majeure partie de la valeur ajoutée des produits qu'il vend, n'a que peu de possibilités de se retourner vers ses sous-traitants et ses fournisseurs pour rester concurrentiel. En effet, même avec près de 20% du marché mondial dans les mains de la division des composants médicaux, les quantités de matières premières utilisées annuellement ne se comptent qu'en tonnes. L'entreprise doit donc avant tout compter sur elle-même pour conserver ses marges et rester concurrentielle. La stratégie mise en place est simple et efficace : toutes les activités n'apportant pas de valeur ajoutée et que le client n'est donc pas prêt à payer doivent être éliminées. Il faut ré-



duire les coûts. Sachant par exemple que dans le cycle de fabrication d'un produit la majeure partie du temps est du temps improductif (il faut parfois quelques minutes cumulées pour réaliser le produit mais plusieurs semaines de délai entre l'entrée de la commande et la sortie de la matière), c'est sur ces temps d'attente et la gestion de la production qu'il faut agir. Au-delà de cela, la productivité des ressources doit être améliorée, ce qui nécessite d'avoir une excellente maîtrise des processus de fabrication. L'élimination des gaspillages concerne l'ensemble des services d'Heraeus Materials.

Adeptes du lean manufacturing permettant d'éviter tous les gaspillages de temps, M. Stéphane Claude, Responsable de Production s'efforce, au quotidien, d'optimiser les flux de production en diminuant les temps d'attente et en améliorant la productivité, ce qui permet de traiter davantage de volume de commandes et

de servir les clients avec beaucoup plus de flexibilité, dans un monde où les prévisions restent difficiles.

### Qualité et délais

Diminuer le temps d'attente c'est livrer plus vite le client, ce qui est extrêmement important dans le domaine médical. La qualité, les délais et le prix sont dans l'ordre d'importance les trois critères qui s'imposent à toute entreprise qui prétend, comme le fait Heraeus Materials, conserver sa place de leader mondial dans son domaine. Si la qualité est irréprochable et que les délais sont parfaits, alors le client peut accepter un prix un peu plus élevé. C'est précisément la réputation d'excellence d'Heraeus Materials et de la division des composants médicaux qui positionne aujourd'hui l'entreprise parmi tous ses concurrents dans une situation extrêmement compétitive, mais nécessitant un combat quotidien.

### Du client au partenaire

En tant que fabricant de produits finis pour le compte de clients tiers, Heraeus Materials doit en permanence revoir son portefeuille de prestations, puisque le cycle de vie des produits qu'il fabrique est de cinq à dix ans. Au-delà, le produit et donc ses composants disparaissent ou perdent de leur valeur et tombent dans le domaine «commodity». C'est donc une veille permanente que doit faire Heraeus et ses divisions. Il faut sans cesse être capable d'offrir au client le produit répondant à ses besoins, mais aussi, de plus en plus, accompagner le client dans le processus d'élaboration et de conception de son produit. M. Daniel Hejda, Responsable des Ventes se plaît à établir que si l'on peut agir par le biais du lean manufacturing sur la capacité de production d'une entreprise et ses performances, c'est bien avec le partenariat que l'on peut développer avec ses clients des relations durables et profitables.

Pour relever ce défi, M. Dessenne peut également compter sur le département R&D de la division médicale du groupe, soit une vingtaine

### Portrait de Vincent Dessenne



Nom: Dessenne  
 Prénom: Vincent  
 Formation: détenteur d'un PhD en ingénierie biomédicale et d'un MBA  
 Parcours professionnel: Directeur R&D durant sept années chez Medivision – groupe Synthes-Stratec, une compagnie leader dans le domaine de l'orthopédie/traumatologie – et détenteur d'un MBA de l'Université Webster de St-Louis, USA.  
 En 2004, il rejoint le groupe Heraeus, d'abord comme Business Development Manager puis en tant que Chief Financial Officer avant de devenir, en avril 2009, Directeur Général d'Heraeus Materials à Yverdon-les-Bains.

d'ingénieurs qui travaillent à tenter de définir quels seront les besoins réels des clients à l'avenir, en évitant la surqualité ou en sachant apporter des solutions techniques économiquement avantageuses à des exigences de design ou d'ingénierie parfois déconcertantes. Connaître son client et son marché, c'est déjà avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. Il faut en effet être capable de transformer ses besoins en fonctionnalités recherchées en terme médical puisque, du point de vue du client, chaque fonctionnalité correspond à des spécifications techniques mesurables. C'est un long travail d'échange et un climat de confiance qui doit s'instaurer entre les deux partenaires, et la présence chez le client doit s'imposer dès la phase de développement, parfois 2 ou 3 ans avant la mise sur le marché.

### Un marché en pleine progression

Aujourd'hui, la marge de progression de la société Heraeus Materials, et plus globalement de la division des composants médicaux du groupe, existe. M. Dessenne illustre la situation actuelle en comparaison avec le changement de paradigme économique qui s'est accompli il y a une quinzaine d'années dans le monde pharmaceutique. Les entreprises se sont alors recentrées sur leur savoir-faire et ont externalisé une grande partie des ressources qu'elles exploitaient à l'interne, permettant la création de très nombreux laboratoires indépendants. Dans le secteur médical, la tendance est aujourd'hui comparable et des grands clients d'Heraeus commencent à développer des stratégies où des opérations qui avaient été largement intégrées dans une conception verticale de la production sont redonnées au marché, les avantages de propriété intellectuelle et les différenciations compétitives ayant une durée limitée. Une part de plus en plus grande de la production peut être reprise par les fournisseurs dont le site d'Yverdon-les-Bains. Si la croissance annuelle du marché médical mondial dans lequel est actif Heraeus Materials est ainsi de l'ordre de 5%, la redistribution des cartes dans ce secteur permet d'espérer un taux de croissance bien supérieur pour les fournisseurs de composants.

Pour profiter de cette part de marché nouvelle, Heraeus Materials doit travailler aussi sur une stratégie à l'égard de ses fournisseurs et sur leur capacité à fournir les composants dans des quantités et des délais raisonnables.

Pour grandir, Heraeus doit donc aussi faire grandir ses fournisseurs, parfois en les rache-



tant. Cette stratégie d'expansion doit cependant rester toujours en dessous de la barre critique de la prise de risques qui sépare le fabricant du produit de son client final qui va le vendre mais aussi en supporter très largement le risque médical et les coûts qui peuvent en résulter.

### Collaborer avec un réservoir de compétences unique au monde

Pour pouvoir encore produire en Suisse dans le domaine médical, face à l'évolution croissante des exigences des clients et avec le handicap de la faiblesse du dollar, M. Nicolas Guggenheim, Responsable de la Division des Composants Médicaux est convaincu qu'Heraeus Materials devra également collaborer toujours davantage avec le tissu hautement technologique de la Suisse romande, qui regroupe une concentration de laboratoires, de start-up et d'entreprises industrielles unique au monde. M. Dessenne rajoute que s'il est possible d'exporter des productions entières vers les pays «low-cost», il reste toutefois beaucoup plus complexe de créer rapidement dans ces pays des environnements aussi fertiles que la Suisse.

L'entreprise, qui peut déjà compter sur un réservoir de professionnels bien formés, constate qu'elle devra être encore plus active dans la formation continue de ses collaborateurs et de ses collaboratrices, notamment pour sensibiliser d'avantage encore les opérateurs aux contraintes très exigeantes liées à la qualité dans le domaine médical. Surtout, l'entreprise devra renforcer sa collaboration avec des partenaires détenteurs de très hautes technologies, que l'on retrouve dans le réseau des parcs scientifiques de l'EPFL, d'Yverdon-les-Bains, et des HES en général. Ces start-up recèlent un nombre incalculable de solutions techniques

innovantes auxquelles Heraeus Materials devra certainement recourir dans les prochains mois ou années pour conserver sa place de leader mondial dans son domaine et sa place en tant que site de production au sein de la division des composants médicaux d'Heraeus.

### L'acquis se défend chaque jour

Intégrée dans une multinationale d'environ 13 000 collaborateurs née il y a plus de 155 ans dans une pharmacie allemande, la société Heraeus Materials implantée à Yverdon-les-Bains est aujourd'hui un des fleurons du groupe, mais aussi un des fleurons industriels romands. L'entreprise a su jusqu'ici tirer profit de l'environnement technologique extraordinaire avec le développement en Suisse romande de pôles de compétitivité dans les domaines de la microélectronique, du biomédical et de la microtechnique. Aussi bien dans le cadre de sa division qu'à l'échelon international, Heraeus Materials a su se développer par la maîtrise de certaines productions très spécifiques et sa très grande connaissance des matériaux.

Aujourd'hui, la place acquise de haute lutte dans le monde médical doit être chaque jour défendue, dans une stratégie de direction complète et complexe, qui intègre à la fois un travail à l'interne, mais aussi un travail avec ses fournisseurs et la recherche de capacités technologiques hors de l'entreprise. Pour mener à bien cette délicate tâche, Heraeus Materials peut compter sur le dynamisme de son équipe de direction, de tous ses collaborateurs et sur la richesse du tissu industriel romand qui a lui aussi besoin de sociétés dont la renommée mondiale bénéficie à tout un secteur. On ne peut que se réjouir de cette convergence d'intérêts, qui fait aussi la force de notre région.

## EINE gute Adresse?

Beachten Sie das Bezugsquellenregister in der SWISSMECHANIC, dort finden Sie

**VIELE gute Adressen!**