



Cas développé

Le développement d'une entreprise industrielle

Jean-Michel DEGEORGE
Institut Fayol
Ecole des Mines de Saint-Etienne



SOMMAIRE

- Introduction
- Le porteur de projet
- La stratégie d'entreprise
 - La filière
 - Analyse de la valeur
 - Segmentation stratégique
- Analyse marketing
- Les aspects organisationnels
- Le *business model*
- Quelques éléments financiers
- Divers

Introduction

- Le contexte
 - Une secteur d'activité industriel et du bâtiment
 - Peu de possibilité de délocalisation
 - Un marché mature et stable
 - Peu d'innovation
 - Un marché en B2B
 - Une multitude de marchés potentiels
 - Un porteur de projet maîtrisant le savoir-faire spécifique lié aux aspects techniques
 - Peu de source d'avantage concurrentiel

Introduction

- **Problématique**

- Comment trouver des relais de croissance sur un secteur géographique déterminé?
 - Croissance en termes de CA et surtout de rentabilité
 - Sans investissement lourd supplémentaire
 - Sans accroître la zone de chalandise

- **Mission**

- Un interlocuteur unique pour les travaux à façon
- Deux secteurs d'activités clients
 - Bâtiment
 - Industrie

- **Vision**

- Un choix délibéré vers une gestion patrimoniale avec une rationalité économique et non pas financière
 - Donc en termes d'activité à long terme plutôt qu'en rentabilité des capitaux engagés
- Dernier choix important comme parcours professionnel

Introduction

- Les différentes étapes
 - Intégration dans l'entreprise
 - Connaissance des *process*
 - Passation de la clientèle (entre l'ancien dirigeant et HFB)
 - Organisation au regard de la vision stratégique
 - Prise en main commerciale
 - Fidélisation de la clientèle (éviter la perte de CA due au changement de propriétaire)
 - Développement

LE PORTEUR DE PROJET

Compétences

- Une forte expérience dans la vente et dans des secteurs d'activités du bâtiment et de l'industrie
- Une vision stratégique à long terme
- A développer
 - Compétences en management???
 - Capacité à formaliser sa stratégie

LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

La filière

- Une chaîne verticale de proximité

ETAPE	ACTEURS
Matière première	Groupes internationaux ou revendeurs
Conception	Bureaux d'études (intégrés ou indépendants)
Fabrication	TPE ou PME locales
Livraison	Interne ou externalisée
Pose	Interne ou externalisée

Analyse de la valeur

ETAPE	VALEUR PERCUE PAR LE MARCHÉ	CONTRAINTES
Matière première	Délai de livraison Réactivité sur le reste de la filière	Coût du stock Pouvoir de négociation des fournisseurs
Conception	Un seul interlocuteur Réduction des délais Suppression des interactions et donc des erreurs	Compétences en interne
Fabrication	Complémentarité des prestations Délais	Installation technique Organisation de la production
Livraison	Neutre	Coût fixe
Pose	Neutre	Coût fixe Problématique de garantie

Segmentation stratégique

- Problématique
 - Faut-il segmenter en fonction de:
 - Activités clients (bâtiment et industrie)
 - Métiers de l'entreprise: cisailage, pliage, mécano-soudure ...
 - Les critères de choix sont
 - a des concurrents spécifiques
 - est confrontée à des évolutions technologiques spécifiques
 - est confrontée à des modes de consommation spécifiques
 - correspond à une combinaison de Facteurs Clés de Succès spécifiques
 - doit faire l'objet d'une stratégie spécifique
 - est confrontée à des modes de production différents

Segmentation stratégique

CRITERES	SEGMENTATION ACTIVITES CLIENTS	SEGMENTATION METIERS DE L'ENTREPRISE
Concurrents spécifiques	Non	Oui
Evolutions technologiques différentes	Non	Non
Modes de consommation spécifique	Non	Non
Combinaison de FCS	Non	Oui
Stratégie spécifique	Oui	Oui
Modes de production différentes	Non	Oui

Segmentation stratégique

- Le choix se porte donc vers une segmentation stratégique par métiers de l'entreprise
 - DAS 1: Négoces d'acier (activité très faible)
 - DAS 2: Découpage pliage
 - DAS 3: DAS 4: Chaudronnerie, Tuyauterie, Métallerie
 - DAS 4: Montage et pose

ANALYSE MARKETING

Analyse du marché Externe

OPPORTUNITES	MENACES
Marché stable et peu délocalisable	Industrie vieillissante et peu évolutive
Clientèle fidèle	Relais de croissance?
Concurrence uniquement sur une activité	Pas de barrière à l'entrée
Marché de proximité	Positionnement 'spécialisé' des concurrents
	Tension sur les sources d'approvisionnement
	Délocalisation?

Analyse interne

FORCES	FAIBLESSES
Conception, fabrication et montage	Capacité à réinvestir
Maitrise de la technologie	Centralisation sur le dirigeant
Parc-machines	Système de gestion
Flexibilité: combinaison des savoir-faire	Organisation 'brouillonne'
Clientèle fidèle	Implication des salariés?
Positionnement possible de 'spécialiste' (trois noms de sociétés distinctes)	Pas de force commerciale

Facteurs clés de succès

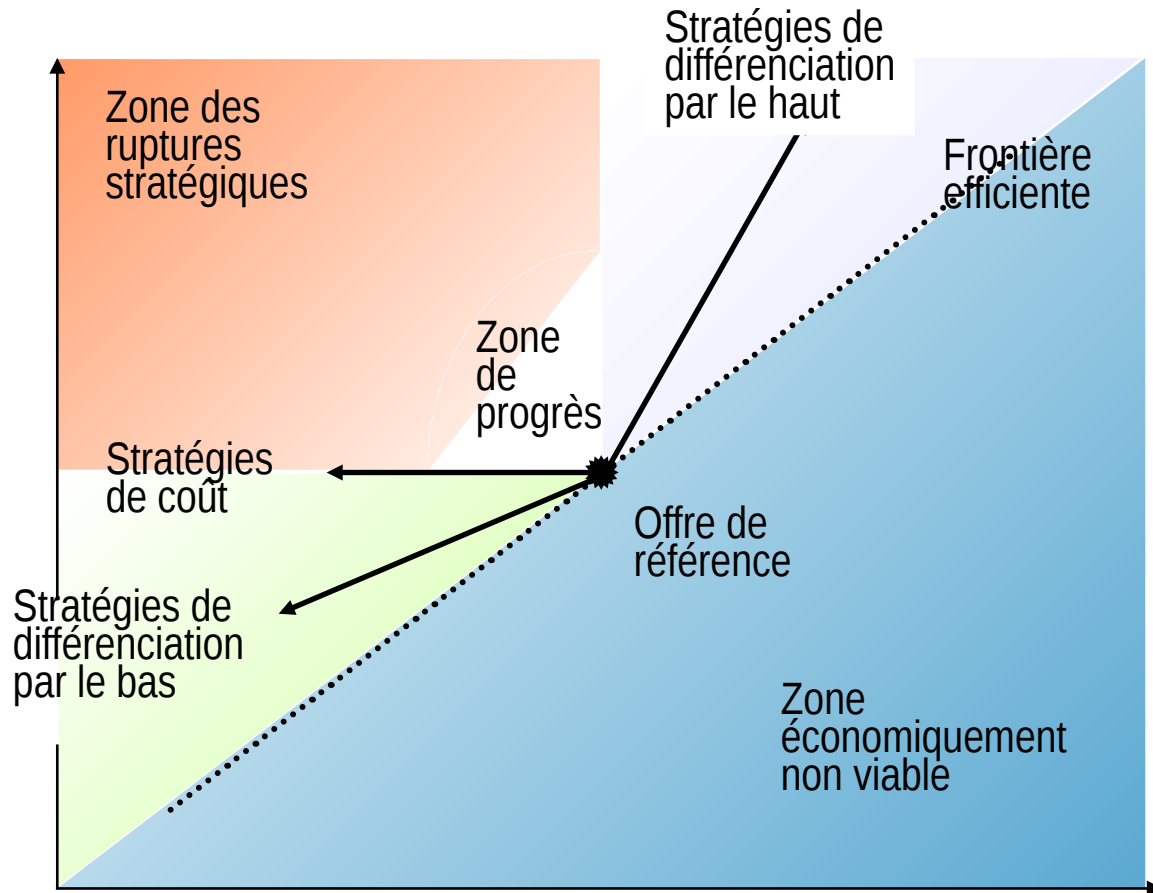
- Expertise technologique
- Différenciation :
 - Conception et fabrication
 - Accélération commerciale
 - Complémentarité des services proposés
- Rapport qualité/délai/coût

Sources d'avantage concurrentiel

- Expertise technologique
 - Complémentarité et modernité du parc-machines
- Différenciation :
 - Conception et fabrication
 - Unique acteur à intégrer un bureau d'étude
 - Accélération commerciale
 - A développer rapidement
- Rapport qualité/délai/coût
 - Mettre en place une organisation et un ERP

La rupture stratégique proposée

Valeur attribuée à
l'offre par le marché



Ex.:

- Intégration verticale: conception, fabrication et pose
- Activité complémentaires de fabrication

Les modalités des sources d'AC

- Economie d'échelle
 - Amélioration des process de production (*lean manufacturing*)
 - Spécialisation des équipes
 - Temps de production
- Synergie
 - Entre les activités
 - Compétences complémentaires
 - Notoriété et image de marque
- Rentes
 - Recherche de rentes de situation sur des marchés donnés (appels d'offre public par exemple)

LES ASPECTS ORGANISATIONNELS

L'ancrage dans l'industrie du futur

- L'industrie du futur insuffle une dynamique où les leviers organisationnels et technologiques sont primordiaux.
- Il s'agit ainsi de mobiliser les toutes ressources, internes et externes (compétences, réseaux professionnels et clients, infrastructures et territoires...)
 - Enrichir l'offre-produits, améliorer la relation clients
 - Communiquer avec ses partenaires, trouver de nouvelles ressources, agir en réseaux
 - Gagner en productivité
 - Etre plus réactif, plus agile
 - Suivre les activités, capitaliser sur les actions conduites
 - Piloter la performance
 - Développer des compétences
 - Respecter les normes et l'environnement

S'inspirer des préceptes de l'entreprise libérée

- Le postulat est la prégnance de la structure sur l'individu
=> c'est la structure qu'il faut modifier
- La baisse de la hiérarchie augmente l'initiative
 - Cela implique un glissement de fonction (le rôle de la hiérarchie est partagée par tous)
 - Décentralisation de la décision et des responsabilités
- Groupes de décision à la place de la hiérarchie (ex.: par métier)
 - Vrai équipe autonome (concept de mini-usines)
 - Adaptation de la rémunération (pour les objectifs individuels, collectifs et prime sur résultat)

LE *BUSINESS MODEL*

QUELQUES ELEMENTS FINANCIERS

Quelques éléments financiers

- Le choix d'un BM 'transversal' conduit à une amélioration de la rentabilité supérieure à la croissance du CA
- Une double analyse pourrait être menée
 - La rentabilité économique du projet (le résultat par rapport au chiffre d'affaires)
 - La rentabilité financière du projet (pour la rentrée d'investisseurs (résultat par rapport aux capitaux engagés))

Quelques éléments financiers

- Une attention doit être portée à la CAF et au *Cash-Flow* et non pas au résultat net
 - Fort endettement
 - Attention au ratio d'endettement au regard des capitaux propres
- Le FR est supérieur (726800) au BFR (246800)
- La trésorerie est de 480000 ce qui correspond à 12% du CA

DIVERS

Point d'avancée

- L'entreprise est désormais gérée par le nouveau dirigeant
- La vision stratégique et ce qui en découle (segmentation stratégique, positionnement ...) est en place
 - Trois noms commerciaux distincts
 - Une organisation par DAS
 - Une approche clientèle par DAS
- Après un accent particulier mis sur les aspects commerciaux (fidélisation des clients), le travail porte désormais sur l'organisation et le management
- Le BM adopté est celui de l'augmentation de la valeur perçue (choix 3)

Divers points complémentaires

- Aborder le contexte de la création et de la reprise d'entreprise et des spécificités industrielles
 - Nombre, statuts juridiques, croissance ...
 - Le créateur: motivations, profil ...
- Le parcours entrepreneurial d'un individu au cours de sa carrière
 - Modèles d'intention
 - Théorie de l'engagement
 - L'esprit d'entreprendre
- Développer les sources de financement de l'entrepreneuriat
- Montrer les spécificités des PME indépendantes et/ou familiales
 - Gouvernance
 - Outils de pilotage
- Le processus de décision et les modes d'organisation
 - Effectual et causal; Analytique et intuitif
 - Entreprise libérée