



Cas développé

Le développement d'une entreprise industrielle

Jean-Michel DEGEORGE

Institut Fayol

Ecole des Mines de Saint-Etienne

Jean-michel.degeorge@emse.fr

2018



SOMMAIRE

Table des matières

Contexte.....	3
Les activités.....	5
Les marchés.....	7
La stratégie commerciale.....	9
Les aspects financiers.....	11
ANNEXE 1 : Les métiers.....	13
ANNEXE 2 : Les activités industrielles.....	15
ANNEXE 3 : Quelques exemples de produits.....	17

Contexte

L'entreprise, créée en 2000, est spécialisée sur l'étude, la fabrication et le montage de toutes sortes d'équipements industriels, dans les domaines suivants : bâtiment, sidérurgie, collectivités ...

Elle se concentre sur plusieurs métiers : charpente métallique, serrurerie métallerie, bardage, tuyauterie, installation industrielle ... La clientèle ciblée est aussi bien le bâtiment que l'industrie.

Après quelques années d'existence, le dirigeant souffre d'une maladie qui l'empêche de poursuivre son activité professionnelle. L'entreprise se retrouve au tribunal de commerce. Après une période de recherche d'un repreneur, la société (Sarl) est finalement mise en liquidation judiciaire un jour de juillet 2016.

2016, c'est justement l'année où Monsieur Hubert-Félix Berste (par la suite appelé HFB), originaire de Metz, décide de se rapprocher de la famille de son épouse, dans une petite ville située entre Loire et Haute-Loire.

A 40 ans, HFB possède une solide expérience de commercial et de prescripteur dans le domaine du service au bâtiment.

Pour autant, non technicien de formation, il lui semble bien connaître le marché du B2B, notamment le bâtiment et dans une moindre mesure l'industrie. Ce retour aux sources familiales lui donne des envies de liberté. Quitte à épouser une nouvelle fonction, voire une nouvelle carrière, de nouvelles ambitions couronnent cette période de transition. En effet, il souhaiterait donner une autre dimension à sa carrière, plus managériale, plus organisationnelle ... et surtout gagner en liberté.

C'est à ce moment qu'il découvre un écosystème particulièrement dynamique au niveau de l'innovation et de l'entrepreneuriat. En effet, terre historique industrielle (mécanique, sidérurgie et industrie du plastique notamment), ce territoire d'accueil est marquée par de profondes mutations. Devenue ville du design (Cité du Design, Biennale internationale du design ...), la ville de Saint-Etienne est désormais labellisée *FrenchTech*. Un dispositif particulièrement efficace s'est mis en place de manière à distiller l'esprit d'entreprendre mais surtout accompagner les projets de création d'entreprise et d'innovation. Sous l'impulsion de

la *FrenchTech* et de la métropole, les établissements d'enseignement supérieurs collaborent. Les services proposés vont de la maturation technologique (*TEAM* de *Mines Saint-Etienne*, dispositif *MIND* de *Saint-Etienne Métropole ...*), à l'incubation (*Use'In* de l'université et de *Telecom SE ...*) et à l'accélération (*InCube* avec le cluster *Digital League*, le *VillagebyCA ...*). Tout ceci appuyé bien sûr par *BPI France*, les communautés d'innovation (*CI*) et les pôles de compétitivité (*Viameca* ou *Sportaltec* par exemple).

Un bilan de compétences lui confirme la faisabilité de sa nouvelle orientation. Il possède sans aucun doute des capacités en lien avec le sens de l'organisation, le management et bien sur la fibre commerciale.

Par l'intermédiaire de son réseau, il entend parler de deux entreprises à reprendre.

Malheureusement les cibles lui paraissent trop ambitieuses : près de 4 millions d'euros de chiffres d'affaires, 20 salariés ! Pourtant, les aspects liés à l'activité et aux marchés sont très cohérents pour Monsieur HFB : un marché de proximité dans deux secteurs connus (le bâtiment et l'industrie), un process de fabrication et de vente bien organisé (vente directe, par prescripteurs et réponse aux appels d'offre, notamment publics). Sans aucun doute une des cibles est à étudier. La mise à prix est élevée, 600000 euros. Son apport (*lovemoney* comprise) est d'environ 200000 euros. Cela est atteignable.

Choissant un cabinet d'expertise comptable de renom, le montage du projet est réalisable. En effet, la rentabilité, la trésorerie disponible et le *cash-flow* dégagé rendent l'acquisition envisageable. Le financement est prévu sur cinq ans (avec le rachat des murs).

Très rapidement une promesse d'achat est signée. Monsieur HFB devient propriétaire à 100% (avec son épouse et ses deux enfants) d'une SAS le 25 octobre 2017, renommée ROMAR.

Actuellement composée de 14 personnes, et environ six intérimaires équivalent temps plein (ETP), l'entreprise possède un parc machine très important: cisailage, pliage, découpe plasma, mécano-soudure, peinture ...

A son arrivée à la tête de l'entreprise, le dirigeant, qui possède donc l'intégralité du capital, ainsi que les locaux par l'intermédiaire d'une SCI, veut réorganiser son entreprise en fonction des besoins : structuration entre les métiers, compétences internes à développer, suivi des chantiers, mode de management au regard de son envie de prise de recul stratégique ...

C'est dans ce cadre qu'il vous demande de réaliser un audit de l'entreprise à l'aide des informations qu'il met à votre disposition.

Les activités

L'entreprise s'intéresse au sous-secteur de la fabrication de structures métalliques de la région AURA (AUvergne-Rhône-Alpes) faisant partie du secteur industriel de la métallurgie. La métallurgie et le travail des métaux couvrent un champ très vaste. Il existe une diversité des matériaux concernés, des procédés et technologies d'élaboration et de mise en œuvre ainsi que plusieurs domaines d'applications différents.

L'importance stratégique nationale de la métallurgie est considérable. En effet ce secteur industriel comprend 45 000 entreprises en France, majoritairement des PME de moins de 50 personnes. Ce secteur emploie 400 000 personnes.

Pour l'entreprise ROMAR, l'activité est essentiellement basée sur une complémentarité entre l'activité d'étude et la fabrication. Au-delà de cette fabrication, une multitude de service est associée : pose, peinture, SAV ...

Plusieurs utilisations et savoir-faire sont donc concernés dans l'entreprise.

Tout d'abord, la charpente métallique. Cette activité repose sur des compétences nécessaires spécifiques liées à un bureau d'étude performant. Le travail du bureau d'étude découle sur un chiffrage précis. La rapidité et la qualité de ce processus sont autant de facteurs de réussite pour l'entreprise.

Une autre activité est celle liée aux activités de serrurerie métallerie (ouvrages existants, ou fabrication d'équipements neufs).

Vient ensuite l'activité de bardage, de plusieurs formes ou matériaux (simple ou double, métallique ou autres ...).

Ces métiers se déclinent en plusieurs activités industrielles.

Le découpage-piage est réalisé avec des machines de découpe (tôles acier jusqu'à 40 mm et des tôles alu ou inox jusqu'à 25 mm), d'oxycoupage (jusqu'à 150 mm d'épaisseur), de cisailage et de pliage.

L'arrivée de l'informatique permet d'optimiser l'utilisation des tôles à découper de manière à limiter les chutes. La réactivité et les délais de fabrication constituent des facteurs essentiels de réussite.

La chaudronnerie permet quant à elle de façonner différents produits sur mesure (trémie, cuve, ...).

La tuyauterie est une activité potentielle encore peu développée. Cette activité fait appel à une étude approfondie des process.

Enfin, la mécano soudure est une activité complémentaire et intégrée dans les précédentes. Les matériaux travaillés sont donc multiple : acier, aluminium, inox ... L'entreprise possède même une cabine de peinture pour les finitions.

L'entreprise est installée dans un atelier de 2000 m² proche de tous les axes routiers ou autoroutiers. Le bureau d'étude est intégré (et équipé des logiciels nécessaires). Cela permet une très bonne complémentarité entre la conception, la fabrication et la livraison. En effet, 4 véhicules permettent de livrer rapidement la clientèle qui est souvent dans une zone de chalandise assez étroite (région AURA avec 80% à moins de 50km).

Une interrogation demeure quant à la transition vers l'industrie du futur.

La transition vers l'industrie du futur représente un enjeu technologique primordial pour les entreprises, qui se double d'un défi humain et organisationnel. Elle demande une réorganisation du travail, de nouvelles compétences, de nouveaux métiers et donc une élévation des qualifications.

Elle repose sur de nouveaux modes de production qui permettent de fabriquer dans un temps plus court, plus proprement, parfois « sur mesure » à la demande des clients, et d'offrir de nouveaux services.

Les débats sont très focalisés sur la dimension technologique de ces transformations alors que les enjeux humains et organisationnels sont tout aussi importants. Les mutations technologiques et organisationnelles sous-jacentes affectent le contenu des tâches incombant aux salariés et leurs compétences requises. Au-delà du développement et de l'appropriation des technologies nécessaires, elle devra s'appuyer sur des collaborateurs qualifiés, capables d'acquérir de nouvelles compétences au fil des évolutions technologiques. Ces derniers devront en outre travailler dans des organisations plus mouvantes, moins hiérarchiques et reposant sur une communication beaucoup plus dense.

Les marchés

Les marchés adressés sont uniquement auprès des professionnels du bâtiment et de l'industrie.

L'entreprise est agréée QUALIBAT.

Comme présenté précédemment, les produits sont liés à la fabrication de sur-mesure. L'entreprise ROMAR ne commercialise aucune gamme de produits en série et prédéfinie. Voici quelques exemples (cf. annexes) :

- Garde-corps : inox, intérieurs ou extérieurs, barreaudés ou vitrés.
- Portes : métalliques, coupe-feux, vitrées ...
- Portails : mécaniques ou motorisés
- Escaliers : droits et passerelles métalliques, ...

Le marché générique de l'entreprise est la fabrication de structures métalliques et de parties de structures. Le secteur de la fabrication de produits métalliques est essentiellement un secteur de sous-traitance. La compétition avec d'autres entreprises du même secteur d'activité est très forte. Ce secteur est très hétérogène et caractérisé par des unités de petite taille : près de 90% des entreprises emploient moins de 250 salariés. Les entreprises sont à proximité des donneurs d'ordres ou des secteurs clients.

Au niveau national, on dénombre environ 5000 concurrents.

Le marché est plutôt compétitif et spécifique avec pas moins d'une quarantaine d'entreprises situées dans son département et appartenant au même cœur de métier la découpe et l'emboutissage (enquête issue du site société.com). Chaque entreprise possède une capacité de production similaire avec une machinerie 'de base' commune mais chacune se spécialise. C'est là que la société ROMAR a opté pour un choix stratégique différent, celui de la polyvalence et de la capacité de réaliser des pièces abouties.

Du fait qu'il s'agisse d'une entreprise de sous-traitance, il existe une vaste gamme de clients avec des marchés d'application très différents.

Afin de répondre aux défis technologiques, environnementaux, économiques et sociétaux des secteurs clients, il convient de rester en veille quant aux solutions innovantes et concurrentielles. Par exemple, l'innovation de la fabrication additive et l'emploi de nouveaux matériaux constituent aussi bien des sources d'opportunités nouvelles mais également des menaces potentielles. A titre d'illustration, la technologie de la fabrication additive enregistre actuellement des taux de croissance significatifs qui peuvent être interprétés comme un potentiel développement à plus grande échelle à l'avenir.

Le laser est également une technologie très connue depuis désormais plusieurs années. Le fonctionnement repose sur une grande quantité d'énergie générée par un laser concentrée sur une faible surface. La puissance nécessaire varie en fonction du matériau et de l'épaisseur (jusqu'à 3,2 cm). Plusieurs avantages et inconvénients sont liés à cette technologie : la largeur très fine convient donc mieux aux contours très étroits, une très longue durée de vie et une très bonne automatisation, mais une vitesse limitée par la réaction chimique, une rugosité au niveau de l'impact laser. Le laser est dans une certaine mesure une technologie concurrente du plasma qui possède une plus large épaisseur de coupe que le laser (jusqu'à 15 cm), plus rapide mais moins précise avec des bordures moins propres. Plus coûteux, il est également nécessaire de prendre en compte la sécurité. De plus, la plus grande productivité rend le plasma vite rentable.

ROMAR est équipée d'une découpe plasma mais pas de machine de découpe laser.

Le jet d'eau est également une technologie concurrente qui permet la découpe de n'importe quel matériau, n'importe quelle épaisseur (rarement plus de 20 cm pour garder de la précision) sans intervenir dans les réglages entre matériaux.

Enfin, l'oxycoupage permet la découpe d'aciers alliés et faiblement alliés de 0,3 à 150 cm. Il existe un risque de déformation autour de la coupe dû à la nécessité de chauffer le métal à 1300°C. Plutôt bon marché, idéal pour les tôles supérieures à 2,5 cm d'épaisseur, les inconvénients sont liés à la présence de scories, au temps relativement lent (50cm par minutes sur 2,5 cm d'épaisseur).

Voici un tableau présentant les principales caractéristiques de chaque technologie.

	Laser	Jet d'eau	Plasma	Oxycoupage
Vitesse	+	--	++	-
Prix	-	+	--	++
Précision	++	+	-	--
Épaisseur	--	+	-	++
Déformation / État de surface	+	++	--	-

La stratégie marketing pour la société ROMAR est basée sur le fait que la société a acquis l'entière confiance de ses clients pendant ces dernières années grâce à un respect des temps de fabrication. Le traitement rapide des commandes impacte le prix des produits, qui sont

plus chers que ceux des concurrents. Cette hausse des prix est justifiée, mais il faut expliquer exactement aux clients potentiels pourquoi une telle différence de prix est appliquée.

Un deuxième aspect important pour la stratégie Marketing est le fait que ROMAR possède un fort savoir-faire dans son domaine. Elle utilise des machines traditionnelles bien adaptées à leur demande actuelle.

Au-delà, la force est sa polyvalence et sa flexibilité. Cependant, comme beaucoup de PME, elle souffre d'un souci de visibilité et d'indépendance au sein des tâches du process. Par exemple, l'intégralité de ses activités n'est pas connue de tous ses clients et encore moins des prospects. N'ayant aucune force commerciale autre que le dirigeant, les clients ont tendance à consommer qu'une seule activité de ROMAR alors même qu'ils pourraient bénéficier de l'atout lié à la complémentarité des activités (conception, découpe, mécano-soudure, installation).

La stratégie commerciale

Depuis quelques années, les PME doivent faire face à une évolution de leur environnement qui nécessite de repenser leur développement commercial. Les canaux de communication et de distribution sont désormais multiples. Il existe une surinformation des clients et des prospects. La contrainte temporelle est de plus en plus présente.

Cependant, nous faisons face au paradoxe de l'industrie brute qui demeure vieille dans ses méthodes de communication et d'un autre côté la présence de mode de communication et de distribution toujours plus avancés.

Une illustration est désormais la nécessité de posséder un site internet. Une refonte du site internet semble obligatoire pour mettre en avant les diverses facettes de l'activité : celles qui perdurent et celles qui émergent. Etant donné le profil des potentiels clients, il faudrait obligatoirement jouer la carte de l'esthétique, de l'adaptabilité de l'offre et du savoir-faire complet.

Il existe certains prescripteurs pour développer les activités, principalement les cabinets d'architecture et des bureaux d'étude liés au bâtiment. Le secteur est fortement soumis au bouche à oreilles.

Plusieurs stratégies de croissance sont envisageables

Le marché de l'activité actuelle où la croissance demeure faible. Autrement dit, l'activité fonctionne et les résultats sont satisfaisants. Un moyen de conquérir des parts de marché serait d'optimiser le cycle de production afin de réduire à son strict minimum les coûts de personnel et de faire baisser le prix des produits vendus. La société choisirait donc d'essayer de prendre des parts de marché par une offre plus compétitive. La politique des prix de l'entreprise semble correcte : un coût plus élevé que la concurrence pour une qualité et une rapidité de service. On peut envisager quelques ajustements des prix après la première année.

La seconde option consisterait en la conquête de marchés étrangers. Cependant, le fait de travailler un produit tel que le métal augmente considérablement le coût de transport par kilomètre étant donné le poids. Aussi, pour rester compétitif, l'idéal serait de se concentrer sur les marchés étrangers les plus proches comme la Suisse, l'Italie ou l'Allemagne.

Enfin une option réside dans le fait d'accroître la valeur perçue par le client en proposant un service complet permettant d'associer les différentes activités de la société. Un des arguments pourrait être la réduction du nombre de fournisseurs pour le client.

L'utilisation de techniques de management modernes devrait permettre une optimisation de la production et une diminution des coûts (cette action se basant sur le savoir-faire entrepreneurial du nouveau dirigeant). Cette action pourra commencer dès à présent et fera l'objet d'un développement continu au cours des trois prochaines années. L'entreprise étant en bonne santé on suppose une bonne entente parmi les employés et aussi une équipe soudée. Cela peut tout de même être un frein à l'intégration du nouveau propriétaire et à l'acceptation de changement.

Au niveau de la production, le développement du parc-machines et un élargissement des opérations proposées est difficilement envisageable. Les activités proposées sont complètes, le parc-machines moderne et récent.

Les aspects financiers

Le rachat de l'entreprise par Monsieur HFB permet d'envisager de belles perspectives de croissance. Cela se traduit directement par une hausse du chiffre d'affaires à partir de la seconde année.

Voici le compte de résultat simplifié de l'année 2017 ainsi que les prévisions pour les deux années à venir.

	2017	2018 (prév)	Evol. (%)	2019 (prév)	Evol. (%)
CA	3974000	4450000	12	4938000	11
dont export	174000	185000	6	190000	3
Production	3650000	4100000	12	4550000	11
Négoce	150000	165000	10	198000	20
VA	855000	986200	15	1114406	13
EBE	338000	418000	24	472340	13
R. d'exploitation	235000	293750	25	326062,5	11
RCAI	125000	160000	28	179200	12
RN	99000				

Vous disposez également du bilan simplifié au 31/12/2017.

ACTIF		PASSIF	
Actif immobilisé	185700	Capitaux propres	226000
Immobilisations incorporelles	2500	Provisions	32500
Immobilisations corporelles	175000	Compte courant associés	18000
Immobilisations financières	8200		
		Dettes financières	636000
Actif circulant		Passif circulant	

Stocks et en-cours	75000	Dettes fournisseurs	823200
Créances	1260000	Dettes fiscales et sociales	265000
Disponibilités	480000		
TOTAL	2000700		2000700

ANNEXES

ANNEXE 1 : Les métiers

Les charpentes métalliques

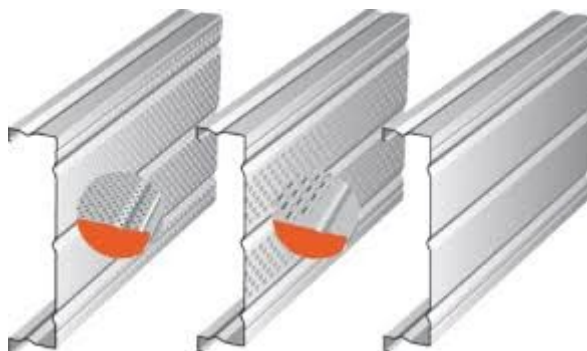
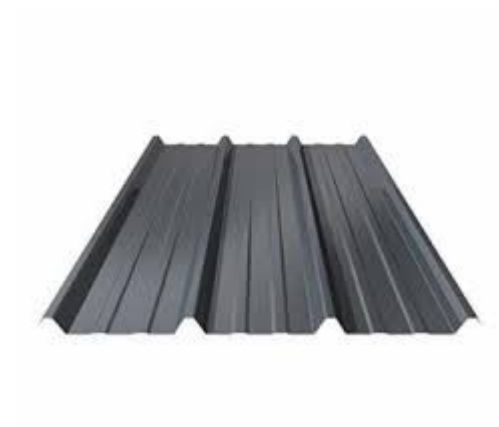


La serrurerie métallerie





Le bardage



ANNEXE 2 : Les activités industrielles

Le découpage pliage



Le découpage laser



La découpe plasma



ANNEXE 3 : Quelques exemples de produits

Les garde-corps



Les portails



Les escaliers

