

Autexier

| | |
|--------------------|--|
| Partie 1 | <p style="text-align: center;">Finaliser et décider</p> <p>1. Entreprendre et diriger 1.2 Finaliser, mobiliser et évaluer – RSE</p> <p>2. Élaborer une stratégie 2.2 Etablir un diagnostic stratégique 2.3 Effectuer des choix stratégiques</p> |
| Partie 2 | <p style="text-align: center;">Mettre en œuvre la stratégie</p> <p>4. Mobiliser les ressources 4.1 Mobiliser les ressources humaines</p> |
| Compétences | <p>Caractériser la finalité d'une entreprise donnée</p> <p>Identifier et justifier les choix stratégiques de l'entreprise</p> <p>Mettre en œuvre les outils de diagnostic stratégique</p> <p>Réaliser un diagnostic ou une partie de diagnostic</p> <p>Évaluer les besoins en ressources humaines dans une situation donnée</p> <p>Déterminer les alternatives stratégiques possibles pour une entreprise donnée et analyser leurs enjeux</p> <p>Proposer des actions appropriées dans le cadre d'une gestion des emplois et compétences</p> |
| Auteurs | <p>Peter Drucker</p> <p>Michael Porter</p> |

La société Autexier, fondée en 1909, est localisée à Chauny où elle réalise 100% de sa production. Elle fabrique de la robinetterie industrielle en bronze et en cupro-aluminium pour le pétrole, la marine, l'offshore et l'industrie. Elle exporte ses produits (robinets, vannes, clapets, soupapes) et son savoir-faire dans le monde entier. Cette entreprise familiale emploie 36 personnes.

Sur le site de Chauny, dans l'Aisne, sont regroupés l'ensemble des moyens industriels : étude et développement, outillage, fonderie, mécanique, usinage (un parc de machines traditionnelles et de tours à commandes numériques), montage, essais et contrôle, permettant de fabriquer des pièces sur mesure adaptées aux besoins de la clientèle.

La réactivité de l'entreprise repose sur la fonderie intégrée, une technique permettant la maîtrise de l'alliage résistant à la corrosion : le cupro-aluminium. La fonderie emploie huit techniciens qui peuvent réaliser cinq fusions dans une journée.

Depuis 1995, Mme Sébille a succédé à son père au poste de PDG. L'entreprise réalise plus de 70% de son chiffre d'affaires, qui s'élève à 3 millions d'euros, à l'export (Afrique du Nord, Russie, Irak, Iran, Indonésie, Etats-Unis, Chine). « La Chine est notre premier marché, les Chinois produisent beaucoup de vannes pour le nucléaire, mais quand ils veulent de la qualité, ils achètent français. »

Parmi ses clients on trouve EDF, GDF SUEZ, AREVA, la SNCF, la marine nationale, les grands groupes pétroliers et chimiques, les fabricants de transformateurs électriques à bain d'huile. Ils représentent 20% de l'activité.

La qualité, la fiabilité et la longévité des robinets Autexier sont reconnues et appréciées par les clients de cette PMI. La fabrication de pièces standards en petites et moyennes séries, les séries spéciales adaptées aux besoins des clients, la maîtrise des fluides et les produits techniques constituent un atout majeur. Dans tous les ateliers et services de l'entreprise, de la conception au produit fini, des niveaux de contrôle et des tests de qualité sont mis en place. Cette démarche répond aux normes d'assurance qualité internationale (ISO) et européenne (CE).

La richesse de la société est avant tout son personnel. Des hommes et des femmes, diplômés ou non, ont acquis beaucoup d'expérience aux côtés des anciens. Tous les salariés le disent, comme Jean-Pierre Mouton, responsable de la fonderie, 37 ans de maison ; Jean-Jacques Dino, ébarbeur, 36 ans de présence ; Michel Lagache, sableur- mouleur, 40 ans de métier; Gilbert Dret à l'usinage, Laurent Andrieux et Antonio Serrano au service outillage nouveaux produits : « On a appris le métier sur le tas, jour après jour, grâce à nos collègues qui nous ont formés ». L'entreprise recourt à l'apprentissage.

L'entreprise ne connaît pas la crise et rencontre des difficultés pour recruter ce qui oblige la PDG d'Autexier à prévoir une embauche deux à trois ans à l'avance. Les candidats ne se bousculent pas car l'image de l'industrie française est dévalorisée. Le recrutement se fait grâce au bouche à oreille. L'entreprise ne travaille pas avec les agences d'intérim. Les conditions de travail sont difficiles surtout dans la partie fonderie. L'hiver, il fait froid jusqu'à -20°C. L'été, les températures peuvent monter à plus de 45°C. La fabrication des robinets contient 2 à 3% de plomb, nocif pour la santé.

Chaque poste à pourvoir demande du personnel qualifié. Pourtant certaines écoles ferment leur filière fonderie. La métallurgie n'attire pas, alors que ce secteur, qui a une très bonne productivité, a de l'avenir en France. D'ici 2015, l'industrie devrait embaucher chaque année de 80 000 à 120 000 personnes. Des actions événementielles sont organisées comme la semaine de l'industrie pour permettre au grand public de redécouvrir ce secteur.

La PDG est farouchement anti délocalisation « Je me battraï de toutes mes forces pour conserver ma fonderie en France » déclare-t-elle.

Son objectif est de faire connaître Autexier dans le monde entier. Son but est de devenir un fournisseur de référence pour les entreprises du secteur afin de vendre en France ou dans l'Union Européenne pour être payé en euros. Autexier a pour but de démarcher des pays où peu d'industriels vont, comme le Liban ou la Syrie, et de se positionner sur des marchés de niche où personne ne veut être.

Ressource 1**Le marché de la robinetterie industrielle**

Le marché de la robinetterie industrielle mondial représentait 32 milliards d'euros en 2011 et connaît un taux de croissance de 4,1%.

C'est un marché où le savoir-faire et les compétences techniques sont très recherchés. Les exigences en matière de sécurité et de performance augmentent.

Toutefois, le marché français est menacé par les concurrents internationaux à bas coûts. Les clients industrialisés se délocalisent dans ces mêmes pays et s'approvisionnent donc sur place.

Les prix des produits de ce secteur sont aussi très dépendants du coût des matières premières qui fluctue de manière forte et brutale et déstabilise donc les industriels.

Beaucoup de fabricants français, afin de maintenir leur compétitivité, délocalisent certaines étapes de production (fonderie, usinage...) dans des pays à bas coûts (main d'œuvre et matières premières), mais gardent en France la conception.

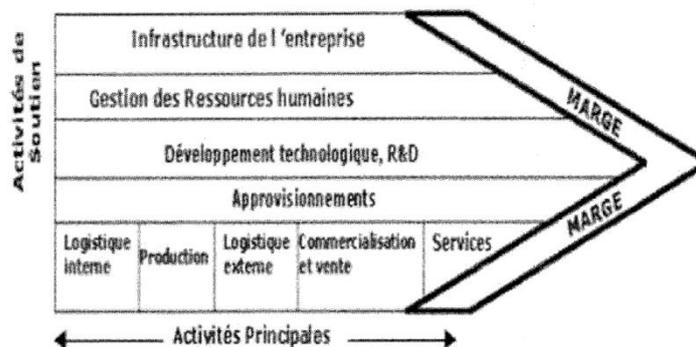
Les auteurs

Ressource 2**La chaîne de valeur de Porter**

La chaîne de valeur est un concept utilisé en analyse stratégique. C'est une approche systémique visant à examiner les sources de l'avantage concurrentiel. La chaîne se compose d'une série d'activités génératrices de valeur. Michael Porter distingue ces activités en deux grandes familles : activités principales et activités de soutien.

Schéma classique de la chaîne de valeur

(Michael Porter, 1980)



Travail à faire :

Après avoir pris connaissance du cas AUTEXIER et des ressources proposées, vous réaliserez une étude en répondant aux questions suivantes :

- 1. Caractérissez la finalité de l'entreprise.**

- 2. Présentez la stratégie de domaine de l'entreprise Autexier.**

- 3. Indiquez dans quelle mesure cette stratégie de domaine est en cohérence avec la stratégie globale d'intégration.**

- 4. En vous appuyant sur la chaîne de valeur de Porter, repérez la ou les activités source(s) d'avantage(s) concurrentiel(s) permettant à l'entreprise d'asseoir sa compétitivité.**

- 5. Identifiez le problème de management de l'entreprise Autexier.**

- 6. Proposez les solutions qui peuvent être mises en place pour résoudre ce problème de management. Analysez leur cohérence avec la stratégie de domaine de l'entreprise.**