

Formand (1)

Partie 1	Finaliser et décider 2. Élaborer une stratégie 2.2 Établir un diagnostic stratégique 2.3 Effectuer des choix stratégiques
Compétences	Étudier l'environnement global et les forces concurrentielles de l'entreprise Mettre en œuvre les outils de diagnostic stratégique Réaliser un diagnostic ou une partie de diagnostic Identifier et expliquer les choix stratégiques d'une entreprise
Auteur	Michael Porter

FORMAND est une PME implantée dans le Calvados. Elle emploie 30 salariés et est spécialisée dans la production de groupes hydrauliques qui permettent de faire fonctionner avec de l'huile sous pression des machines telles que les engins de travaux publics ou de travaux agricoles.

La création et le développement de l'entreprise FORMAND

- **1977** Création de l'entreprise FORMAND à Lisieux (Calvados). Fondateur : Jean-Bernard Briand. Activité : Production de groupes hydrauliques. Clients : Entreprises des industries automobile et agroalimentaire situées dans le grand ouest.
- **1981** Agrandissement de l'entreprise, acquisition d'un nouveau bâtiment
- **1994** Virage stratégique. Recentrage de l'activité sur la conception et la fabrication de blocs forés hydrauliques (voir ressource 1), domaine beaucoup moins exposé à la concurrence.

Réalisation d'un investissement coûteux dans une nouvelle machine sophistiquée à commandes numériques permettant la réalisation simultanée d'opérations (fraisage, tournage) sur toutes les faces de la pièce, en une seule étape. Grâce à cet investissement, l'entreprise peut désormais s'intéresser à un marché plus vaste qui dépasse le cadre régional.
- **1999** Réalisation de blocs forés pour équiper des machines utilisées sur des marchés prestigieux : le funiculaire de l'espace Killy à Val d'Isère, l'ascenseur de la Tour Eiffel, le Sonar qui a permis de localiser le Titanic.
- **2009-2010** Cession de l'entreprise à Remi Baraton et Ollivier Denise, deux spécialistes de l'hydraulique. Transformation de la société en SAS au capital de 500 000 euros, 90 % des parts étant détenues par M. Baraton et 10 % par M. Denise.

Jeunes, ambitieux et conscients du potentiel de développement de l'entreprise, ils souhaitent prendre appui sur le savoir-faire de FORMAND pour lui donner un nouvel élan.

Depuis 2009

L'entreprise connaît une forte croissance depuis sa reprise en 2009. Les dirigeants réalisent d'importants investissements pour développer les moyens d'études et de fabrication. Un bâtiment fonctionnel est construit. Il permet de rationaliser la chaîne de production (découpe, usinage...) pour améliorer la productivité.

Jusqu'en 2010, la conjoncture est favorable et le marché est porteur. L'entreprise refuse de nouveaux contrats. Le carnet de commandes reste bien fourni sans faire de prospection. Aménagée dans des locaux spacieux et avec seulement deux centres d'usinage sur huit travaillant en 2 x 8, l'entreprise est capable de doubler facilement sa production et d'accueillir une quinzaine de salariés supplémentaires.

En 2011, les locaux devenant trop exigus, la direction décide de transférer l'activité dans un nouveau bâtiment (2 300 m² contre 1 300 m² auparavant) sur un parc d'activités à vocation industrielle, et d'acheter une nouvelle machine, d'un million d'euros. L'investissement total s'élève à 2,5 millions d'euros, il est financé en partie sur fonds propres. Mais au cours de l'année la conjoncture économique devient défavorable. Les entreprises clientes sont de plus en plus nombreuses à délocaliser leur production. La demande ralentit fortement et le chiffre d'affaires de FORMAND chute de 30 %. Fin 2011, M. Baraton est contraint de recourir au chômage partiel. Pour autant, la solidité financière de l'entreprise lui permet de résister à la tempête sans avoir à licencier. Grâce à une gestion financière rigoureuse, le résultat, en baisse, reste bénéficiaire.

Le dirigeant sait, malgré tout, que son entreprise dispose de meilleurs atouts que ses concurrents pour faire face aux mutations du marché.

L'évolution du chiffre d'affaires et du résultat

Années	CA en €	Résultat en €
2007	1 400 000	-50 000
2008	1 750 000	-5 000
2009	2 400 000	80 000
2010	2 700 000	290 000
2011	2 000 000	124 000

Les ressources humaines

Depuis sa reprise en 2009, le personnel de cette entreprise a été rajeuni : la moyenne d'âge est de 34 ans. L'organigramme est simple : le directeur général et le directeur de la production, tous deux spécialistes en hydraulique, travaillent en étroite collaboration.

Le secrétariat, le suivi administratif, la communication de l'entreprise et le suivi commercial sont assurés par deux personnes. Le bureau d'études emploie six personnes et les vingt autres personnes sont affectées à l'unité de production.

Compte tenu de la relative jeunesse de cette équipe, FORMAND ne manque pas de forces vives et d'ambition, comme en témoigne l'évolution des effectifs depuis 2007.

Années	Effectif	Evolution des salaires
2007	13	Non renseigné
2008	15	+1%
2009	25	+5%
2010	28	+3%
2011	30	+2%

Le processus de production

L'entreprise se positionne aujourd'hui sur la production de blocs forés non pas de grandes séries (blocs CETOP) mais sur la fabrication de blocs forés sur mesure : unitaires ou en petites séries. Ses clients sont des fabricants de biens d'équipement (constructeurs d'engins de travaux publics principalement, de presses industrielles, d'engins agricoles). FORMAND équipe actuellement le tunnelier qui fabrique le métro de Shanghai. Elle travaille notamment pour le groupe Vinci pour lequel elle réalise des blocs forés montés sur des foreuses de travaux publics.

Le bureau d'études réalise les plans des blocs forés selon un schéma hydraulique fourni par le client ou effectue l'étude complète du projet. Les plans sont élaborés en trois dimensions grâce au logiciel 3D TOP SOLID.

Grâce à un logiciel de CFAO (Conception et Fabrication Assistées par Ordinateur), les données sont ensuite transmises directement via le réseau informatique de l'entreprise à la machine de production (appelée centre d'usinage) à commande numérique la plus appropriée pour la fabrication. L'entreprise dispose sur site de 8 centres d'usinage mondialement reconnus pour leur performance et leur fiabilité. Ils permettent de répondre aux besoins les plus variés : fabrication de blocs pesant de 50 grammes à 3 tonnes, perçage de trous allant jusqu'à 1m 20 de profondeur. Produit complexe, le bloc foré peut nécessiter plusieurs dizaines de perçages sur les six faces. L'entreprise s'est dotée d'un parc d'outillage riche (plus de 900 outils fabriqués sur mesure en fonction des besoins des clients).

Les machines sont toutes dotées de matériels leur permettant d'effectuer leur propre autocontrôle. Par ailleurs, l'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis 19 ans.

La production de blocs forés nécessite un savoir-faire, une technicité et des investissements élevés qui constituent encore aujourd'hui autant de barrières à l'entrée sur ce marché pour les PMI des pays émergents.

L'organisation du travail

L'organisation du travail s'appuie sur celle de la production. Ainsi, les machines sophistiquées fonctionnent grâce à des opérateurs autonomes et responsables de leurs propres machines et de l'ensemble du processus de production depuis la programmation jusqu'à l'entretien en passant par le suivi de la fabrication. « *Ici on nous donne le plan de la pièce et c'est à nous de couper notre matière, d'établir le programme informatique pour la fabriquer. Nous sommes autonomes et on ne fait jamais la même chose car toutes les pièces sont différentes. On nous fait confiance* », indique Jean BURAUD, opérateur. L'organisation mise en place rend les salariés responsables et leur laisse l'opportunité de prendre des initiatives. En fin de chaîne, trois contrôleurs polyvalents vérifient la conformité du produit à la commande. Tous les opérateurs sont des hydrauliciens expérimentés qui connaissent les produits et toutes les machines de l'atelier. Un opérateur en charge d'un centre d'usinage est capable d'intervenir sur n'importe quelle autre machine.

Les conditions de travail

M. Baraton, le dirigeant, est diplômé d'un BTS en Conception de produits industriels. Il a démarré sa vie professionnelle en tant qu'hydraulicien - réparateur de pompes, dans un atelier de production. Il connaît le travail des opérateurs et comprend leurs attentes. Il mesure à quel point le bien-être des salariés peut influencer sur le climat social et la qualité du travail fourni.

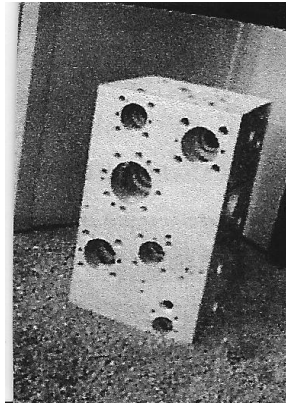
La CRAM (Caisse Régionale d'Assurance Maladie) et le Conseil régional de Normandie ont subventionné à hauteur de 200 000 € les investissements réalisés pour optimiser les conditions de travail des salariés : améliorer l'acoustique, la manutention des pièces lourdes... Remi Baraton s'attache au confort de ses ouvriers. La luminosité a été soignée. Alors que la plupart des ateliers industriels ne comportent pas de fenêtres, celui de FORMAND est percé de plusieurs vitres qui laissent entrer la lumière, notamment par le toit. Des plaques de tôles perforées avec de la laine de verre ont été posées pour réduire la résonance du bâtiment. Du côté de la manutention, un pont roulant et des appareils de levage ont été installés pour faciliter les ports de charges et éviter les accidents du travail. Les portails sont translucides pour avoir une vue sur l'extérieur et éviter la sensation d'enfermement. Ce nouvel environnement est propice à un travail de qualité qui a toujours constitué la marque de fabrique de l'entreprise.

La flexibilité et l'adaptation à la demande

La force de l'entreprise repose sur sa capacité à produire des blocs forés ou pièces mécaniques de précision en 4 à 5 semaines, quand les concurrents imposent des délais de 8 à 10 semaines. L'entreprise a la flexibilité d'une petite structure ; elle peut répondre à des demandes urgentes (refaire des blocs forés cassés qui stoppent l'activité de production des clients) dans des délais très courts (48 heures). Tout est mis en œuvre pour satisfaire les besoins spécifiques des clients dans les meilleurs délais. FORMAND Ingénierie a fait le choix du service mais aussi de la qualité.

L'entreprise maîtrise parfaitement son savoir-faire et peut donc conseiller les clients et les orienter vers les composants les mieux adaptés à leurs besoins.

Ressource 1 Les produits



Un bloc foré hydraulique : Qu'est-ce que c'est ?

- Un bloc de métal, en acier ou en fonte, percé de multiples trous.
- Cette pièce permet ensuite d'équiper une machine puis de la faire fonctionner avec de l'huile sous pression.
- Exemples de machines utilisant des blocs forés : engins de travaux publics, engins agricoles, tunneliers qui creusent le sol...

Les blocs forés peuvent être nus ou équipés.

D'après le site Internet de l'entreprise

Ressource 2 Les principaux concurrents sur le marché du bloc foré en France

En France, seules quatre entreprises possèdent ce savoir-faire, dont FORMAND :

- **MECATEC SA**, située aux Herbiers, en Vendée. Cette PMI de 105 salariés réalise plus de 80 % de ses ventes à l'export. Elle a une position forte en Europe. Elle produit majoritairement des blocs forés de série.
- **ABX**, entreprise de 47 salariés, basée à Saint-Priest dans le Rhône. Elle appartient au groupe de sous-traitance de mécanique DBRH. 60 % de son chiffre d'affaires est fait à l'export.
- **HYDRAMED**, située près de Marseille (Bouches-du-Rhône). C'est une entreprise familiale qui emploie 7 personnes et rayonne uniquement sur le marché national. Elle ne dispose pas d'un service de développement commercial.

En France, le volume d'activité sur ce marché diminue d'année en année.

Ressource 3 Les mutations du secteur industriel

La mondialisation et la compétition à laquelle se livrent les entreprises sur les coûts salariaux accentuent les vagues de délocalisations vers l'Europe Centrale et l'Asie (zones à bas coûts et à plus forts taux de croissance).

Le secteur industriel est aujourd'hui en France le secteur le plus touché par ce phénomène. A titre d'exemple, sur la période 1980-2009, la branche des biens d'équipement a contribué à 18 % des pertes d'emplois dans l'industrie.

Les PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale) accueillent de plus en plus d'industries qui ont constitué la base des économies européennes depuis plus de 50 ans (mécanique, automobile, biens d'équipement, chimie...). POCLAIN, par exemple, qui a été l'une des plus importantes firmes françaises de fabrication de matériel de travaux publics (c'est l'inventeur de la pelle hydraulique) a récemment délocalisé son activité de production en Roumanie. Lorsque des entreprises nationales s'implantent dans un pays dans lequel les coûts salariaux sont plus faibles que ceux pratiqués en France, elles entraînent dans leur sillon la suppression d'emplois chez de nombreux sous-traitants directs (fournisseurs de pièces diverses) et indirects (restauration, artisans...).

Les délocalisations contribuent au délitement du secteur industriel et à la disparition de nombreuses PME-PMI.

Source : les auteurs

Ressource 4 Les salons internationaux

Il existe plusieurs salons internationaux qui constituent des lieux de rencontre pour les entreprises d'un même secteur d'activité, ainsi que pour leurs fournisseurs et clients. Entre autres :

- **BAUMA** : salon spécialisé dans les engins de travaux publics et de construction. Ce salon se tient chaque année en Allemagne.
- Salon **INTERMAT** : salon international des matériels, matériaux et techniques pour la construction et les infrastructures. La prochaine édition de ce salon se tiendra à Abu Dhabi au mois de mars prochain.

Sources : [http://www. Bauma.de](http://www.Bauma.de) et <http://www. Intermat.fr>

Travail à faire :

- 1. Analysez l'environnement concurrentiel de FORMAND selon le modèle de Michael Porter.**
- 2. Identifiez et analysez les orientations stratégiques prises par FORMAND.**