

*Organisation*

*Industrie / Distribution*

**Les rendez-vous  
DU MANAGEMENT**

*En pratique*

## ***Diagnostic stratégique et organisationnel***

### ***L'entreprise***

---

Une PME familiale de 80 personnes spécialisée dans la conception, la fabrication et la distribution d'équipements de soudage industriel.

Elle commercialise une large gamme de produits, des générateurs de soudage aux torches aspirantes et onduleurs. Avec plus de 20 ans d'existence, elle s'est fortement développée dans les années 1980 sur les marchés du nucléaire et de l'automobile.

Proche du besoin client et très réactive, la société a su faire évoluer sa gamme et s'adapter à la demande. La technologie et la fiabilité de ses produits constituent l'atout majeur de cette entreprise sur son secteur.

### ***La problématique***

---

Depuis quelques années, le marché mondial du soudage est en régression et le secteur connaît un fort mouvement de concentration. Il en résulte un accroissement de l'intensité concurrentielle qui se traduit par une dégradation des marges pour la plupart des acteurs.

L'entreprise, à capitaux familiaux, est confrontée à moyen terme (2 ans) à un problème de succession. Son PDG souhaite assurer la transmission de son entreprise dans de bonnes conditions, c'est-à-dire en donnant à l'entreprise de bonnes perspectives de développement. Il souhaite préparer les conditions de cette transmission, renforcer l'organisation et développer le chiffre d'affaires de l'entreprise.

La direction générale se pose notamment des questions quant :

- aux perspectives de développement et priorités stratégiques,
- à l'optimisation des processus opérationnels.

## **La mission**

---

S.C.A. Consult a assisté la direction générale afin de répondre aux questions que cette dernière se posait, l'aider à améliorer les résultats de l'entreprise et définir une orientation stratégique.

Notre intervention a consisté à mener un double diagnostic :

- stratégique et financier, au travers de l'analyse des résultats économiques obtenus sur un historique significatif (5 ans),
- organisationnel, au travers de l'analyse des processus de l'entreprise et des choix au plan organisationnel (ressources et compétences, rôles et responsabilités).

La confrontation de ces deux diagnostics a permis de révéler que le niveau du besoin en fonds de roulement était problématique et que l'organisation des flux de production devait être revue, afin d'améliorer à la fois la fiabilité des produits et le niveau de service offert aux clients (réduction du temps de cycle).

## **Les résultats**

---

- Réduction du BFR :
  - ▶ mise en œuvre d'actions avec le responsable de la production et le responsable des achats, conduisant à une réduction de 40% des stocks d'encours et de produits finis,
  - ▶ diminution des créances clients en souffrance par une politique de relance systématique mise en œuvre avec le directeur financier, et redéfinition du processus commande – facture,
  - ▶ simplification de la conception des produits conduisant à une réduction des stocks de matières premières, grâce à recherche de standardisation des éléments.
- Réorientation stratégique :
  - ▶ désengagement progressif de l'activité de sous-traitance pour le compte de grandes marques concurrentes, en raison des marges inférieures engendrées par cette activité et de la cannibalisation des produits à la marque de la société,
  - ▶ développement des investissements en R&D afin de renforcer l'avantage compétitif acquis (conception simplifiée des produits).

## **Nos références clients**

---

### **Organisation**

Bacou-Dalloz, Blédina, Boehringer Ingelheim, Ciffréo Bona, Glaxosmithkline, Groupe Zannier, IMA (Inter Mutuelles Assistance), LR Services, Petit Bateau, Sin&Stès, SMI (Société Mutualiste Interprofessionnelle), Systra, TNT, Valois...

### **Secteur Industrie / Distribution**

Aldes, Assa Abloy, Becker Industrie, Bouygues Construction, Ciments Calcia, Descours & Cabaud, Gerflor, Industeel / Groupe Arcelor, Kraft Foods, Lafarge Refractories, NRG France, Point P, Réel, Simone Pérèle, Sobeca, Spie, Spit, Vichy, Wolseley France, Yoplait...



**LYON**  
73, rue François Mermet - BP 14  
69811 TASSIN Cedex  
Tél. : +33 (0)4 72 38 37 37

**PARIS**  
32, rue des Jeûneurs  
75002 PARIS  
Tél. : +33 (0)1 55 80 58 00