

50 ans d’expérience dans la transformation de l’acier

Schmidt

**2014**

Cette société installée en Alsace Bas Rhin depuis 1966 est une PME à actionnariat familial dont l’activité est basée sur la transformation des matériaux ferreux pour le marché de la pièce automobile de haute précision.

Caractéristiques de l’entreprise :

CA 2014 de 35 millions d’euros par an : 86% automobile, 8% électronique, 6% médical

Répartition du CA par pays : 76% France, 12% Allemagne, 6% Pologne, 4 % UK, 2% Espagne

Production annuelle : 26 253 128 pièces

Effectifs moyens 2014 : 165 personnes

VA : 7,2 millions de valeur ajoutée par an

Stocks : 3,6 millions euros

Résultat net 2014 : - 53 K euros 2013 : + 66 K euros

Cette entreprise doit faire face aux différents changements dans les années à venir :

1. L’arrêt d’activité de son dirigeant historique
2. La prise en compte des évolutions du marché automobile
3. Le vieillissement de sa population
4. La prise en compte des évolutions des critères environnementaux et sociaux.

L’arrêt de l’activité de son dirigeant familial :

Le dirigeant actuel prendra sa retraite dans 5 ans environ. D’ici là il souhaite pouvoir faire intégrer son entreprise dans un groupe plus important lui permettant de s’ouvrir à l’international, de profiter d’économies d’échelle. L’accélération de la mondialisation nécessite de posséder une taille critique, seule une alliance ou une fusion le permettrait.

Pour cela l’entreprise Schmidt SA doit présenter un bilan financier durablement positif, doit démontrer la performance de son outil industriel, doit travailler la spécificité de ses productions et enfin entretenir une relation fiable et durable avec ses clients et ses salariés basés sur la confiance et la fidélité.

La prise en compte des évolutions du marché automobile :

Le marché automobile européen est en berne (-15% environ), la société doit se diversifier d’une part, se flexibiliser d’autre part afin de s’adapter à la baisse de volume du marché automobile. Le dirigeant actuel souhaite donc augmenter ses parts de marché dans le domaine médical (à pousser à environ 35% du CA), conquérir des marchés à l’étranger (idéalement 50 % du CA) sans accroissement significatif du chiffre d’affaire. Et enfin réaliser un plan d’économies de 2 millions euros environ pour compenser la baisse annoncée des volumes de production par rapport à 2014, ce plan permettra de retrouver un équilibre financier dans l’année.

Le vieillissement de sa population :

Dans les 2 ans à venir, environ 40 % des ouvriers partirons en retraite, il est donc indispensable de capitaliser le savoir-faire afin de former les nouveaux opérateurs et de les amener rapidement au même niveau de connaissance que les anciens. De même environ 40 % de l’encadrement et 25% du personnel des services connexes à la production partiront également dans les trois années qui viennent.

La prise en compte des évolutions des critères environnementaux et sociaux :

Afin de répondre aux exigences du marché, de plus en plus de PME seront contraintes, notamment dans le cadre de réponses à des appels d’offres ou par leurs fournisseurs et/ou clients (des grandes entreprises en particulier) de se conformer à des critères environnementaux et sociaux.

Labellisée ISO 9001, le dirigeant actuel souhaite obtenir également la certification ISO 14001, il se donne 2 ans pour le préparer, cela augmentera la lisibilité de l’entreprise vis-à-vis de l’environnement.

Il est également indispensable de prendre en compte les comportements de la nouvelle génération dans les modes de management de l’entreprise (relation de partenariat avec l’entreprise et développement personnel), ce personnel étant amené à remplacer les anciens.

Description de l’entreprise :

L’entreprise réalise la conception des pièces, outillages et moyens de contrôles à partir de cahier des charges de ses clients. La fabrication et la réalisation des outillages est prioritairement réalisée en interne, seules quelques pièces sont sous-traitées lorsque la charge de travail dépasse les capacités du secteur outillage.

Elle est actuellement répartie sur 2 bâtiments, un de 10 000 m² dédié à la production et aux services techniques (réalisation et maintenance outillage), l’autre de 2 100 m² (loué) dédié au stockage des pièces avant expédition. Les deux bâtiments sont distants de 0,8 km et reliés par une navette camion (utilisation de la voie publique pour circuler entre les 2 bâtiments (250 K euros par an).

Les stocks sont répartis en :

Stocks matière première et composants : 1,48 millions euros

Encours : 0,46 millions euros

Stocks produits finis : 1,66 millions euros

Les stocks de matières premières ont augmentés pour sécuriser les fournisseurs de tôle, car leur taux de service est passé de 97% à 85 % suite aux différents aléas rencontrés dans la sidérurgie.

165 salariés en moyenne présents dans l’entreprise répartis comme suit :

101 Personnel de production et logistique en 2 équipes (matin et après- midi) comprenant un complément de production de nuit sur support platine siège (6 opérateurs) et 4 encadrement de production

38 Outillage, maintenance, méthodes

12 Service qualité et contrôleurs

8 Encadrement et services (Achats, Compta, RH, Direction)

6 Développement et projets

Le parc machine est composé :

Atelier presse : 12 Presses d’emboutissage de 50T à 250T, 3 Presses à poinçon multiples, 1 Presse en cours d’installation et mise au point pour produits roulés

Atelier soudure : 2 machines à souder robotisées (cordon) + 4 postes à souder manuels (cordons)

Atelier Outillage maintenance : Fraiseuses, rectifieuses, pointeuse, machine électro-érosion.

Les retours clients sont en diminution grâce à la mise en place de 8 contrôleurs, les rebuts et retouches suivent la même tendance.

126 réclamations clients pour l’année écoulée concernant 1652 pièces au total répartis :

- 18 réclamations pour erreur d’identification soit 850 pièces

- 83 réclamations pour défauts d’aspect ou surface soit 318 pièces

- 25 réclamations pour défaut géométrique ou dimensionnel soit 484 pièces

Le cout des rebuts retouches est de 1260 K euros pour l’année comprenant :

le cout complet de revient pour les rebuts

le temps de retouche multiplié par le taux standard pour les retouches

L’activité de l’atelier peut se décomposer selon les produits suivants :

52% du CA est réalisé par le support platine siège (pièce de précision découpée et emboutie puis soudée avec son renfort) sur presse n° 202 pour la platine et presse n° 203 pour le renfort. Le soudage est réalisé sur 4 postes manuels (TRS : 65%)

23 % du CA est réalisé sur presse à poinçons multiples 901, 902, 903 pour la famille des refroidisseurs alternateurs automobile (TRS : 83%)

11 % du CA est réalisé sur presses 101 à 110 (TRS 62%) pour les pièces planes (dont 8% passent ensuite sur les machines à souder robotisées TRS 46%)

8 % du CA est réalisé par les carcasses d’amplificateurs audio et matériel informatique sur presses 101 à 104 (TRS 62%)

6% du CA est réalisé pour des carcasses de machines spéciales utilisées dans le domaine médical sur presse 103 à 105 (TRS 56%)

Le TRS global de l’atelier est de 67%

Le temps de défilement et les temps de changement de fabrication ne sont pas suivis.

Le taux de service vis-à-vis du client s’est amélioré, il est de 99,3% depuis la mise en place d’un stock complémentaire dans le bâtiment loué il y a deux ans (cout de la location 274 000 euros/an).

Aucun accident avec arrêt n’est à déplorer dans l’année. Ce bon résultat est le fruit d’un travail de longue date réalisé par le dirigeant qui s’est impliqué lui-même sur la sécurité car pour lui le respect des personnes et du travail est une valeur forte à ses yeux. Par contre 18 cas accidentels se sont produit (13 dus au non-respect du mode opératoire, 3 lors de déplacement dans l’entreprise, 2 glissades sur parking enneigé)

L’absentéisme maladie des salariés est constant depuis plusieurs années entre 2,9% et 3,1 % (3,05 % pour 2014).

Le développement et les projets :

Le niveau d’investissement n’est pas communiqué par le dirigeant de l’entreprise.

Les produits fabriqués dans l’entreprise sont porteurs, car à ce jour, il n’existe que très peu de concurrence sur ce genre de produits haute technicité (uniquement en Allemagne et au Japon). L’entreprise a toujours cherché à développer de nouveaux procédés ce qui lui permet de garder cet avantage concurrentiel.

Le développement des nouveaux procédés sont réalisés en collaboration étroite avec les fournisseurs de matières premières, les fabricants de machines et les concepteurs d’outils de l’entreprise. Cela permet de proposer aux clients des solutions inédites avec 30% d’investissements en moins. Par rapport aux procédés classiques. Cela permet d’être intéressant même avec des séries de 5000 pièces par an.

De plus en plus, les clients actuels sont demandeurs de sous-ensembles assemblés, l’investissement récent dans une presse haute technologie, pour produits roulés et dans des machines à souder robotisées permettent de répondre à cette demande croissante.

L’entreprise n’a pas de service commercial à proprement parlé, c’est le dirigeant actuel qui prospecte les nouveaux clients ou marchés. Il passe ensuite le relais à des chefs de projet pour définir l’avant- projet puis le développement des pièces ou sous-ensembles.

**2015**

Nous sommes maintenant fin 2015 et le plan stratégique doit être révisé avec les événements nouveaux intervenus en 2015.

Données 2015 :

Chiffre d’Affaire (CA) 2015 de 33 millions d’euros par an : 84% automobile, 9 % électronique, 7% médical

Répartition du CA par pays : 74% France, 14% Allemagne, 6% Pologne, 4 % UK, 2% Espagne

Production annuelle : 24 356 230 pièces

Effectifs moyens 2015 : 167 personnes

VA : 6,9 millions de valeur ajoutée par an

Stocks : 2,75 millions euros

Résultat net 2014 : + 27 K euros

Contexte 2016 :

Le concurrent allemand dont le siège est situé près de Stuttgart (1130 personnes) vient de signer un accord avec le PDG de Schmitt SA pour racheter l’entreprise courant 2016.

Cette décision intervient plus rapidement que prévu car le PDG a saisi l’opportunité de cette proposition suite au bilan 2015 mitigé :

* Le déploiement à l’export a été beaucoup laborieux que prévu suite à la difficulté de recruter des commerciaux expérimentés, ceux-ci se tournant plutôt vers les grands groupes.
* D’autre part les actions prévues pour optimiser l’appareil de production n’a pas été suffisant pour dégager des bénéfices et donc investir dans l’innovation, seulement 27 K€ de bénéfice ont pu être dégagé en 2015.
* Enfin le CA de Schmidt SA sur le marché automobile a encore baissé de 3,1% suite à une baisse du marché européen (-5,2%/2014)
* Le niveau qualité s’est amélioré, 57 réclamations clients sont à déplorer, soit environ 30 ppm. Par contre le niveau de rebut/retouche est toujours très élevé à 1120 K€.

En France, le crédit impôt innovation n’est plus maintenu pour 2016, la GPEC (gestion des emplois et compétences) devient obligatoire pour les entreprises de plus de 150 salariés en France, de dimension européenne (>1000 personnes).

Après une première séance de travail avant le rachat de l’entreprise, les orientations suivantes ont été données par les dirigeants :

* Saturer l’outil de production en transférant des produits sur les lignes 202 et 203 (charge de 2,5 h supplémentaire par presse) et des process actuellement implantés en Allemagne (équivalent à 600 m² aux congés 2016 si possible) pour permettre à l’Allemagne d’installer des lignes innovantes sur le travail des matériaux composites.
* Retrouver une rentabilité impérative de 5% minimum d’ici fin 2016 en ayant un ratio structure/production de 20% maxi, en diminuant les stocks (passer à 1 M€) avec les principes du Juste à Temps et en baissant le cout de la non qualité en appliquant les principes du Zéro Défaut.
* Réaliser toute la prospection à l’international et l’innovation par l’Allemagne.
* Enfin la nouvelle vision pour Schmitt SA dans le groupe allemand est :

**Faire de Schmitt SA l’usine la plus rentable du groupe Allemand d’ici 3 ans (bénéfice > 10% CA)**.

**Nouvelles valeurs de l’entreprise : satisfaction client, rentabilité, performance**

**Avec les nouvelles données 2015 :**

**Vous proposerez les analyses PESTEL, SWOT avec les éléments nouveaux de 2015.**

**Vous proposerez 2 ou 3 axes stratégiques maxi pour se concentrer sur la nouvelle vision de l’entreprise**

**Vous proposerez sous forme de plan annuel de progrès (Quoi, Comment, KPI et Planning actions) les actions et les objectifs associés pour réussir à atteindre les résultats impératifs de l’année 2016, issus de vos axes stratégiques.**



**1- Retours usines clients : PPM (Parties Par Million)**

Quantité de produits rejetés par les clients sur l’année et reconnus comme défectueux par le fournisseur, divisée par la

quantité totale de produits livrés sur la même période, multipliée par 1 Million.

**2- Coût des rebuts et retouches : % CA (Pourcentage du Chiffre d’Affaires)**

Valorisation en coût complet de revient des rebuts et surconsommations matières (hors « chutes techniques »),

additionnée au temps passé en retouche multiplié par le taux horaire standard, le tout rapporté au chiffre d’affaires

hors négoce et multiplié par 100.

**3- Rotation des stocks : (Nombre de rotations / an)**

Chiffre d’affaires de l’année divisé par la valeur des stocks (matières premières + en-cours ou semi ouvrés + produits

finis) en fin d’année. Tous les stocks appartenant à l’entreprise doivent être pris en compte, y compris ceux non situés

sur le site industriel (stock consignation chez les clients, magasins extérieurs, etc.…)

**4- Temps de défilement : (nombre de jours ouvrables)**

Temps que passe un produit dans le site entre le moment où la matière première est réceptionnée et celui où, après

transformation, il est expédié chez le client sous forme de produit fini (indicateur déterminé par une cartographie de

flux du produit majeur). A défaut, somme des stocks physiques en jours ouvrables de matière, en-cours et produits

finis.

**5- Temps de changement de fabrication : (minutes)**

Temps mesuré entre le dernier produit bon d’une série et le premier produit bon de la série suivante aux conditions

standards. Cette mesure est réalisée sur le processus goulot du processus mis en oeuvre pour le flux de produits

majeurs.

**6- Taux de service : (quotient)**

Nombre de lignes de commandes clients livrées dans les délais, selon la quantité, la qualité et les références

demandées sur l’année, divisée par le nombre total de lignes livrées sur cette même période.

**7- Taux de rendement synthétique : (quotient)**

Quantité de pièces bonnes produites par les principaux équipements sur l’année multipliée par le temps de cycle pièce

à pièce de ces équipements et divisée par le temps d’ouverture du site (hors sous activité).

**8- Utilisation des surfaces : (CA / m² en KEuros / m²)**

Chiffre d’affaires de l’année de l’unité de production, divisé par les surfaces dédiées à cette unité (y compris stockage

extérieur et bureaux mais hors Recherche et Développement).

**9- Suggestion par personne et par an : (nombre de propositions)**

Nombre de propositions réalisées ou en-cours de mise en place sur l’année divisé par l’effectif total moyen de

l’entreprise sur la même période (y compris intérimaires et CDD).

**10- Valeur ajoutée par personne : (K euros / personne)**

Chiffre d’affaires hors négoce moins les achats de matières premières, composants et frais généraux usine de l’année

divisé par l’effectif total moyen de l’entreprise sur la même période (y compris intérimaires et CDD).

**11- Chiffre d’affaires par personne : (K Euros / personne)**

Chiffre d’affaires hors négoce et hors vente d’outillage spécifique pour l’année, divisé par l’effectif total moyen de

l’entreprise sur la même période (y compris intérimaires et CDD).

**12- Taux de fréquence des accidents avec arrêt :**

Nombre d’événements avec arrêt X 1 000 000 / Nombre d’heures de travail

**13- Taux de gravité des accidents du travail :**

Nombre de jours perdus X 1 000 / Nombre d’heures de travail

**14- Taux d’absentéisme (en pourcentage)** : nombre total d’heures d’absences subies : maladies (d’une durée

inférieure à 3 mois), accidents du travail (hors congés de maternité), divisé par le nombre d’heures de présence

théorique multiplié par 100.

**15- Dépenses de formation / masse salariale (en pourcentage)** : montant total annuel des dépenses de prestations

de formation (internes et externes) divisé par la masse salariale totale multiplié par 100.

**16- Pourcentage d’investissements par rapport au chiffre d’affaires** : montant de l’investissement des trois

dernières années rapporté au chiffre d’affaires des trois années multiplié par 100.

**17- Performance économique environnementale :**

Quotient : Coût global annuel de traitement des déchets (euros) X 100 Chiffre d’affaires annuel (euros)

Coût global annuel de traitement des déchets: coûts externes hors investissements, hors matières valorisées et hors

coûts internes de valorisation (main d’oeuvre notamment).

Coûts externes : prestations (ex : locations de bennes, enlèvement, traitement,..), taxes (TGAP, Ademe, Agence de

l’eau…) dont déductions de taxes, Consommables (eau, produits de traitements, granulés absorbants, gants…).

Chiffre d’affaires annuel, dont vente de déchets.