

Cas LAMARRE

Cas écrit par Jean-Claude Devé et Olivier PELAZZA

M. LAMARRE, DG de l'entreprise du même nom, sollicite votre équipe de consultants pour lui proposer un diagnostic des problèmes rencontrés par son entreprise, et lui proposer différentes stratégies de développement qui en tiennent compte.

NOTA : inspiré d'une entreprise réelle, ce cas a été remanié pour des raisons pédagogiques. Il est inutile de faire des recherches complémentaires sur l'environnement actuel du secteur de l'entreprise : concentrez-vous sur les données du cas pour construire et étayer vos raisonnements.

A - HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

1. GENERALITES

Nous sommes en janvier de l'année N+1, dans les années 2010.

La Société LAMARRE est implantée depuis 1920 près de Vaison la Romaine. Elle fabrique et commercialise des tuiles et des briques. Elle emploie 150 personnes et son chiffre d'affaires année N est de 18,3 millions d'euros. La fabrication se fait dans l'usine qui comprend des concasseurs, deux unités de moulage, un séchoir, deux fours, une unité d'emballage et de manutention automatique. La clientèle est composée de négociants en matériaux de construction.

M. Antoine LAMARRE, Directeur Général de la société a succédé, il y a une dizaine d'années à son père Jacques qui avait lui-même remplacé M. Paul LAMARRE, fondateur de l'entreprise.

Même si a priori ce secteur d'activité n'apparaît pas, pour le profane, demander une grande technicité, Antoine LAMARRE, ingénieur BTP – a toujours pensé que la technologie pouvait être un facteur de succès non négligeable.

2. EVOLUTIONS DES ACTIVITES

A L'origine, Paul LAMARRE a lancé sa société, en fabricant de façon semi-artisanale des tuiles « provençales » pré-vieilles. Cette activité a permis à l'entreprise de se développer rapidement pour passer d'un stade artisanal (5 personnes) à une taille plus proche de la PME (35 personnes).

Son fils, Jacques LAMARRE a profité de la vague de reconstruction des trente glorieuses pour se diversifier dans la brique permettant d'une part la construction de certains murs extérieurs (clôture ou petits pavillons) et d'autre part la pose de cloisons intérieures.

Dans les années 80, la baisse du marché de la construction a obligé Jacques LAMARRE à réduire l'activité de sa société et à accepter une prise de participation (20 % du capital) par un groupement de Distributeurs de matériaux pour le BTP.

L'actuel dirigeant Antoine LAMARRE – qui détient encore directement ou non 77 % de capital – a succédé à son père en 1998. Sa formation technique et de gestionnaire l'a rapidement amené à réorienter la stratégie de l'entreprise. Après avoir consolidé les principales activités et restructuré l'entreprise, il a relancé une dynamique de croissance afin de placer son entreprise dans une spirale de succès et ainsi augmenter encore la motivation de son personnel.

3. SITUATION ACTUELLE

Après de difficiles recherches, Antoine LAMARRE a trouvé un procédé permettant de compenser la baisse du marché de la brique plâtrière. Sa société a mis au point un nouveau produit qu'elle a appelé « cloison brique HG ». Il s'agissait de concurrencer les autres produits de substitution de la brique, c'est-à-dire les carreaux de plâtre et plaques de plâtre.

Le nouveau produit est une brique en terre cuite entièrement recouverte de plâtre prête à être employée sur le chantier. Son aspect extérieur est identique au carreau de plâtre. Ses dimensions sont de 65 cm x 30 cm avec une épaisseur de 6 cm. Le poids d'un élément est de 13 Kg environ, ce qui correspond à un poids moyen de 60 kg au m².

Le produit est destiné à être utilisé pour faire des cloisons séparatives ou des doublages de murs pour tous logements haut de gamme neufs et anciens, logements collectifs de prestige, logements individuels, agencements de magasins. Les éléments sont fixés entre eux avec de la colle comme le carreau de plâtre.

Le produit ne peut être valablement commercialisé que dans un rayon de 250 kms autour de son lieu de production, car au-delà, les frais de transport deviennent trop élevés.

Le produit ne nécessite aucun matériel particulier pour sa mise en œuvre. Etant un produit sec, en sortie d'usine, il n'y a pas de temps de séchage à respecter sur le chantier comme c'est le cas pour la cloison traditionnelle, quels que soient les matériaux utilisés. Le produit a donc pour objectif de concurrencer tous les autres produits pour cloisons.

L'étude de marché sur l'espace géographique PACA auprès des plâtriers, négociants en matériaux de construction, brico-centers, pavilloniers et architectes, a conforté l'intérêt de ce type de produit par un segment haut de gamme de l'ensemble du marché.

Aujourd'hui, l'entreprise a tenu ses objectifs relatifs à ce produit qui a maintenant une forte notoriété et une excellente image tant auprès des prescripteurs que des intermédiaires (distributeurs, poseurs).

1. POSITIONS GENERALES DE L'ENTREPRISE

La Société LAMARRE est aujourd'hui une entreprise qui travaille exclusivement dans la région PACA.

Elle est présente sur le marché du Bâtiment par l'intermédiaire de quatre lignes de produits :

- 1°) Tuiles haut de gamme, 40 % du CA.
- 2°) Briques pour murs extérieurs et clôtures, 25 % du CA
- 3°) Briques pour cloisons plâtrières classiques, 20 % du CA
- 4°) Cloisons-briques haut de gamme, 15 % du CA.

2. L'ENVIRONNEMENT**2.1. Les produits actuels existant sur le marché PACA**

LAMARRE n'est pas présent sur la totalité de ces produits.

211 Le carreau plâtre

Plein ou creux, il existe en 2 dimensions 50 x 50 cm ou 66 x 50 cm et est disponible en 5 épaisseurs : 4, 5, 6, 7 ou 10 cm. L'essentiel des ventes est fait avec les carreaux de 5 et 7 cm.

Il est utilisé pour tous ouvrages plutôt haut de gamme : logement collectif, individuel, rénovation, agencement de magasin, etc...

Les utilisations sont plâtriers et les bricoleurs. Il présente surtout l'intérêt d'un gain de temps et de facilité pour la mise en œuvre. D'une manière générale, on constate une légère croissance de ce produit sur le marché PACA.

212 La plaque de plâtre

Ces plaques de plâtre ont plutôt une image bas de gamme et sont utilisées pour les logements sociaux, la construction industrialisée, les grands pavillonniers. Leur intérêt essentiel est le gain de temps, la banalisation de la mise en œuvre.

Il se vend en PACA environ 8 à 10 millions de m² par an de cloisons en plaques de plâtre sous toutes ses formes (sur armature métallique, avec armature carton, sur plaque polystyrène ...). C'est un produit qui progresse.

213 La brique-cloisons plâtrière traditionnelle

Ce produit est formé d'un ensemble d'éléments traités d'abord par le fabricant puis ensuite sur le site par le poseur (briques plâtrières, enduit de plâtre ensuite). Il est utilisé dans la maison individuelle traditionnelle et ses qualités sont reconnues. Le produit difficile d'emploi est utilisé uniquement par les professionnels plâtriers ou maçons plâtriers (Formation longue et difficile).

En PACA, environ 8 millions de m² de ce type de cloison par an. Mais ce produit cher nécessite un long temps de séchage et présente de nombreux inconvénients, par rapport à la cloison-brique haut de gamme de la Société LAMARRE. Au global le marché PACA est en régression notable.

214 Le carreau-brique

Ce sont des carreaux de 66 cm x 50 cm avec enduit pelliculaire de 2 mm. Ces produits permettent un gain de temps. Ils sont essentiellement utilisés pour la construction individuelle par les plâtriers. Il s'agit d'un segment – peu significatif sur le marché PACA – plutôt en légère régression.

N.B. Pour l'ensemble de ces 4 types de produits de cloisonnement interne, le marché a démarré avec la cloison traditionnelle (brique + plâtre), puis sont apparus les produits « secs » : carreaux et plaques de plâtre (il y a 15 ou 20 ans) par suite de pénurie des premiers (délais de livraison) et manque d'agressivité commerciale. En dernier lieu, les carreaux brique ont été lancés sur le marché mais ne percent pas tellement. L'Entreprise LAMARRE présente le produit décrit au paragraphe 213 et concurrence directement (mais avec un savoir faire différenciateur) tous les autres produits décrits grâce à ses « cloisons-briques » haut de gamme. Pour autant le marché décrit au paragraphe 212 ne correspond pas à la cible LAMARRE.

215 Briques pour murs (Enceinte ou petits locaux d'appoint)

Un marché scindé entre le neuf et la rénovation. L'offre étant relativement banalisée, c'est plus le positionnement dans le circuit de distribution qui permet une bonne pénétration. Sur la région PACA ce marché est en stagnation voire même en légère croissance.

216 Tuiles haut de gamme

Si l'on accepte les véritables vieilles tuiles dont le look est très apprécié mais l'étanchéité discutable (sauf à pré-isoler le toit), ce marché est en forte croissance. En effet, le marché de la rénovation, voire même celui du neuf raisonne du tout en valeur d'estime qu'en valeur d'usage. Aussi, les fabricants capables de « vieillir » artificiellement le produit sont-ils bien placés. Pour autant le nombre actuel de fabricant détenteur de ces procédés de vieillissement est tel qu'il y a une sorte de banalisation de l'offre. Donc, un marché régi par un système stratégique en volume-prix, voire à l'occasion en avantage concurrentiel.

2.2. Quelques aspects de la concurrence

Vu la difficulté à obtenir des informations fiables sur ce marché, seules deux familles de concurrents ont pu être recensées.

221 Fabricants de produits en plâtre

- Lafarge : 60 % du CA de la profession. C'est le seul fabricant à faire tous les produits. Cette grosse entreprise est très fortement implantée dans la région PACA.
- Poliet & Chausson : (10 % du CA national plâtre en poudre et carreaux) implantation surtout en région parisienne.
- Lambert : (10 % du CA plâtre en poudre et carreaux) en toutes régions. Très bonne qualité des produits.
- Placo plâtre : (15 % du CA NATIONAL 0 PARTIR DES PLAQUES DE PLÂTRE. Le plâtre est acheté chez Poliet. Une présence nationale.
- Autres fabricants : 5 % du CA de la profession. En région PACA, deux concurrents ont des tailles proches de celle de LAMARRE.

N.B. Les fabricants vendent à des négociants en matériaux de construction ou en direct à des gros pavillonneurs ou à des brico-centers pour la revente aux bricoleurs.

222 Les fabricants de briques plâtrières classiques

Au plan national, environ 120 fabricants significatifs produisent 90 % du total national :

- LAMARRE	3 % du total	- Les Tuileries du Poitou	2 % du total
- Tuileries de l'est	1 % du total	- Les Tuileries de Provence	19 % du total
- Briques et tuiles de l'ouest	2 % du total	- Briques de Lille	3 % du total
- La briquetterie du midi	2 % du total	- Les Tuileries de Bordeaux	6 % du total
- Tuileries du Centre	2 % du total	- Autres fabricants	9 % du total
- Grandes tuileries PACA	10 % du total	- La Briquetterie bretonne	4 % du total
- La plâtrière de Paris	10 % du total	- Les Briques d'Ille de France	5 % du total
- Les constructeurs Bretons	2 % du total		

N.B. Ces fabricants vendent à 90 % par le canal des négociants en matériaux de construction et la plupart se sont spécialisés dans la vente régionale. Ces négociants incluent les centrales d'achat spécialisées des grandes surfaces « professionnelles » type Point P.

2.3. La distribution

Trois Réseaux de distribution sont utilisés dans les produits pour cloisons, pour murs d'enceinte et pour toitures.

231 Les négociants en matériaux de construction

Ils constituent le principal réseau à l'heure actuelle. Ils détiennent 50 à 60 % du marché. Ils visent en priorité les professionnels mais le chiffre d'affaires réalisé avec le particulier n'est pas négligeable : 10 à 20 %.

232 Les magasins de bricolage, brico-centers, GMS

Ils détiennent environ 30 à 40 % du marché. Ils constituent un réseau en développement compte tenu de l'importance prise par le bricolage et les « Castors » (1). De plus en plus, des rayons de bricolage « lourd » apparaissent dans ce type de réseau.

(1) « Castors » = *Personne construisant elle-même sa maison*

233 La vente directe

Elle concerne surtout les pavillonneurs (constructeurs de maisons individuelles) qui négocient directement avec les fabricants. En moyenne, la vente directe représente 10 % du marché. Les contraintes des pavillonneurs sont à l'origine de prix bas. Ils utilisent le plus souvent des produits « industriels » à l'opposé de cloisons traditionnelles. LAMARRE est absent de ce créneau

234 Les prescripteurs

Il faut noter le rôle important joué par les architectes (prescripteurs/décideurs) sur les matériaux utilisés pour la construction (notamment les cloisons).

2.4. Les utilisateurs

Suivant les produits, les utilisateurs sont soit des professionnels, soit des particuliers

Les plâtriers et couvreurs sont les plus gros utilisateurs et sont représentés par :

- les artisans
- les entreprises de plâtrerie-peinture
- les entreprises de toitures

2.5. Quelques éléments financiers des concurrents

Nous traitons ici des principaux concurrents tant par la taille que par un positionnement convenable sur le circuit de distribution. Certains sont spécialistes de la toiture, d'autres des cloisons internes, les autres généralistes comme RIO et DECA.

Il est à noter que les grandes tuileries PACA (GTP) et les Tuileries de Provence (TP) sont essentiellement présents sur le réseau indiqué aux paragraphes 232 et 233, alors que RIO et DECA (de tailles proches de celle de LAMARRE) sont plutôt sur le réseau du paragraphe 231.

Eléments financiers (millions €, N)	Concurrents	GTP	TP	RIO	DECA
CA		152,67	198,47	15,57	17,25
Résultat avant impôts		12,21	10,99	0,92	1,07
CAF		9,16	8,54	0,84	0,96
Frais financiers		2,59	3,05	0,32	0,35
Stocks		30,53	53,43	3,05	3,97
Dotations aux amortissements		2,75	2,44	0,23	0,30
Fonds de roulement		18,32	21,37	1,53	0,92
Comptes clients		42,75	54,96	5,34	6,11
Comptes fournisseurs		19,85	24,43	1,83	2,29
Résultat après impôts		6,41	6,11	0,61	0,65
Capitaux propres		32,06	53,43	6,87	7,63
Dettes à long terme		15,27	27,48	3,82	3,66
Immobilisations nettes		35,42	65,65	9,77	11,02

Rappelons que l'activité GTP et TP s'étend non seulement sur la région PACA mais aussi avec une plus faible densité – sur l'ensemble de la France. A l'inverse RIO et DECA (comme LAMARRE) sont exclusivement présents sur la région PACA.

La rentabilité de ces secteurs d'activité sur la région PACA risque d'attirer rapidement quelques nouveaux concurrents européens.

2.6. La demande

Nous étudierons ci-après plus précisément les réactions et motivation des intermédiaires, poseurs, prescripteurs et partiellement des utilisateurs face au produit propre à la société LAMARRE : la « brique-cloison » haut de gamme sur lequel de nouveaux besoins vont probablement émerger sous un ou deux ans.

261 Critères d'achat pour les poseurs

Le tableau résultant a été effectué selon la taille de l'entreprise de pose.

Critère de choix	plus de 10 salariés	moins de 10 salariés
Pas d'apport d'humidité	60 %	53,3 %
Sécurité durabilité qualité	156 %	16,7 %
Facilité d'utilisation	19 %	24 %
Coût	5 %	6 %

262 Perception technique du nouveau produit (pour les intermédiaires et poseurs)

2621- Avantages et inconvénients par rapport aux produits concurrents

	Avantages	Inconvénients
Carreau de plâtre	Légèreté	
Plaque de plâtre	Meilleure acoustique, Matériel non plein	Pose, matériel, colle, découpe
Carreau de brique	Acoustique	
Brique cloison plâtrière traditionnelle	Produit fini, Facilité de pose, Délai de séchage, Résistance aux fissures	

(NOTA la cible de la plaque de plâtre est différente de celle du produit LAMARRE)

2622- Perception de l'utilisation du produit :

Appréciations Critères	Très satisfaisant	Assez satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Découpe	70 %	28,7 %	1,3 %	
Dimension	88,4 %	3,2 %	8,4 %	0
Pose	72,7 %	20 %	7,3 %	0
Délai de séchage	92,7 %	7,3 %	0	0
Qualité cloison finie	86,6 %	13,4 %	0	0

263 Motivation d'achat pour le produit :

Les attentes des plâtriers de ce produit

	Entreprises > 10 salariés	Entreprises < 10 salariés
Pas d'apport d'humidité	0	0
Sécurité durabilité fiabilité	50 %	16,4 %
Rentabilité du chantier	16,6 %	46,6 %
Prix	13,4 %	10 %
Meilleures conditions de travail	20 %	27 %
Autres	0	0

La comparaison avec le tableau du paragraphe 261 est à faire en prenant des précautions afin d'éviter des conclusions incohérentes.

B - LA SITUATION INTERNE DE LAMARRE

1. LA POLITIQUE GENERALE

Monsieur LAMARRE, outre ses compétences techniques et de gestion base la politique et la stratégie de l'entreprise sur des valeurs fortes telles que la société doit être dans une spirale de succès. Pour ce faire, il pense que la motivation de ses proches collaborateurs est primordiale. Il fait en sorte – grâce à un système de délégation important – de permettre à ses proches une grande autonomie afin qu'ils puissent eux-mêmes motiver leur personnel.

Il affirme que la participation de tous niveaux est un facteur clé de succès. La mise en œuvre de primes récompensant les idées originales est un puissant levier à cette participation bien perçue par tout le personnel, d'autant que le « patron » connaît personnellement chaque salarié qu'il rencontre au moins 3 fois par an.

Face à sa famille (actionnaires proches) ou au groupe de distribution actionnaire minoritaire, il défend le développement et la rentabilité des capitaux investis. Ses actionnaires partagent ces deux objectifs (notamment le deuxième).

2. LA TECHNIQUE

L'outil de production de l'entreprise est en excellent état et permet de faire face –si besoin- à une croissance de l'ordre de 10 % par an ; et ce pendant deux ou trois ans s'il y a mise en place de travail partiel en 2 x 8.

Le personnel technique (80 personnes) est compétent et sait rapidement exploiter les idées nouvelles de M. LAMARRE ou de son directeur technique.

Au global un matériel relativement polyvalent, une bonne adaptabilité du personnel ; donc une forte capacité à la flexibilité.

3. LE COMMERCIAL

Les 9 vendeurs qui approvisionnent le circuit de distribution et présentent les améliorations de produits aux différents prescripteurs sont – pour la plupart – d'anciens techniciens. Ce sont plus des technico-commerçants que de simples représentants. Ils sont souvent à l'origine – grâce aux informations qu'ils font « remonter », d'évolutions sur les produits même banalisés et sur l'aménagement de la politique de service (stocks laissés sur place, réponses rapides et circuits courts).

LAMARRE a une couverture numérique de 35 % et surtout une excellente couverture valeur.

4. L'ORGANISATION

Outre les éléments présentés au paragraphe 1, il apparaît que le système d'information est très performant.

En revanche, le système de contrôle basé sur les clés de répartitions peut être discutables reste encore un point de dysfonctionnement. En effet, certaines affectations de frais sont aléatoires et nuisent à la précision – mais pas à l'exactitude générale – de certains résultats.

Au total une organisation bien adaptée aux besoins actuels de l'entreprise. Cependant, les caractéristiques de ce type d'entreprise sont elles que face à une rapide croissance – ou pire encore une régression – il n'est pas certain que quelques salariés en plus ou en moins ne soient pas à l'origine d'un déséquilibre ponctuel ou même durable.

5. LES ASPECTS FINANCIERS

5.1. Bilan simplifié (en millions d'euros)

ACTIF	N-2	N-1	N	PASSIF	N-2	N-1	N
Immobilisations nettes	4,10	4,55	4,85	Capitaux propres & réserves	4,90	5,10	5,90
Stocks	3,65	3,95	4,55	Résultats	0,70	0,80	0,95
Réalizable et Disponible				Dettes à long terme	2,70	2,50	3,95
Solde client	3,20	3,50	4,25	Fournisseurs	1,40	1,60	1,85
Autres postes	0,40	0,45	0,70	Autres dettes court terme	1,80	2,50	2,45
Banques	0,15	0,05	0,75				
TOTAL	11,50	12,50	15,10		11,50	12,50	15,10

5.2. Comptes de résultats simplifiés (en millions d'euros)

RUBRIQUE	N-2	N-1	N
Chiffre d'affaires	15,25	16,80	18,30
+ ou – écart de stocks	0,15	0,30	0,30
Production	15,40	17,10	18,60
Achats consommés	6,55	7,20	7,65
Marge brute	8,85	9,90	10,95
Charges externes	3,35	3,80	4,25
Valeur ajoutée	5,50	6,10	6,70
Personnel + charges	2,90	3,40	3,70
E B E	2,60	2,70	3,00
Dotation aux amortissements	0,45	0,75	0,60
Résultat intermédiaire	2,15	1,95	2,40
Frais financiers	0,60	0,60	0,9
Résultats avant impôts	1,55	1,35	1,50

En année N, les activités sont à l'origine des résultats suivants en M€ :

1. Tuiles	7,35 M€ de CA	0,55 M€ de RE
2. Briques pour murs et enceintes	4,60 M€ de CA	0,30 M€ de RE
3. Briques/cloisons classiques	3,60 M€ de CA	0,05 M€ de RE
4. Briques/cloisons HG	2,75 M€ de CA	0,60 M€ de RE

L'affectation des frais financiers (au prorata du Résultat intermédiaire de chaque activité) avantage l'activité 3 et rend les résultats approximatifs.