

2010

Rapport : PROFILA Diagnostic stratégique



Eric Montana

PROFILA

30/07/2010

CADRE DE REFERENCE	3
Mission	3
Actionnariat	3
Les règles du jeu	3
Chaîne de valeur	4
PRODUITS & MARCHES	5
Couples produits / marchés	5
SEGMENTATIONS DES DOMAINES D'ACTIVITES	6
DAS : Profilés alu construction mécanique	6
DAS : Profilé alu pour fenêtre	6
DAS : Profilé alu pour véranda	6
DAS : Tube alu de précision pour grandes industries	6
DAS : Quincaillerie	7
ANALYSE DE PORTER	8
Profilés alu construction mécanique	8
Profilé alu pour fenêtre	9
Profilé alu pour véranda	10
Tube alu de précision pour grandes industries	11
Quincaillerie	12
ANALYSE DE L'ATTRACTIVITÉ	13
Profilés alu construction mécanique	13
Profilé alu pour fenêtre	13
Profilé alu pour véranda	14
Tube alu de précision pour grandes industries	14
Quincaillerie	15
ANALYSE CONCURRENTIELLE	16
Profilés alu construction mécanique	16
Profilé alu pour fenêtre	16
Profilé alu pour véranda	17
Tube alu de précision pour grandes industries	17
Quincaillerie	18
MATRICE MC KINSEY	19
MATRICE SWOT	20
Profilés alu construction mécanique	20
Profilé alu pour fenêtre	21
Profilé alu pour véranda	22
Tube alu de précision pour grandes industries	23
Quincaillerie	24
MATRICE BCG	25
MATRICE ADL	26
CARTE STRATEGIQUE	27

CADRE DE REFERENCE

Mission

La Vocation (La Mission)	Commercialisation en France de profilés et de tubes spéciaux en aluminium pour les secteurs de la construction et de l'industrie.
La Vision	Continuer notre développement sur les marchés porteurs et maintenir notre position de numéro 3 de la commercialisation des profilés et des tubes en aluminium.
Le But	Développer les produits tubes de précision pour les industries stratégiques, automobile, aéronautique, ferroviaire
L'Objectif	Augmentation en 2011 de 30 % dans les secteurs du tube de précision.

Actionnariat

Influence sur les objectifs poursuivis : **Actionnariat industriel**

Emploi	neutre
Rentabilité CT	neutre
Rentabilité LT	++
Risque d'OPA	-
Politique de dividende	neutre
Structure bilantielle	neutre
Rémunération dirigeants	+
Cotation en bourse	+

Les règles du jeu

<i>Avec les actionnaires</i>	Grande autonomie de la part de nos actionnaires (pour certains fournisseurs des produits commercialisés), contrôles périodiques de la rentabilité.
<i>Avec les salariés</i>	Communication, transparence, adhésion au projet d'entreprise.
<i>Avec l'Etat</i>	Aucune action directe mais veille permanente sur les nouvelles réglementations dans les domaines stratégiques
<i>Avec société civile</i>	Présence dans les organisations professionnelles et dans de nombreux réseaux d'influence.
<i>Avec les clients</i>	Maintenir et développer le partenariat d'exclusivité sur les tubes et profilés avec notre fournisseur MILKAN.
<i>Avec les fournisseurs</i>	Renforcer nos relations avec nos autres partenaires, notamment pour les profilés Fenêtres et Vérandas.
<i>Avec les autres acteurs</i>	Aucun.

Chaîne de valeur

Maîtrise des ressources		V A L E U R P E R C U E
R & D Innovation		
Productivité		
Qualité		
Logistique Distribution		
Services, personnalisation		
Vente, Image, notoriété		

PRODUITS & MARCHES

PRODUITS	MARCHES
Profilé alu pour la construction mécanique	Entreprises d'ingénierie mécanique
Profilé alu pour fenêtre standard	Fabricants de fenêtres alu
Profilé alu pour Véranda	Entreprises de fabrication de pose de vérandas
Tube alu de précision pour l'Automobile	Equipementiers Automobile
Tube alu de précision pour l'Aéronautique	Equipementiers Aéronautique
Tube alu de précision pour le Ferroviaire	Equipementiers Ferroviaire
Accessoires de quincaillerie alu pour industrie	Entreprises de construction mécanique

Couples produits / marchés

Produits / Marchés	Entreprises d'ingénierie mécanique	Fabricants de fenêtres alu	Entreprises de fabrication de pose de vérandas	Equipementiers Automobile	Equipementiers Aéronautique	Equipementiers Ferroviaire	Entreprises de construction mécanique
Profilé alu pour la construction mécanique	x						
Profilé alu pour fenêtre standard		x					
Profilé alu pour Véranda			x				
Tube alu de précision pour l'Automobile				x			
Tube alu de précision pour l'Aéronautique					x		
Tube alu de précision pour le ferroviaire						x	
Tube alu de précision pour La construction mécanique							x
Accessoires alu pour industrie	x						x

Les couples « Profilé alu pour la construction mécanique/ Entreprises d'ingénierie mécanique » et « Accessoires alu pour industrie/ Entreprises d'ingénierie mécanique » ayant les mêmes FCS seront réunis dans un même DAS **Quincaillerie**

Les couples « Tube alu de précision pour l'Automobile / Equipementiers Automobile » ; « Tube alu de précision pour Aéronautique »/ Equipementiers Aéronautique » ; « Tube alu de précision pour le ferroviaire / Equipementiers Ferroviaire » et « Tube alu de précision pour La construction mécanique / Entreprises de construction mécanique » ayant les mêmes FCS seront réunis dans un même DAS « **Tube alu de précision pour grandes industries** »

SEGMENTATIONS DES DOMAINES D'ACTIVITES

DAS : Profilés alu construction mécanique

Détail : Profilés de précision pour la construction de batis, de lignes d'assemblage, de cartérisations...

Concurrents : Bosch; Arca; kniped;...

CA : 14250 | **Marge/CA** : 30 % | **Marge (k€)** : 4275 | **Part de marché** : 35 %

Type d'activité : S.F.D

Facteurs clés de succès (FCS)

- Notoriété
- Maîtrise technique
- Qualité en conseil et prescription
- Qualité des produits
- Catalogue de produits étoffé
- Couverture commerciale nationale
- Délai

DAS : Profilé alu pour fenêtre

Détail : Le profilé alu est l'un des quatre produits utilisés dans la fabrication des fenêtres standards (les autres sont le bois, le PVC et plus rarement l'acier)

Concurrents : Markalux, Duralux, Alupla, Neopro,...

CA : 24136 | **Marge/CA** : 25 % | **Marge (k€)** : 6034 | **Part de marché** : 18 %

Type d'activité : B.O

Facteurs clés de succès (FCS)

- Notoriété
- Livraison en volume
- Accessoires de fixation
- Délai
- Prix
- Facilités de paiement (60 à 90 jours)

DAS : Profilé alu pour véranda

Détail : Profilé alu pour la construction de véranda ou de grandes baies vitrées.

Concurrents : Arcan; hydroprofil,

CA : 5241 | **Marge/CA** : 20 % | **Marge (k€)** : 1048 | **Part de marché** : 15 %

Type d'activité : B.O

Facteurs clés de succès (FCS)

- Notoriété
- Livraison en volume
- Gamme (catalogue) de produits
- Qualité des produits
- Esthétique
- Assistance technique

DAS : Tube alu de précision pour grandes industries

Détail : Tube alu de précision pour l'Automobile, l'Aéronautique, le Ferroviaire,...

Concurrents : Activité nouvelle (3è année) pour nous, nous avons doublé le chiffre d'affaires de l'année 2

CA : 7821 | **Marge/CA** : 10 % | **Marge (k€)** : 782 | **Part de marché** : 10 %

Type d'activité : S.F.D

Facteurs clés de succès (FCS)

- Notoriété
- Maîtrise technique
- haute qualité technique des produits
- Conseil et prescription
- Livraison en volume
- Ténacité commerciale
- Prix
- Délais de paiement

DAS : Quincaillerie

Détail : Petites pièces mécaniques prêtes à l'emploi.

Concurrents : Norelem, Prud'Homme, PHC, ...

CA : 2684 | **Marge/CA** : 15 % | **Marge (k€)** : 402 | **Part de marché** : 10 %

Type d'activité : B.O

Facteurs clés de succès (FCS)

- Notoriété
- Catalogue produits étoffé
- Couverture commerciale
- Prix
- Délais

ANALYSE DE PORTER

Profilés alu construction mécanique

Les nouveaux entrants

Peu de nouveaux entrants, nécessite d'être adossé à un grand extrudeur d'aluminium (peu d'extrudeurs en Europe)

Pouvoir des fournisseurs

La pression est faible car nous avons une exclusivité du fournisseur principal MILKAN (contrat plus très bon rapport de partenariat).

Intensité concurrentielle

Non négligeable contenu des acteurs importants sur ce marché.

Pouvoir des clients

Moyen, certaines entreprises sont très grandes (groupes) mais la plus part sont de tailles moyennes et petites.

Les produits de substitution

Les bâtis mécano-soudés dans l'ingénierie mécanique décline depuis une vingtaine d'années au profit des profilés alu mais reste encore un substitut.

Profilé alu pour fenêtre

Les nouveaux entrants

Malgré un accès relativement facile, peu de nouveaux entrants le marché aluminium est en déclin, les nouveaux entrants se positionnent plutôt sur le PVC.

Pouvoir des fournisseurs

Faible beaucoup de fournisseur sur les produits bas de gamme.

Intensité concurrentielle

Forte compte tenu du nombre d'acteurs présents.

Pouvoir des clients

Très faible, marché atomisé, PME/PMI, Artisans maçon,...

Les produits de substitution

Le bois, un ancien produit qui retrouve un niveau de marché faible mais pérenne, mais surtout le PVC principal substitut pour les fenêtres.

Profilé alu pour véranda

Les nouveaux entrants

Malgré un accès relativement facile, peu de nouveaux entrants car ce type de marché déjà très encombré,

Pouvoir des fournisseurs

Faible beaucoup de fournisseur.

Intensité concurrentielle

Forte compte tenu du nombre d'acteurs.

Pouvoir des clients

Moyen, marché certes atomisé, PME/PMI (peu d'artisans maçon très technique), mais exigence de qualité, de prix et de délais de paiement.

Les produits de substitution

Peu, le bois mais aucun avantage concurrentiel et l'acier dans le haut de gamme.

Tube alu de précision pour grandes industries

Les nouveaux entrants

Très peu, il faut être adossé à un grand fabricant Européen et le ticket d'entrée est important.

Pouvoir des fournisseurs

La pression est faible car nous avons une exclusivité du fournisseur principal MILKAN (contrat plus très bon rapport de partenariat).

Intensité concurrentielle

Forte, compte tenu des enjeux en termes de volume.

Pouvoir des clients

Très fort, uniquement des grands groupes, délais de paiement important.

Les produits de substitution

Peu de produits et très cher (titane,...), l'alu a un excellent rapport résistance / poids qui le rend incontournable sur ces marchés.

Quincaillerie

Les nouveaux entrants

Peu ticket d'entrée élevé pour constituer le stock, coup de fabrication et de diffusion de catalogue important.

Pouvoir des fournisseurs

Faible beaucoup de fournisseurs.

Intensité concurrentielle

Forte compte tenu du nombre de concurrents.

Pouvoir des clients

Faible beaucoup de clients, panier moyen faible.

Les produits de substitution

Très nombreux

NOTATION DE L'ATTRACTIVITÉ

Profils alu construction mécanique

Demande externe	M	O	Pondér.	Note
Clients en forte demande de produits innovant		X	5%	3
Client en recherche de diminution des coûts de personnel		X	10%	2

Offre externe	M	O	Pondér.	Note
Pouvoir de négociation des fournisseurs		X	15%	3
Pouvoir de négociation des clients		X	20%	2
Barrières à l'entrée		X	15%	2
Risque de substituts		X	15%	2
Intensité concurrentielle	X		15%	-1

Influences externe	M	O	Pondér.	Note
Stabilité des technologie		X	5%	3

TOTAL			100 %	1,8
--------------	--	--	-------	-----

La demande est forte, l'offre est de bonne qualité et la technologie est pérenne. La concurrence est néanmoins à surveiller. DAS très important en termes de CA et de Marge, conserve encore un très fort potentiel de croissance.

Profilé alu pour fenêtre

Demande externe	M	O	Pondér.	Note
Marché en déclin	X		15%	-3

Offre externe	M	O	Pondér.	Note
Pouvoir de négociation des fournisseurs		X	15%	2
Pouvoir de négociation des clients		X	20%	2
Barrières à l'entrée		X	15%	2
Risque de substituts	X		15%	-3
Intensité concurrentielle	X		15%	-3

Influences externe	M	O	Pondér.	Note
Stabilité des technologies		X	5%	3

TOTAL			100 %	-0,2
--------------	--	--	-------	------

Le marché est en déclin, l'offre externe présente des substituts qui rendent ce produit moins attrayant, la concurrence est encore forte. DAS très important compte tenu de son chiffre d'affaires et de sa marge. Bien que le marché soit déclinant il est actuellement le plus gros contributeur aux résultats de l'Entreprise.

Profilé alu pour véranda

Demande externe	M	O	Pondér.	Note
Marché soumis à des réglementations (permis de construire)	X		10%	-2
Croissance du Marché	X		10%	-2

Offre externe	M	O	Pondér.	Note
Pouvoir de négociation des fournisseurs		X	10%	2
Pouvoir de négociation des clients		X	10%	2
Barrières à l'entrée	X		20%	-1
Risque de substituts		X	25%	2
Intensité concurrentielle	X		5%	-3

Influences externe	M	O	Pondér.	Note
Stabilité des technologies		X	10%	1

TOTAL			100 %	0,25
--------------	--	--	-------	------

La croissance du marché est relativement bonne, la concurrence est forte. Ce DAS à du mal à décoller, il a encore un certain potentiel de croissance. Il conviendra de définir une stratégie claire de maintien avec allocation de ressources ou d'abandon.

Tube alu de précision pour grandes industries

Demande externe	M	O	Pondér.	Note
Marché en croissance		X	10%	2
Couverture des marchés potentiels	X		10%	-1

Offre externe	M	O	Pondér.	Note
Pouvoir de négociation des fournisseurs		X	15%	3
Pouvoir de négociation des clients	X		15%	-2
Barrières à l'entrée		X	15%	3
Risque de substituts		X	15%	3
Intensité concurrentielle	X		15%	-2

Influences externe	M	O	Pondér.	Note
Stabilité des technologies		X	5%	3

TOTAL			100 %	1
--------------	--	--	-------	---

DAS à très fort potentiel, si la croissance du marché est forte, notre propre croissance l'est encore plus. C'est le DAS sur lequel les allocations de ressources devront être fortes sur le prochain exercice.

Quincaillerie

Demande externe	M	O	Pondér.	Note
Marché en déclin	X		10%	-3

Offre externe	M	O	Pondér.	Note
Pouvoir de négociation des fournisseurs		X	10%	1
Pouvoir de négociation des clients		X	10%	1
Barrières à l'entrée		X	10%	1
Risque de substituts	X		30%	-3
Intensité concurrentielle	X		20%	-3

Influences externe	M	O	Pondér.	Note
Stabilité des technologies	X		10%	-1

TOTAL			100 %	-1,6
--------------	--	--	-------	------

DAS en perte de vitesse, il faudra trancher définitivement soit conservation tactique soit abandon, voir en comptabilité analytique sa contribution aux charges fixes et le cadre de référence en ce qui concerne les autres aspects (personnel,...)

NOTATION CONCURRENTIELLE

Profilés alu construction mécanique

FCS	F	f	Pondér.	Note
Notoriété	X		25%	3
Maitrise technique	X		10%	3
Qualité en conseil et prescription	X		5%	3
Qualité des produits	X		20%	2
Catalogue de produits étoffé	X		20%	3
Couverture commerciale nationale		X	15%	-1
Délai		X	5%	-1
TOTAL			100 %	2

Ce DAS est sans aucun doute le plus important en termes de rentabilité et surtout de croissance à court terme. Cependant il présente une faiblesse importante au niveau de sa couverture géographique, cette faiblesse est plus due à des surcoûts logistiques qu'à une présence commerciale. Il est urgent de remédier à cet état de fait en développant des zones de stockage au plus près de la clientèle. Une étude précise devra être mise en place pour palier à cette faiblesse, elle résoudra sans doute aussi la deuxième faiblesse, certes moins importante, des délais de livraison.

Profilé alu pour fenêtre

FCS	F	f	Pondér.	Note
Notoriété	X		20%	1
Livraison en volume	X		10%	1
Accessoires de fixation		X	20%	-2
Délai	X		20%	1
Prix	X		10%	3
Facilités de paiement (60 à 90 jours)		X	20%	-1
TOTAL			100 %	0,2

Ce DAS est, malgré ces faiblesses, en parfaite adéquation avec la stratégie de l'Entreprise. En effet, les faiblesses de ce DAS sont relativement peu importantes. Le produit est en fin de cycle et disparaîtra sans doute dans quelques années. Il n'est donc pas question d'innover sur des détails à la marge, il faut surtout continuer à maintenir la qualité de production au même niveau d'exigence que la demande.

Profilé alu pour véranda

FCS	F	f	Pondér.	Note
Notoriété		X	30%	-3
Livraison en volume	X		10%	1
Gamme (catalogue) de produits	X		15%	3
Qualité des produits	X		15%	3
Esthétique		X	25%	-3
Assistance technique		X	5%	-1
TOTAL			100 %	-0,7

Ce DAS est sans doute le moins équilibré de l'Entreprise. Il présente de grandes faiblesses au niveau de son esthétique et par conséquent de sa notoriété. En tant que distributeur d'une grande marque de profilés, liée capitalistiquement, il faudrait savoir, compte tenu des perspectives de marché, si l'Entreprise propriétaire de ce produit est à même de produire des profilés plus en résonance avec le marché français. Si oui, le produit pourra sans doute rattraper son retard, si non il faudra en tirer les conséquences quant à sa commercialisation.

Tube alu de précision pour grandes industries

FCS	F	f	Pondér.	Note
Notoriété		X	20%	-2
Maitrise technique	X		20%	3
haute qualité technique des produits	X		20%	3
Conseil et prescription		X	5%	-2
Livraison en volume	X		5%	3
Ténacité commerciale	X		10%	1
Prix		X	10%	-1
Délais de paiement		X	10%	-1
TOTAL			100 %	0,75

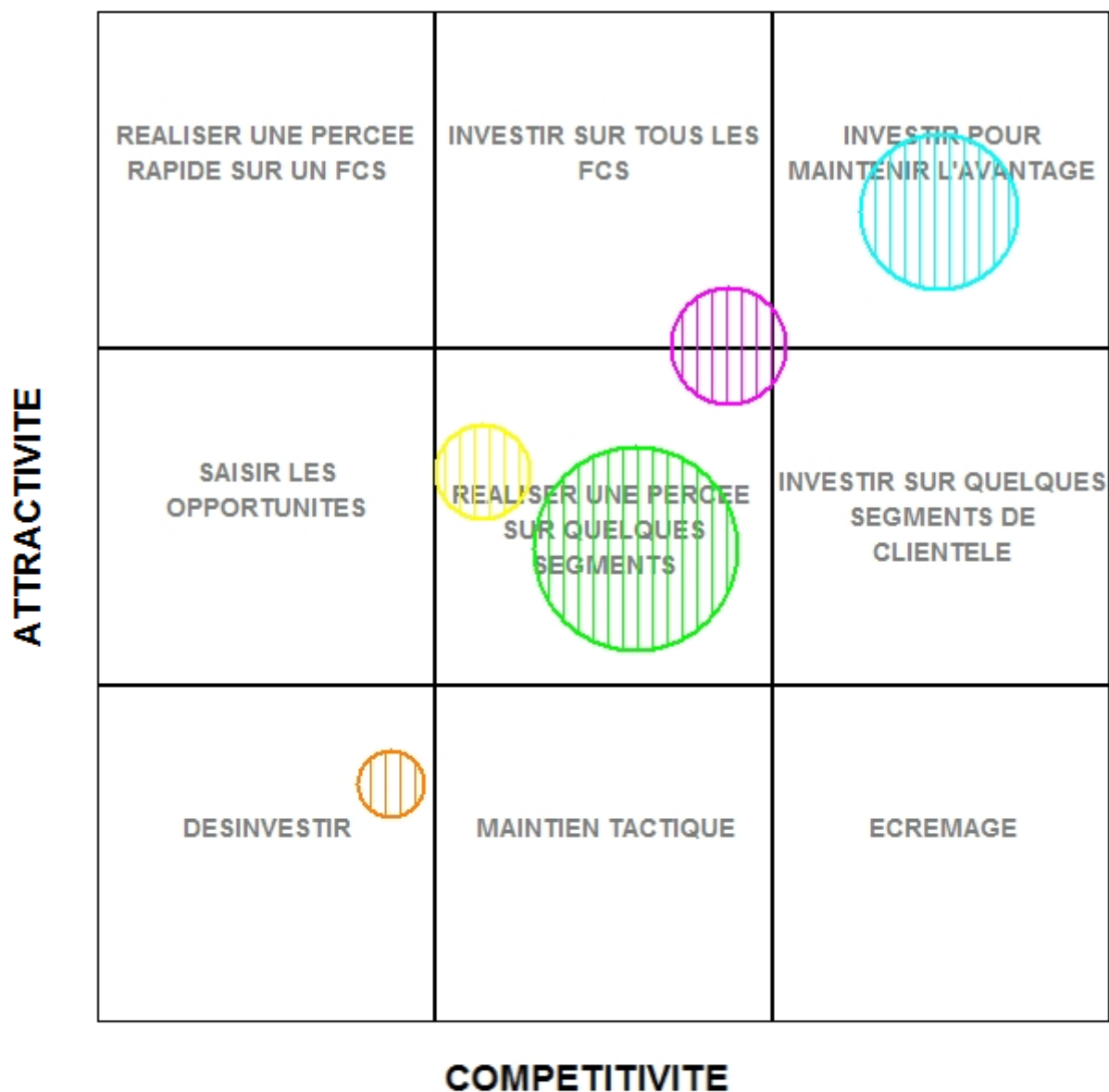
Ce DAS sera, sans doute à l'avenir, un des fer de lance de l'Entreprise, Il est relativement nouveau et ses perspective de croissance sont indéniables. Il conviendra de persévérer dans l'amélioration de ses facteurs clés de succès.






Quincaillerie

FCS	F	f	Pondér.	Note
Notoriété		X	30%	-2
Catalogue produits étoffé	X		15%	3
Couverture commerciale		X	20%	-2
Prix		X	20%	-2
Délais		X	15%	-2
TOTAL			100 %	-1,25

Ce DAS est largement dépassé par la concurrence, Il a une assez mauvaise rentabilité mais sa suppression peu poser quelques problèmes au niveau de la rentabilité générale de l'Entreprise. Un étude de comptabilité analytique poussée doublé de mesures d'accompagnement ou de redéploiement pourrait aboutir à son abandon pur et simple.

MATRICE MC KINSEY



-  Profilés alu construction mécanique
-  Profilé alu pour fenêtre
-  Profilé alu pour véranda
-  Tube alu de précision pour grandes industries
-  Quincaillerie

MATRICE SWOT

Profilés alu construction mécanique

<p>Forces</p> <p>Notoriété</p> <p>Maitrise technique</p> <p>Qualité en conseil et prescription</p> <p>Qualité des produits</p> <p>Catalogue de produits étoffé</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Couverture commerciale nationale</p> <p>Délai</p>
<p>Opportunités</p> <p>Clients en forte demande de produits innovant</p> <p>Client en recherche de diminution des coûts de personnel</p> <p>Pouvoir de négociation des fournisseurs</p> <p>Pouvoir de négociation des clients</p> <p>Barrières à l'entrée</p> <p>Risque de substituts</p> <p>Stabilité des technologie</p>	<p>Menaces</p> <p>Intensité concurrentielle</p>

Profilé alu pour fenêtre

Forces Notoriété Livraison en volume Délai Prix	Faiblesses Accessoires de fixation Facilités de paiement (60 à 90 jours)
Opportunités Pouvoir de négociation des fournisseurs Pouvoir de négociation des clients Barrières à l'entrée Stabilité des technologies	Menaces Marché en déclin Risque de substituts Intensité concurrentielle

Profilé alu pour véranda

Forces Livraison en volume Gamme (catalogue) de produits Qualité des produits	Faiblesses Notoriété Esthétique Assistance technique
Opportunités Pouvoir de négociation des fournisseurs Pouvoir de négociation des clients Risque de substituts Stabilité des technologies	Menaces Marché soumis à des réglementations (permis de construire) Croissance du Marché Barrières à l'entrée Intensité concurrentielle

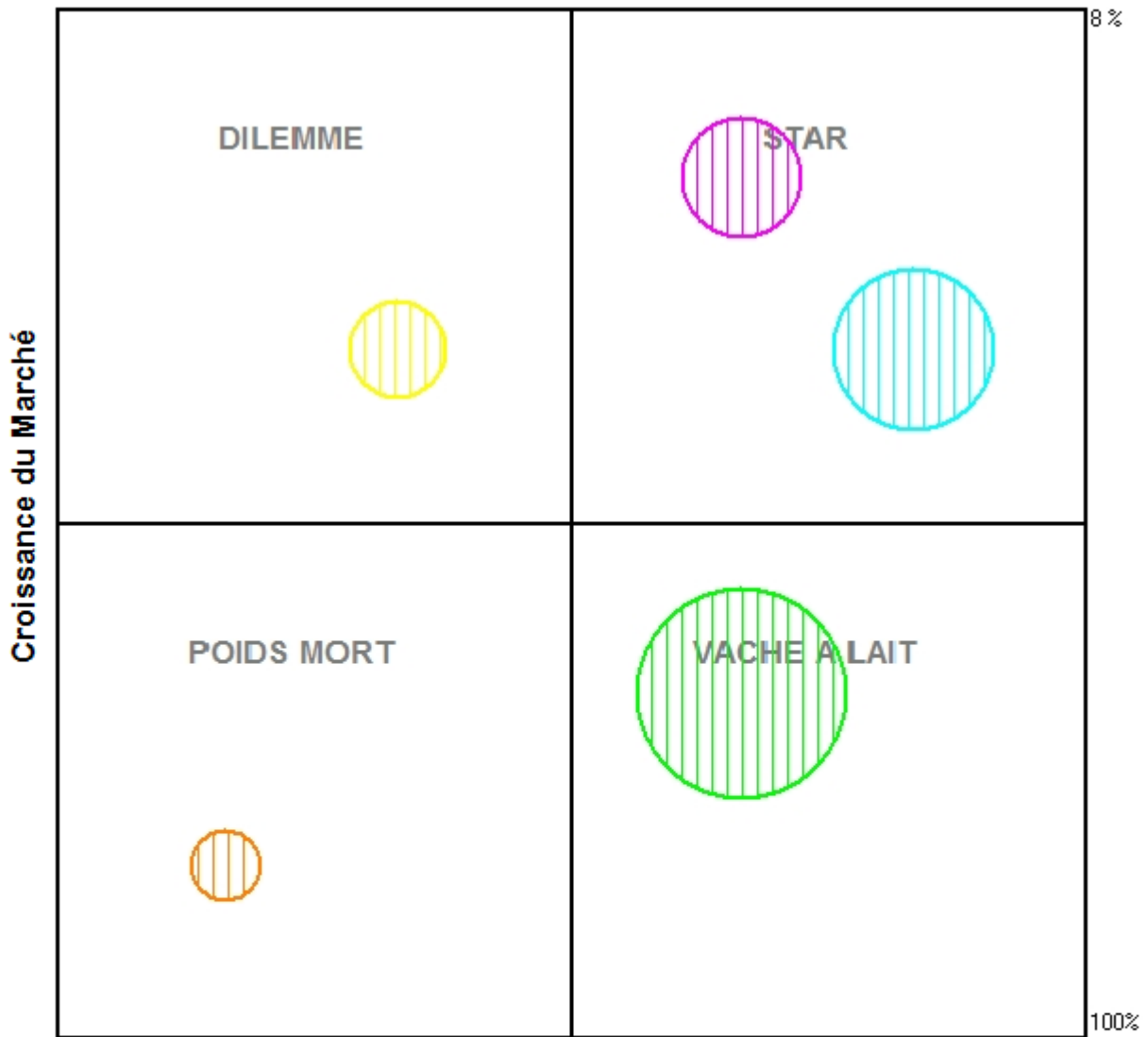
Tube alu de précision pour grandes industries

Forces Maitrise technique haute qualité technique des produits Livraison en volume Ténacité commerciale	Faiblesses Notoriété Conseil et prescription Prix Délais de paiement
Opportunités Marché en croissance Pouvoir de négociation des fournisseurs Barrières à l'entrée Risque de substituts Stabilité des technologies	Menaces Couverture des marchés potentiels Pouvoir de négociation des clients Intensité concurrentielle






Quincaillerie

Forces Catalogue produits étoffé	Faiblesses Notoriété Couverture commerciale Prix Délais
Opportunités Pouvoir de négociation des fournisseurs Pouvoir de négociation des clients Barrières à l'entrée	Menaces Marché en déclin Risque de substituts Intensité concurrentielle Stabilité des technologies

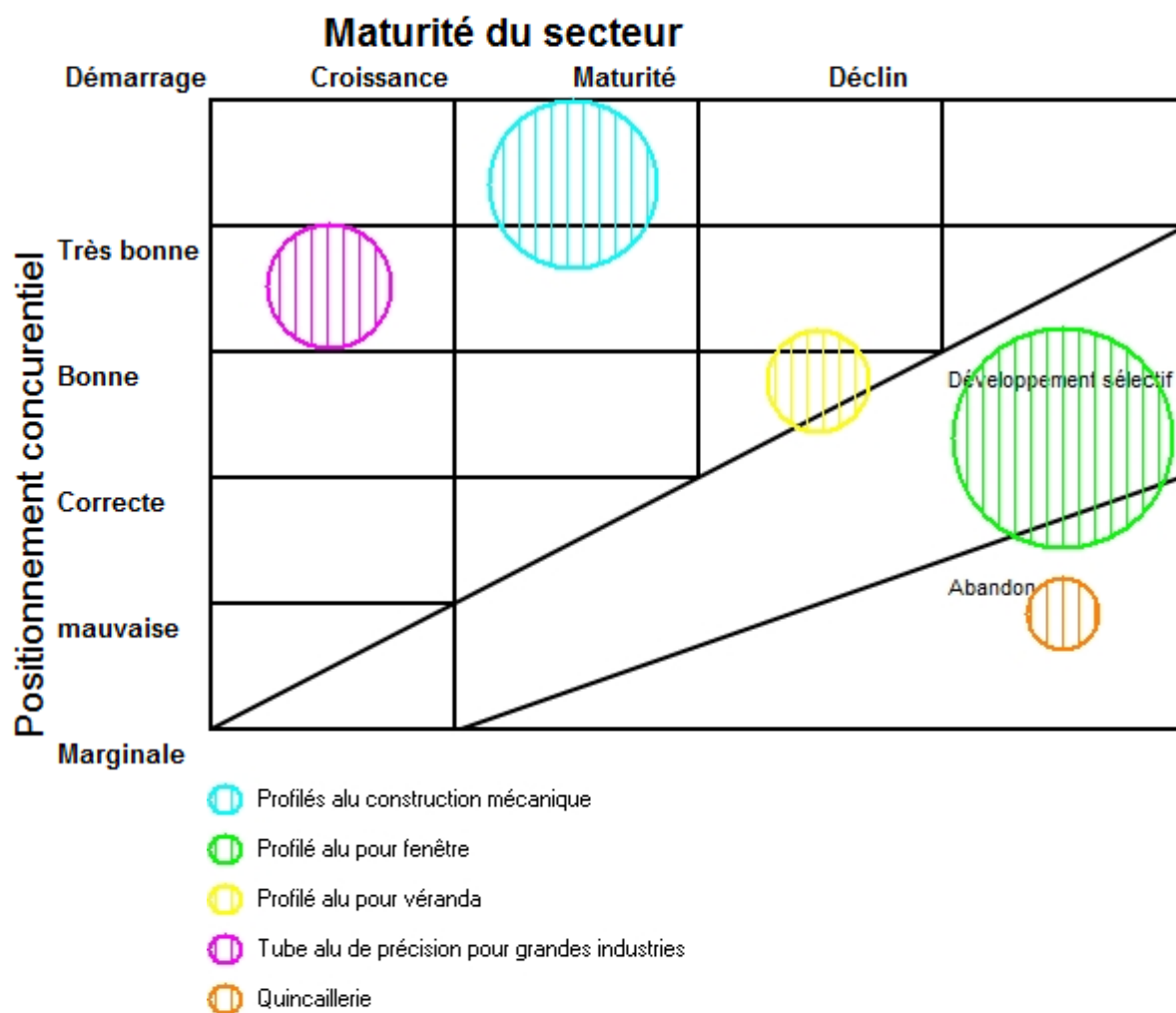
MATRICE BCG



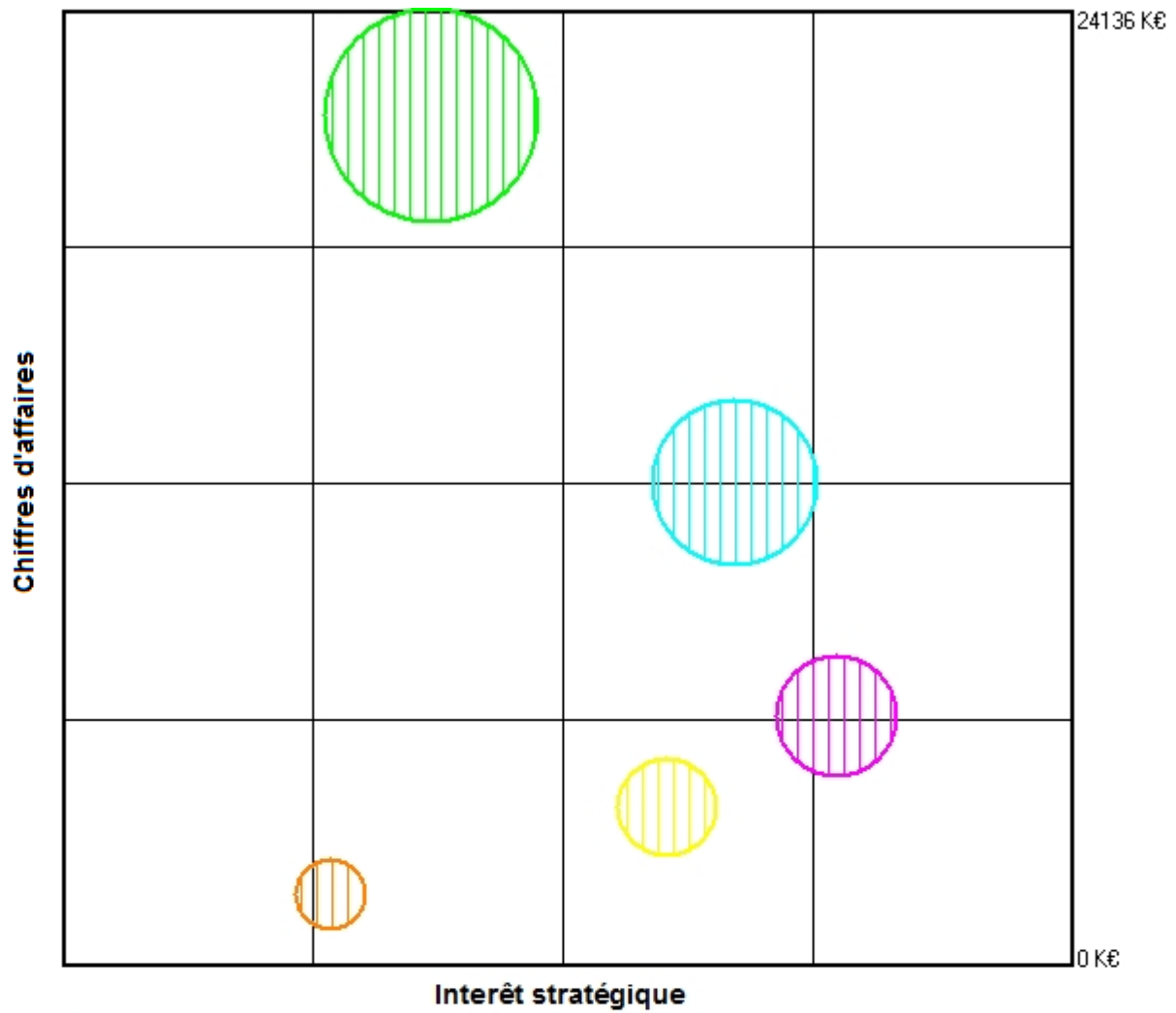
Parts de Marché (par rapport au concurrent principal)






-  Profilés alu construction mécanique
-  Profilé alu pour fenêtre
-  Profilé alu pour véranda
-  Tube alu de précision pour grandes industries
-  Quincaillerie

MATRICE ADL



CARTE STRATEGIQUE



-  Profilés alu construction mécanique
-  Profilé alu pour fenêtre
-  Profilé alu pour véranda
-  Tube alu de précision pour grandes industries
-  Quincaillerie