

Plan Marketing et stratégie de développement d'une entreprise familiale

Dimitri Van Meerbeeck

Le but de cette étude est de déterminer, par l'intermédiaire d'un plan marketing les caractéristiques de la société, de son marché, de ses produits, de ses clients et de ses concurrents, ainsi que de souligner les points forts qui lui permettront d'envisager une croissance future.

Une société familiale...

VM Metalen, société fondée en 1875 dans la région de Anvers, est active dans la vente de produits sidérurgiques et dans le ferrailage. Elle dépend d'une société holding: VMD Invest.

L'activité de base de VM Metalen se situe en Belgique, dans la province d'Anvers plus précisément. Elle dispose de trois points de vente : Anvers, Hoogstraten et, plus récemment Gand.

VM Metalen aligne de bons résultats depuis plusieurs années et se trouve dans une position de désir de croissance.

...avec une stratégie de segmentation et un positionnement clairs.

La stratégie prônée, est une stratégie de service de plus en plus spécifiquement axée sur les clients entrepreneurs (70 % de la totalité des clients).

Sa mission: être un négociant/stockiste d'acier et sa mission est de répondre au mieux et le plus rapidement possible aux besoins en acier des clients de petite envergure.

Sa vision : une distribution régionale de produits sidérurgiques (région anversoise et sud des Pays-Bas) et de services tel que pliage, coupage, forage et soudage de ces produits. Une extension de ces régions géographiques fait aussi partie intégrante de la vision de VM Metalen.

Ses objectifs: une politique d'expansion et d'acquisition d'autres sociétés dans différentes régions dans les 5 années à venir. Un objectif quantifié quant à l'accroissement des ventes devrait aussi être déterminé mais ce n'est pas encore le cas.

La société et ses produits possèdent de nombreux atouts: une excellente réputation, un service rapide, une réponse positive à toute demande, un personnel local compétent et expérimenté, une valeur ajoutée sur les produits (pliage, découpage,...) et un bureau d'étude pour les plans d'architecte, mais aussi un très large stock de produits de grande qualité.

Les faiblesses sont, quant à elles : une prospection commerciale non optimale, un manque de successeurs au niveau du management et le fait que la société soit locale. Quant aux produits, il existe une difficulté quant à la rotation du stock et une limitation géographique de la livraison.

Proche de ses clients

La clientèle de VM Metalen se répartit en trois grands groupes :

1. Constructeurs
2. Particuliers
3. Entrepreneurs

VM Metalen a un portefeuille de clients assez large sans avoir de clients très importants au niveau du chiffre d'affaires.

En effet, le client le plus important de VM Metalen en 2006 représente uniquement 2,45 % et les 10 clients les plus importants représentent 14 % du chiffre d'affaires global.

Il s'agit principalement de clients locaux (situés dans un rayon de 30 Km de VM Metalen), majoritairement actifs dans le secteur de la construction.

Parmi les clients importants de VM Metalen, une très forte majorité (90%) commande de manière très régulière (toutes les deux semaines, au minimum).

La majorité des clients étant actifs dans le secteur de la construction, les achats de ceux-ci sont liés au cycle de travail de ce secteur. On remarque donc une forte baisse des commandes pour les mois de juillet et certains mois d'hiver.

VM Metalen joue la carte de la proximité avec ses clients. Elle garde un contact privilégié en proposant de répondre à l'ensemble de leurs demandes.

Cette stratégie lui permet de bénéficier d'une notoriété positive sur les marchés où elle officie.

Evidemment, elle impose également des adaptations dans la manière de travailler de l'entreprise.

Tous les nouveaux outillages de VM Metalen sont le fruit d'une réflexion quant à la meilleure manière de pouvoir servir ses clients (des camions équipés pour les livraisons sur site et des machines de coupage et de profilages pour des produits sur-mesure pour les clients, par exemple).

Le système de livraison « just-in-time » contribue à cette bonne relation avec les clients.

Par contre, la gestion de la clientèle doit encore être améliorée. Un outil CRM (Customer Relationship Management) a été implémenté récemment, mais celui-ci n'est encore utilisé qu'à des fins de contrôle de la direction et n'est pas à la disposition de l'équipe commerciale.

Son équipe de vente, composée de 5 commerciaux, n'est donc pas gérée de manière optimale.

Un marché concurrentiel et quasi saturé

Le marché des marchands de fer en Belgique, et particulièrement en Flandres, est considéré comme étant à maturité. Il est dominé par des sociétés dépendant de grands ensembles intégrés (ayant plusieurs métiers) internationaux.

Le marché se porte cependant bien, avec des prix de l'acier haut et une demande toujours accrue émanant du secteur de la construction en hausse continue.

Evolution du marché de la construction en Belgique

Permis de bâtir
(1996 - 2005)

		RESIDENTIEL					NON RESIDENTIEL			
		NOUVELLES CONSTRUCTIONS			RENOVATION	NOUVELLES CONSTRUCTIONS			RENOVATION	
		Nombre de bâtiments	Nombre de logements	Nombre d'appartements	Nombre de bâtiments avec un logement	Superficie habitable (m ²)	Nombre de bâtiments	Nombre de bâtiments	Volume (m ³)	Nombre de bâtiments
2005	Belgique	31.482	59.252	31.509	27.743	6.141.516	28.084	4.218	40.729.280	5.998
2004	Belgique	28.305	52.186	27.062	25.124	5.419.646	27.966	4.271	37.492.320	6.317
2003	Belgique	25.200	45.080	22.582	22.498	4.857.081	28.713	3.890	29.334.352	6.406
2002	Belgique	23.805	42.156	20.689	21.467	4.507.750	25.159	4.550	34.948.496	6.117
2001	Belgique	24.825	41.277	18.712	22.565	4.869.233	24.355	5.484	49.472.816	5.719
2000	Belgique	26.607	42.921	18.477	24.444	5.115.296	25.719	6.396	47.623.376	6.158
1999	Belgique	29.389	45.726	18.543	27.183	5.626.060	25.930	7.228	51.875.344	6.324
1998	Belgique	24.987	37.893	14.813	23.080	5.046.901	23.460	6.920	44.522.288	5.554

Les barrières à l'entrée en termes d'investissement financier et matériel assurent une protection aux sociétés présentes sur le marché et leurs parts de marché respectives.

Il est important de noter que le marché sidérurgique mondial a une forte influence sur le marché belge (la forte demande d'acier de la Chine induit une hausse du prix de ce dernier).

Un portefeuille de produits/services étendus...

Les produits/services de VM Metalen peuvent être regroupés selon trois axes :

1. Distribution (achat-vente) de fers et métaux à une clientèle '*petite à moyenne*' (facturation unitaire inférieure à 2.000 €)
2. Petite manipulation (découpage, pliage,...) pour cette même clientèle
3. Ferrailage pour une clientèle plus importante (commande supérieure à 2.000 €)

Une analyse chiffrée des différents produits que proposent VM Metalen, combinant le chiffre d'affaires, le revenu unitaire et la progression des ventes, permet de déterminer les produits à développer et les produits avec un potentiel réduit.

Les produits de construction et les produits spéciaux sont les deux produits qui offrent la meilleure combinaison croissance et marge importante. Ces deux produits ne représentent cependant qu'un faible volume par rapport au volume total des produits vendus par VM Metalen. Il y a donc peut-être un potentiel intéressant à continuer à les développer.

Les trois produits faisant la majorité du chiffre d'affaires en 2006 (65%) sont les profilés, les produits de ferrailage et les treillis. Ils n'ont pas une très grande marge unitaire mais ils ont tous subi une hausse sensible des ventes entre 2005 et 2006 (de 25% à 45 %). Ces produits semblent donc essentiels dans la gamme de produits que propose VM Metalen.

VM Metalen doit, de plus, rester attentive aux possibilités de substitution de ses produits qui pourraient amener de nouveaux concurrents. On pense notamment aux matériaux tels que du béton précontraint (poutres en bois) ou du bois. Bien qu'ils n'ont pas toutes les caractéristiques de l'acier, ces produits sont attractifs dans l'atmosphère écologique actuelle.

....et adaptés

L'achat d'acier pour la plupart des clients de VM Metalen ne représente qu'une faible partie du budget total de la majorité des constructions (sauf pour la construction d'un hangar, par exemple). Cet achat reste cependant indispensable.

VM Metalen axe donc sa stratégie de vente sur trois critères qui sont essentiels pour la majorité des clients :

- Qualité de l'acier et précision du travail effectué sur l'acier
- Rapidité de livraison
- Disponibilité des produits (rapidité) et des services annexes de VM Metalen

VM Metalen, jouant le rôle d'un partenaire pour ses clients, peut faire valoir un prix relativement élevé pour ces services.

Une relation saine avec les fournisseurs

Les fournisseurs de VM Metalen sont belges et internationaux et l'entreprise joue de temps à autre le jeu de la concurrence pour entretenir des prix globalement intéressants. La perspective possible d'une centrale d'achat pour un impact plus fort sur les fournisseurs peut également être envisagée.

Des projets de croissance

Tous ces éléments combinés à une très bonne santé financière permettent à VM Metalen d'envisager une croissance externe.

Plusieurs possibilités s'offrent à la direction:

- ❖ Nouveaux métiers, nouveaux secteurs, nouveaux marchés
- ❖ Croissance verticale (amont ou aval)
- ❖ Croissance horizontale (dans ou en dehors de la zone géographique connue)

Une analyse SWOT, reprise dans le tableau ci-dessous, permet de déterminer la croissance qui conviendra le mieux aux caractéristiques et au profil de l'entreprise.

Possibilités d'expansion géographique de VM Metalen

	+	-	Opportunité	Menace
Création d'un nouveau dépôt/magasin	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité d'importer son propre modèle de gestion - Pas de frais de rachat - Pas d'image à changer 	<ul style="list-style-type: none"> - Frais importants en construction / achat immobilier /machinerie - Difficulté de « se faire un nom » - Nécessité de recruter localement 	<ul style="list-style-type: none"> - Démarrage sur des bases saines - Décision globale de VM Metalen (lieu, employés, structure,...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de reconnaissance locale - Concurrence inconnue et trop accrue
Rachat d'une société existante	<ul style="list-style-type: none"> - Accès au marché déjà existant - Clientèle existante - Reconnaissance régionale 	<ul style="list-style-type: none"> - Raisons de la possibilité de rachat (entreprise en mauvais état ?) - Difficulté de reprise du management, des employés,... 	<ul style="list-style-type: none"> - Démarrage rapide - Amélioration de l'image de marque de la société rachetée - Concurrent en moins 	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacité de faire changer l'image de marque - Fuite des clients existants suite au changement du management
Alliance Stratégique ¹	<ul style="list-style-type: none"> - Accès facilité au marché - Economies d'échelle - Division du risque 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés au niveau du management (prise de décision) - Difficulté du choix du partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Stimulation de la compétitivité des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes de confiance, coordination, durée sur le long terme
« Joint Venture » ²	<ul style="list-style-type: none"> - Alliance de chacun des points forts des sociétés 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés au niveau de la communication - répartition des profits - styles de management différents 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir plus d'impact à 2 (ou plus) que seul : commercial, financier, marketing,... 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas arriver à collaborer de manière efficace

La direction optera pour une croissance géographique en dehors de la zone actuelle (région d'Anvers) par rachat d'autres sociétés avec les avantages suivants :

- ❖ Reconnaissance régionale
- ❖ Accès au marché déjà existant
- ❖ Clientèle existante
- ❖ Démarrage rapide
- ❖ Amélioration de l'image de marque de la société rachetée
- ❖ Concurrent en moins

^{1&10} « Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets », M.D.Hutt & T.W.Speh, 8th Edition, Thomson, South-Western, 2004

La phase d'analyse suivante est, bien évidemment, la recherche de sociétés potentielles et la sélection de celle-ci. Les critères sont :

- ❖ Société existante
- ❖ De taille moyenne (+/- 15 personnes)
- ❖ Opérant au-delà du rayon d'action actuel de VM Metalen (+ de 40 Km d'Anvers)
- ❖ Dirigée par des personnes de confiance et compétentes
- ❖ Idéalement, en situation d'équilibre financier

3 sociétés ont été sélectionnées suite à cette analyse :

- ❖ une à Gand (qui est déjà intégrée aujourd'hui)
- ❖ deux en région wallonne

Des points d'attention

- ❖ L'efficacité commerciale n'est pas développée de manière optimale. Une gestion plus dynamique du personnel commercial, basée essentiellement sur les performances, pourrait amener une plus grande motivation et de meilleurs résultats.
- ❖ L'utilisation de l'outil CRM existant, uniquement consulté par la direction, doit être rendue accessible, et même obligatoire, pour toutes les équipes commerciales. Cela rendra la gestion des clients plus efficiente et interactive.
- ❖ Il existe un problème de ressources humaines au niveau du recrutement, surtout au niveau du management.

L'avenir et ses défis

VM Metalen a opté pour une bonne stratégie de développement prudente, conforme à la structure familiale de la société.

La stratégie d'association avec des entreprises concurrentes (activités communes, centrale d'achat, etc.) sera également bénéfique pour VM Metalen qui s'aventurera sur des marchés moins connus en compagnie d'un acteur sûr et fiable.

- ❖ Assimilation des nouvelles entreprises rachetées
- ❖ Développement des associations avec des sociétés actives sur des marchés géographiques différents
- ❖ Développement et concentration sur les produits les plus rentables
- ❖ Développement du programme de recrutement afin de trouver des cadres qui seront de potentiels futurs dirigeants

Le futur apparaît positif pour VM Metalen et la stratégie mise en place ces dernières années semble porter ses fruits.

A condition que le management de la société continue à garder un axe propre quant à sa gestion et son développement et que celui-ci apprenne à mieux connaître les éléments fondamentaux concernant sa société (concurrence, clientèle, produits, aspects commerciaux), VM Metalen sera amenée à garder le cap de la croissance.

BIBLIOGRAPHIE

- a) Ouvrage:
HUTT M. D. & SPEH T.W., Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets, 8th Edition, Thomson, South-Western, 2004
- b) Article:
NARINX Alain, dans L'ECHO, 29 novembre 2006
- c) Article :
BNB, ICN, Projections économiques pour la Belgique – Printemps, p. 13-15-18-20
- d) Exposé de cours :
HALET Michel, Plan Marketing, 3/10/2006
- e) Article :
AMIL Digna, DOLVET Jessy, L'activité du secteur de la construction et le reste de l'économie sont-ils corrélés ?, dans Statistiques en bref ; Industrie, commerce et services, EUROSTAT 2006
- f) Ouvrage :
Trends Top 30.000, Edition 2006
- g) Discours :
VAN REMOORTERE Francis, Assemblée des marchands de fer belges, 24/03/2006
- h) Ouvrage :
LAMBIN Jean-Jacques, Marketing stratégique, du marketing à l'orientation-marché, 4ème édition, Ediscience, 1999
- i) Ouvrage :
KOTLER P., DUBOIS B. , Marketing Management, 8^{ème} édition, PubliUnion, 1995
- j) Outil CRM VM Metalen
- k) Interviews :
Serge van Meerbeeck, administrateur, directeur général, VM Metalen, interviews réalisées en novembre et décembre 2006
- l) Ouvrage :
JAIN Subshash C., Marketing : Planning & Strategy, 6th Edition, South-Western College Publishing, 2004
- m) Site Internet :
SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie