

Quand la Fédération va, le bâtiment va !



Conseillée par Adrien Stratégie, la Fédération française du Bâtiment a su redéfinir des pistes stratégiques déterminantes pour la filière, l'inciter à voir ce qu'elle ne voyait plus ! ...

Pour faire face aux difficultés que rencontre sa filière Charpente-menuiserie-parquet, la Fédération française du Bâtiment sollicite l'expertise d'Adrien Stratégie. Le cabinet de conseil en stratégie est sans appel : « Un repositionnement global de la profession est nécessaire. Il est temps d'opérer un recentrage de l'offre ». Quelques années plus tard, les entreprises qui se sont engagées dans le processus ont connu une croissance et des performances économiques très supérieures à celles du secteur. A l'instar de l'incroyable progression de deux entreprises de menuiserie qui ont bénéficié - parmi d'autres - de l'accompagnement d'Adrien Stratégie. La société Botemo, spécialisée dans l'escalier bois et la PME Ribeiro, fabricant de portes et fenêtres témoignent des différentes étapes de leur repositionnement stratégique.

Le diagnostic :

Retrouver le savoir-faire originel

Yves Dauguet, à la tête de Botemo - dans l'Oise - « Comme beaucoup d'entreprises, je croyais que pour faire face à la concurrence il fallait s'orienter vers une diversification des produits. Je pensais que pour satisfaire les clients, il fallait surtout s'adapter à une demande... Adrien Stratégie m'a très vite convaincu qu'il valait mieux s'intéresser à l'offre. Et se recentrer sur un cœur de métier. Le nôtre consiste à réaliser des escaliers en bois. Depuis 50 ans, notre entreprise familiale en a fait sa spécialité. Alors, plutôt que d'essayer d'être présents tant bien que mal sur d'autres produits, pourquoi ne pas mieux développer notre savoir faire originel ? En la matière, nous nous limitions aux promoteurs et aux professionnels, Adrien nous a suggéré de proposer notre technicité au grand public. A posteriori, cela paraît simple, mais sans ce regard extérieur, nous n'y songions pas. »

Laurent Ribeiro, P-dg de la société Ribeiro - à Soissons - : « Il y a cinq ans, nos marges étaient peu élevées. L'entreprise se portait bien, mais chaque jour, la concurrence se faisait de plus en plus forte. Pour y faire face, nous

nous dispersions, tant dans les matériaux que nous utilisions que dans nos prestations. Nous étions essentiellement des fabricants. Nous vendions nos produits aux professionnels qui eux, les vendaient ! Par conséquent, nous étions dépendants de leurs carnets de commandes. C'était une spirale dont je ne voyais pas comment sortir... Adrien Stratégie a vite identifié ces couloirs d'étranglement. Et a proposé de renverser la tendance : ne plus être seulement fabricants mais de devenir aussi commerciaux. Avec l'équipe de consultants, nous avons alors mis en place une stratégie pour aller directement à la rencontre des clients. Bien nous en a pris. Aujourd'hui, nous avons gagné en indépendance et conquis de nouveaux segments d'acheteurs pour nos portes et fenêtres. Et cela, sans rogner sur nos prix ! »

La méthode :

Priorité à la concertation

Yves Dauguet : « Adrien Stratégie, c'est avant tout une écoute et de l'observation. Je craignais les solutions toutes faites, que les consultants plaquent ici et là. Là, j'ai senti un réel intérêt et une compréhension de notre identité propre. Il y a eu beaucoup d'échanges. J'ai apprécié cette concertation. C'est ensemble que nous avons identifié les courants porteurs. Puis Adrien Stratégie a couché par écrit ses préconisations. Preuve que ce n'était pas que du blabla. Tout au long du repositionnement, l'équipe de consultants nous a accompagnés. Avec elle, nous avons procédé pas à pas à des réorganisations. Par exemple, nous avons mis en place un technico-commercial pour développer notre portefeuille de particuliers et adapté des postes de travail. »

Laurent Ribeiro : « C'est toujours très étonnant de se confronter à des intervenants extérieurs. Cela permet d'aller encore plus loin dans la connaissance de son entreprise. Car pour établir le diagnostic, l'équipe de consultants s'est intéressée à l'histoire complète de notre PME, a pris le temps de rencontrer la plupart des collaborateurs, d'explorer

notre savoir-faire originel. J'ai apprécié cette manière globale et en même temps très précise de procéder. Puis, il y eut la phase d'échanges pour établir la stratégie. Jamais ils ne nous ont imposé quoi que ce soit. En définitive, Adrien Stratégie a mis en valeur notre potentiel de savoir faire. »

Le résultat : Un repositionnement au service du savoir faire

Yves Dauguet : « L'équipe d'Adrien a été fidèle à ses propositions de départ. C'est pour moi une véritable satisfaction et un gage de professionnalisme. Aujourd'hui, l'entreprise se porte mieux. Nous avons gagné une nouvelle clientèle, celle des particuliers. Notre savoir-faire est reconnu, nous sommes des spécialistes, réputés pour faire du sur-mesure. Notre nouvelle offre d'escaliers pour les particuliers représente désormais 15 % de notre fabrication d'escaliers. De fait, nous ne sommes plus en concurrence avec les supermarchés du bricolage qui eux font des produits standard. En interne, ce repositionnement a été bénéfique. Cela a donné une impulsion positive, ce fut un élément de motivation supplémentaire pour les salariés. Je pense que très régulièrement, il est nécessaire de faire appel à un regard extérieur. Mais il faut aussi savoir choisir ses conseils. »

Laurent Ribeiro : « La première année, grâce au développement de notre stratégie commerciale, notre chiffre d'affaires a progressé de 25 %. Aujourd'hui, le carnet de commandes ne désemplit pas. C'est incroyable. Parallèlement, grâce à notre réorganisation interne, nous avons gagné en souplesse d'organisation, en confort de travail. Le repositionnement que nous avons opéré a permis à chaque salarié de mieux trouver sa place, de ne plus gâcher certaines compétences, d'en exploiter d'autres que je ne soupçonnais pas. Aujourd'hui encore je me réfère souvent aux documents d'Adrien Stratégie. C'est dire si c'est un investissement dont au départ, on est loin de mesurer la portée... »

Marie Victor