

Agents technico-commerciaux avec brevet fédéral

Étude de cas générale

Examen 2018

Cette étude de cas générale comprend les pages de A à J et sert de base pour toutes les matières de l'examen.

Conservez-la avec vous – elle doit impérativement être utilisée pour toutes les matières de l'examen.

Vous ne devez écrire aucune note sur l'étude de cas. Les surlignements de couleur fluo sont autorisés.



Schweizerischer Verband technischer Kaderleute
Société suisse des cadres techniques
Società svizzera dei quadri tecnici

Étude de cas PREWA SA¹

Table des matières

1. Portrait et brève chronique de l'entreprise	B
2. Les produits	C
3. Services après-vente	E
4. Le marché européen	E
5. Les concurrents	F
6. Les clients	G
7. Organigramme	H
8. Chiffres financiers	I
9. Objectifs, potentiels et défis	J

¹ L'ensemble des explications, chiffres et indications a été collecté auprès de plusieurs entreprises et est par conséquent fictif.

1. Portrait et brève chronique de l'entreprise

PREWA SA est une entreprise de portée internationale dont le siège se trouve à Winterthur. L'entreprise s'est spécialisée dans le développement, la production, la vente et la maintenance de balances de haute précision pour des applications spécifiques. Fin 2017, PREWA SA comptait 110 collaborateurs au total, dont 40 en Suisse et 70 dans sa filiale au Vietnam.

En 1928, Ferdinand Furrer a fondé la société Maschinenfabrik Furrer AG à Winterthur. Avec un effectif de 12 collaborateurs au départ, il fabriquait et vendait des installations de remplissage et de pesée pour divers matériaux (liquides, poudres, crèmes avec des quantités différentes). Parmi ses clients, on comptait des entreprises de la région, issues de branches diverses. Les machines de remplissage et de pesée étaient autrefois toujours conçues sur mesure en fonction des besoins de chaque client.

En 1954, Gustaf Furrer, le fils unique de Ferdinand Furrer, a repris l'entreprise Maschinenfabrik Furrer AG. Il commence alors à se distancier de l'activité de remplissage et à se spécialiser dans le pesage. Dans le même temps, la clientèle devient plus internationale. Gustaf Furrer a ainsi contribué à la croissance progressive de la société.

En 1991, il cède la fabrique au groupe d'investissement Swiss-Prime-Manufacturers AG. Le nouveau propriétaire possède une dizaine d'autres entreprises axées sur les machines et la technologie, dans divers domaines, toutes avec un siège en Suisse. Les entreprises sont en grande partie gérées de manière autonome.

Après la cession, l'entreprise Furrer AG a été rebaptisée PREWA SA, PREWA étant l'abréviation de «Präzisionswaagen» en allemand, soit «balances de précision». Après le rachat, le nouveau propriétaire a décidé de spécialiser l'usine sur ce marché de niche et d'abandonner toutes les autres activités. Walter Habermatter, 64 ans, est CEO de PREWA SA depuis 1997. Depuis 2008, une filiale située au Vietnam fait partie de l'entreprise. Cette filiale produit, vend et entretient des modèles standard pour le marché asiatique.

L'adjoint du CEO Walter Habermatter, Erich Häfeli, devrait lui succéder cette année. Erich Häfeli est néanmoins déçu du comportement de Walter Habermatter, qui ne l'a pas préparé à ses missions de CEO et prend souvent des décisions sans lui en parler. Il réfléchit à démissionner pour prendre une nouvelle orientation professionnelle. Lorsqu'il fait part de son insatisfaction à Walter Habermatter, ce dernier s'énerve et parle de licencier immédiatement Erich Häfeli.

2. Les produits

PREWA SA s'est pleinement spécialisée dans le développement et la production ainsi que la maintenance et la distribution de produits de pesage de haute précision. Elle fabrique des balances de précision et des instruments de mesure micro et ultra micro (détails et exemples à suivre). Les balances ou instruments de mesure sont utilisés dans des laboratoires, mais aussi pour la production et dans le management de la qualité.

L'entreprise achète quelquefois des produits semi-finis, voire des produits finis pour les balances standard. Concernant les produits semi-finis achetés, il y a quelquefois des problèmes de qualité qui ne sont pour l'instant pas résolus par PREWA SA, ni par ses fournisseurs.

2.1 Balances de précision

PREWA SA propose une gamme de 20 balances de précision standard différentes. Elle peut aussi concevoir et fabriquer des solutions sur mesure pour ses clients.



Fig. 1: exemples de l'assortiment de balances de précision

La brochure publicitaire contient les informations suivantes:

Caractéristiques techniques:	Capacité pouvant atteindre 64 kg et graduations de 0,1 mg
Cellule de pesée haute vitesse pour des résultats précis:	Cellule MonoBlocHighSpeed, ajustement avancé FACT
Nouveau plateau de pesée novateur:	SmartPan™ augmente les performances dans tous les milieux
Design respectueux de la santé:	Ménage les yeux et le dos grâce au nouvel ErgoStand™
Conformité facile à atteindre:	Grâce à un code couleur, StatusLight indique si la balance est prête à fonctionner.
Nettoyage aisé:	Angles arrondis et surfaces lisses pour un nettoyage rapide
Utilisation intuitive:	Écran couleur, commande tactile pour la protection des collaborateurs
Traitement automatique des données :	Interface utilisateur SOP; la documentation automatique satisfait aux exigences et assure la traçabilité des processus.
IP54 en fonctionnement:	Protection contre la poussière et les projections, facile à nettoyer

2.2 Instruments de mesure micro et ultra micro

L'assortiment de PREWA SA compte cinq instruments de mesure micro et ultra micro différents. Il est également possible de développer et produire des modèles spéciaux pour répondre à des souhaits spécifiques.

Parmi toutes les balances de laboratoire, les microbalances et les ultramicrobalances sont celles offrant le plus de précision. La grande sensibilité des microbalances permet de peser des échantillons d'un poids jusqu'à 30 µg (microgramme).

Désignation du type	Précision	
Ultramicrobalance	0,1 µg	0,0000001 g
Microbalance	1 µg	0,000001 g

Une microbalance est composée de deux parties: une partie abrite l'électronique et l'autre la cellule de mesure mécanique de précision. Cette séparation permet d'annihiler toute influence de la température ambiante sur la performance de la microbalance.

Les microbalances et ultramicrobalances sont souvent utilisées dans les laboratoires d'essai de produits ou d'assurance qualité, ainsi que dans les laboratoires chimiques et dans l'industrie minière pour peser de petites quantités de poudres et minéraux. Dans le développement de dispositifs médicaux aussi, on peut trouver des microbalances permettant de vérifier l'homogénéité de composants critiques.

Champs d'application typiques des microbalances: pesage de poussières fines (pesage de filtres), calibrage de pipettes, analyse de pesticides et pesage de stents. Champs d'application typiques des ultramicrobalances: pesage de poussières fines (pesage de filtres), incinération, séchage, mesure de revêtements et contrôle de quantités d'égouttage.



Fig. 2: exemples de microbalances et d'ultramicrobalances

La brochure publicitaire contient les informations suivantes:

Caractéristiques techniques:	Capacité pouvant atteindre 52 g, graduation jusqu'à 0,1 µg
Des résultats valables garantis:	Contrôle actif de la température (Active Temperature Control – ATC™)
Contrôle qualité actif intégré:	GWP Approved, profils d'utilisateur pour l'assurance qualité
Commande sûre:	Protection optimisée contre le vent pour un nettoyage aisé
Design compact:	Petit encombrement grâce au design à deux terminaux
Processus efficaces:	Interface utilisateur moderne avec affichage des résultats

3. Services après-vente

Les prestations suivantes gagnent en importance chez PREWA SA. On différencie les quatre domaines suivants:

Assistance et réparations

- Service de réparation
- Pièces de rechange et kits

Maintenance et optimisation

- Maintenance préventive
- Maintenance corrective

Calibrage et qualité

- Calibrage et certificats
- Qualification d'appareils

Formation initiale et continue

- Formations pour utilisateurs
- Conseils et assistance aux processus
- Documentation et téléchargements

Le secteur de la formation initiale et continue doit se développer. Jusqu'à présent, les documentations existent seulement en allemand et en anglais. Mais cela ne suffit plus, en particulier pour le marché asiatique. La direction réfléchit à proposer les documents de formation en plusieurs langues. Dans le même temps, l'entreprise se pose la question de mettre en place un service d'e-learning. Cela permettrait de réaliser des économies (principalement des frais de déplacement).

4. Le marché européen

Jusqu'en 2010, seules des entreprises européennes œuvraient sur le marché européen. En 2010, PREWA SA possédait encore 30% de parts de marché. Désormais, les sociétés asiatiques grignotent de plus en plus de parts de marché. Cela a permis une extension du marché de 5% depuis 2010. Mais ces sociétés asiatiques ont aussi réussi à prendre 10% de parts de marché pendant ce laps de temps.

En 2015, les entreprises européennes ont créé une fédération baptisée «Scale Europe» afin de mieux lutter ensemble contre la concurrence asiatique. Elles cherchent également à coopérer avec l'UE à Bruxelles afin de ne pas simplifier le commerce pour les entreprises hors Europe. La fédération «Scale Europe» est à la recherche d'un responsable des relations publiques.

5. Les concurrents

Le plus grand concurrent européen est la société «Deutsche Waagen-Manufaktur». Il s'agit d'une entreprise familiale bien ancrée, disposant d'excellentes relations au niveau de la sphère économique. L'entreprise propose des produits de grande qualité et se positionne principalement dans le segment haut de gamme. C'est avec surprise que la direction de PREWA SA a constaté que «Deutsche Waagen-Manufaktur» avait complètement remanié son site Internet au 1.8.2018. L'assortiment complet est désormais en ligne avec toutes les caractéristiques techniques, en allemand et en anglais. Ce concurrent est également très professionnel en ce qui concerne sa présence sur les réseaux sociaux, en étant très actif sur Instagram et Facebook.

La société Deutsche Waagen-Manufaktur existe depuis plus de 150 ans, est toujours une entreprise familiale et emploie plus de 3000 collaborateurs dans le monde. En 2017, son chiffre d'affaires s'élevait à plus de 500 millions d'euros. Au cours des 20 dernières années, la Deutsche Waagen-Manufaktur, fabricant de balances traditionnel au départ, s'est muée en un groupe de technologie intégré qui continue à proposer des balances de magasin et des balances spéciales de haute précision, mais qui se démarque surtout, avec succès, par le biais de systèmes intégrés (p. ex. appareils automatiques d'étiquetage de denrées alimentaires pour les supermarchés et le commerce de détail).

Parmi les concurrents asiatiques, le fournisseur chinois «Asia Laboratory» est le plus actif, avec une part de marché d'environ 10%. Cette entreprise emploie surtout des jeunes et ne cesse de lancer des nouveautés sur le marché. Les produits existants sont en permanence développés de sorte que l'«Asia Laboratory» est connue pour sa très grande capacité d'innovation.

Le plus grand fournisseur au monde est Mettler-Toledo. Son siège se trouve aux États-Unis. La société compte également un centre opérationnel près de Zurich. Mettler-Toledo est cotée à la Bourse de New York et génère un chiffre d'affaires annuel d'environ 2,5 milliards USD. Elle emploie plus de 10 000 collaborateurs. Mettler-Toledo est spécialisée dans les balances et systèmes de pesée de précision pour les professionnels. Les produits Mettler-Toledo, qui couvrent une plage de pesée comprise entre 0,1 microgramme et plus de 1000 tonnes, sont vendus dans plus de 100 pays.

Depuis quelques années, des revendeurs sur Internet (p. ex. www.waagenshop.ch) proposent également des balances de précision standard à des conditions très avantageuses. Sur différents marchés (et notamment les laboratoires et la technique médicale), on trouve de plus en plus de vendeurs en ligne spécialisés dans les balances de précision pour un secteur donné. Pour les acheteurs des branches concernées (p. ex. laboratoires), cela implique donc la possibilité d'acheter divers produits (et pas seulement des balances) auprès d'un seul fournisseur. Les prestataires qui se concentrent sur une branche en particulier ont connu une croissance élevée ces dernières années.

Vient s'y ajouter toute une foule de petits prestataires qui sont souvent spécialisés dans des systèmes de pesée particuliers. Le nombre de fabricants de balances baisse depuis de nombreuses années.

6. Les clients

Les branches suivantes comptent parmi les principaux clients de PREWA SA:

- Chimie
- Industrie pharmaceutique et biotechnologie
- Industrie alimentaire et des boissons
- Hautes écoles et enseignement
- Laboratoires de contrôle et instituts sanitaires
- Composants métalliques, en plastique et électroniques
- Matières premières et bijoux

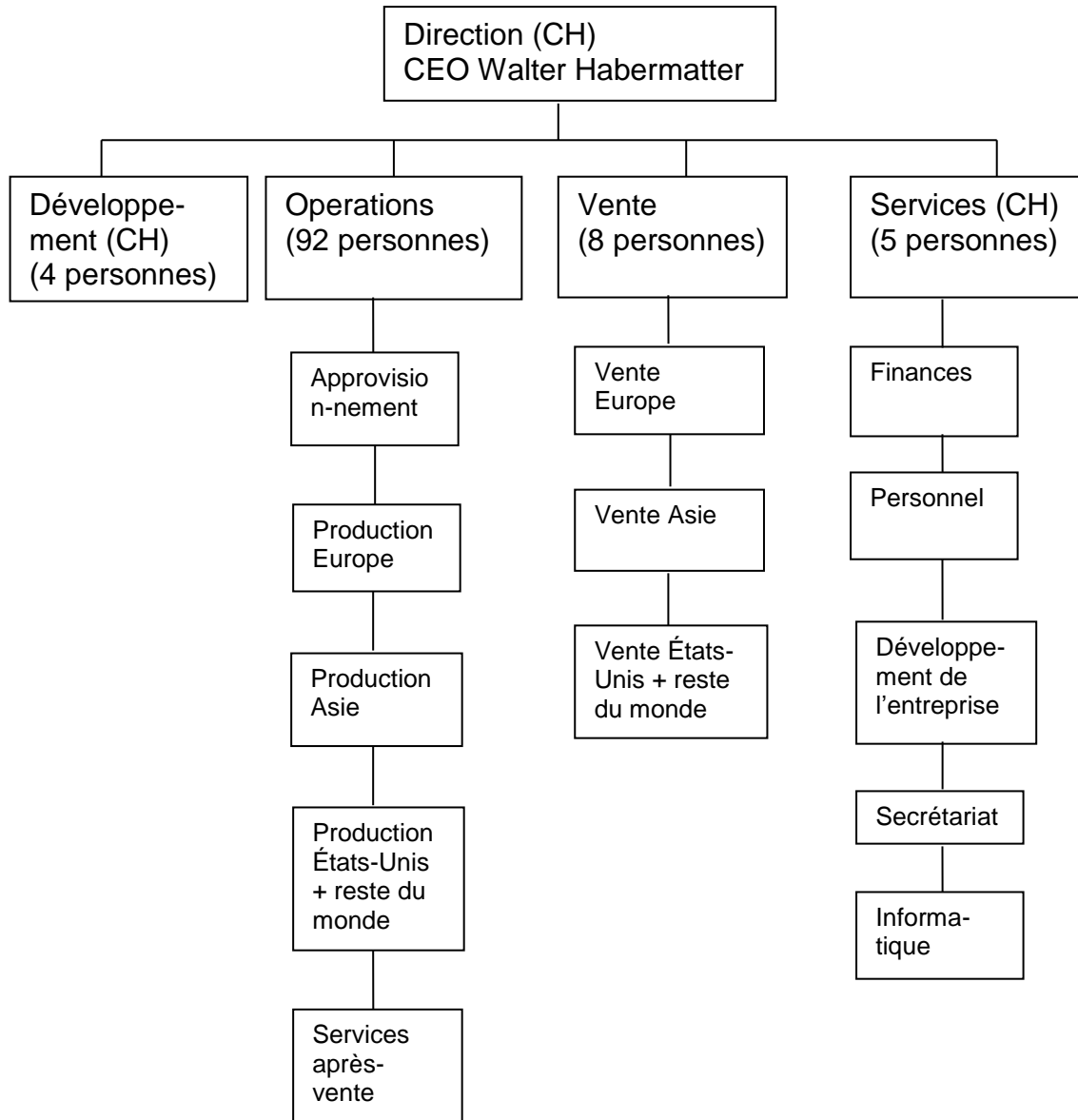
Les ventes sont réalisées directement par le biais du service commercial dédié. Tous les quatre ans, PREWA SA participe aussi au plus grand salon européen Eurofair consacré aux machines de précision et installations de laboratoire.

Jusqu'à présent, PREWA SA a toujours pris un «stand moyen» d'environ 50 m². Le budget pour l'ensemble du salon (hors charges du personnel) s'élevait à CHF 70 000.- par salon. La direction réfléchit à renforcer sa présence lors de l'Eurofair et a donc réservé un stand de 150 m² pour l'édition 2019. Le délai de réservation expire fin octobre 2018 et PREWA SA devra faire connaître sa décision définitive à la direction du salon. Dans la région Asie, l'Asiafair se tient tous les deux ans à Singapour. PREWA SA n'a encore jamais participé à ce salon. La direction réfléchit à une première participation éventuelle en 2020 et à la possibilité d'exploiter les synergies créées par les différentes participations aux salons.

La répartition du chiffre généré par PREWA SA par région est la suivante:

Région	Part du CA 2017	Évolution sur les cinq dernières années (% du CA)
Europe	40%	- 15%
Asie	45%	+ 18%
Amérique du nord	13%	- 3%
Reste du monde	2%	+/- 0

7. Organigramme



8. Chiffres financiers

Toutes les valeurs sont exprimées en millions de CHF	2017	2016	2015
Produit net	29.8	30.9	32.7
Charges de matériel	12.7	12.9	13.2
Charges de personnel	11.1	11.4	11.6
Autres charges d'exploitation	3.4	3.3	3.2
Amortissements	2.5	4.2	4.3
Produit financier	0.6	0.6	0.6
Résultat de l'exercice	0.7	-0.4	0.9
Liquidités	2.0	2.5	2.4
Actifs immobilisés	26.0	28.5	27.8
Fonds étrangers à court terme	12.0	11.8	11.6
Fonds étrangers à long terme	10.0	10.0	10.0
Fonds propres	14.0	13.3	13.8

9. Objectifs, potentiels et défis

Lors de la dernière participation au salon en Allemagne, vous avez rencontré le dirigeant et propriétaire de l'entreprise moyenne familiale Müller Waagen GmbH, sise à Hambourg, qui œuvre avec succès depuis 30 ans dans le secteur du pesage. Sebastian Müller junior a repris les rênes de l'entreprise l'an dernier, succédant ainsi à son père, le fondateur. Müller Waagen dispose de six sites de service après-vente et distribution en Allemagne, ainsi que d'un site au Danemark, en Suède et en Autriche. Sebastian Müller vous a informé que son entreprise était intéressée par l'extension de ses activités à l'échelle de l'Europe. De plus, une réflexion est menée sur la possibilité de remplacer, sur le long terme, l'achat actuel des pièces standard en Asie par un site de production dédié sur place. Vous avez noté que Sebastian Müller avait été impressionné par les produits et services de PREWA SA et souhaiterait approfondir les relations avec les responsables de PREWA SA. Vous-même avez été impressionné par l'offre spécifique de Müller Waagen GmbH: des stations de process avec technique de pesée intégrée, avec lesquelles Müller Waagen GmbH connaît un grand succès, notamment dans le domaine médical. Les hôpitaux peuvent ainsi réaliser leurs préparations plus simplement et économiser beaucoup d'argent.

Lors de la dernière réunion de la direction élargie, Walter Habermatter a indiqué que les propriétaires n'étaient pas très satisfaits de l'évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice. On lui a demandé de lancer un projet de réduction des coûts et de relance de la croissance. PREWA SA doit donc s'attendre à des changements radicaux. Walter Habermatter a de plus expliqué que les retours relativement fréquents dus à des problèmes de qualité de la production et du montage lui donnaient du fil à retordre. Dans quelques cas, des poursuites en responsabilité civile ont même été lancées. Les problèmes de qualité sont toutefois presque tous dus aux produits semi-finis achetés. La responsable de la division Services a indiqué, à l'occasion d'une réunion très constructive, que dans les deux années à venir, plusieurs collaborateurs disposant de connaissances approfondies dans les technologies et les marchés allaient partir à la retraite. Elle a appelé à se pencher au plus vite sur ce problème. Le responsable Operations a quant à lui attiré l'attention sur le fait que diverses lignes de production fonctionnaient aux limites de leur capacités et que la marge de manœuvre pour générer d'autres gains d'efficacité était faible. Il a élaboré un plan pour le renouvellement de la production en Suisse, mais aussi au Vietnam. Pour y arriver, les investissements s'élèveraient selon lui à CHF 6 millions en Suisse et CHF 8 millions au Vietnam (sous réserve de taux de change stables).

La responsable Services est d'avis que, par rapport à d'autres fabricants de machines, il y a des possibilités d'optimisation dans la gestion des ressources informatiques et des processus, notamment en utilisant plus les nouvelles technologies afin de soutenir les processus commerciaux. Les coûts relatifs à l'infrastructure informatique, suivie par des prestataires externes de Suisse et du Vietnam surtout, sont relativement élevés. La maintenance et l'entretien des environnements systèmes non unifiés sont couverts par deux temps partiels en interne.

Elle propose de confier une analyse avancée des processus à une entreprise de conseil externe. Cette analyse devra aussi se pencher sur les synergies possibles dans le domaine informatique entre les usines de fabrication.