

Plan de financement

Après définition des besoins liés à l'acquisition des titres de la SIAM, le plan de financement s'établit ainsi :

Emplois		Ressources	
Prix 100 % des titres	22 000	Capital	4 500
		Dette	17 500
Total	22 000		22 000

Interview de Jean-Claude Boyer, PDG de la SIAM

« M. Boyer, quels ont été les grands axes stratégiques que vous avez définis, puis mis en œuvre depuis la reprise de l'entreprise familiale ? »

— Après avoir pris la succession de mon père en 1987, j'ai souhaité poursuivre la stratégie de conquête de parts de marché pour développer le groupe. L'exigence croissante des principaux donneurs d'ordre, principalement issus de l'industrie automobile, requiert un niveau d'investissement élevé et récurrent, notamment dans les machines automatiques et semi-automatiques.

— Afin de limiter la concurrence « prix » des produits d'entrée de gamme des pays émergents, nous avons repositionné notre offre sur des produits à forte valeur ajoutée. Nous avons su développer de réels partenariats avec nos clients en assurant une prestation de service qui tend vers le « sur mesure ».

— Cette évolution stratégique vers la sous-traitance de spécialité nous impose de disposer d'un outil industriel spécifique et moderne pour la fabrication de nouveaux produits. Notre niveau d'investissement est aujourd'hui insuffisant pour accompagner cette stratégie¹.

Selon vous, comment s'oriente la demande sur vos marchés ?

— Comme vous le savez, 70 % de nos ventes sont réalisées auprès des deux constructeurs automobiles français. Nous avons souffert, en 2006, du recul important de la production automobile française, elle-même liée au vieillissement des modèles phares et de l'échec de nouveaux modèles. La sortie de nouveaux modèles en 2007 et surtout en 2008 devrait favoriser les ventes.

— Au-delà, la morosité du secteur automobile en France s'explique par le redéploiement à l'international de l'outil productif des constructeurs français. En effet, l'investissement est résolument orienté à la baisse en France. Si nous voulons suivre ce mouvement, nous devons investir à l'étranger près des sites de production de nos clients.

¹ Voir annexe I.2, page 179.

— Sur le secteur des équipements électriques et électroniques à destination de l'automobile et de l'aéronautique, l'avantage des fabricants français en termes de qualité par rapport à leurs concurrents asiatiques reste un facteur de soutien de la demande pour notre activité.

— Quant aux équipements mécaniques, la croissance a été au rendez-vous, portée par les prises de commandes des grands donneurs d'ordres aéronautiques jusqu'en 2007. Nous constatons un essoufflement depuis 2007, notamment en raison des retards en production de certains grands avionneurs.

Pouvez-vous décrire l'évolution récente de l'environnement concurrentiel du marché du décolletage? Quels sont les facteurs clés de succès de la SIAM?

— Notre marché est extrêmement concurrentiel et bon nombre d'entreprises n'ont pas résisté à la concurrence d'acteurs venus de pays émergents avec des coûts de production, notamment de main d'œuvre, extrêmement bas par rapport à ce que nous connaissons en France. L'absence de diversification d'une partie de nos concurrents est également pénalisante.

— De ce fait, nous avons assisté à des opérations de concentration, notamment avec l'arrivée de sociétés à capitaux étrangers (USA et Allemagne notamment). La SIAM a mieux résisté que d'autres à cette évolution, malgré une forte dépendance au secteur automobile. En effet, nous avons orienté notre stratégie vers des pièces techniques plus complexes et de meilleure qualité que la moyenne du marché, capitalisant sur les savoir-faire de nos équipes et en investissant dans notre outil productif.

Pensez-vous que l'érosion constatée de la rentabilité du groupe sur les dernières années est un phénomène inéluctable?

— Nous sommes avant tout dans une industrie où les coûts fixes sont importants. Les gains de productivité sont largement consommés par les baisses de prix que nous imposent nos principaux donneurs d'ordre. Il est nécessaire de développer le chiffre d'affaires de la société pour permettre une meilleure couverture du point mort de l'entreprise et retrouver ainsi un niveau de rentabilité plus satisfaisant². Ceci ne peut se réaliser qu'en redéployant l'activité sur de nouveaux produits à plus forte technicité, donc à plus forte marge, vers des industries que nous ne touchons pas ou insuffisamment aujourd'hui ; je pense notamment aux fabricants d'appareils électrotechniques, aux constructeurs de réacteurs nucléaires... Un redéploiement de l'outil de production est nécessaire et les investissements réalisés sont importants.

M. Jean-Claude Boyer, vous nous indiquez que la SIAM dispose d'un véritable atout: ses savoir-faire. Comment êtes vous organisés pour protéger cet atout?

— Tout d'abord, nous disposons de nombreux brevets, tous déposés, tant en France qu'à l'étranger pour les principaux pays abordés. La protection industrielle a toujours été une de mes préoccupations. Au-delà, notre richesse industrielle est aussi constituée d'hommes qualifiés. Nous avons toujours eu une politique de formation propre à transmettre les savoir-faire, une politique de rémunération et plus largement d'accompagnement de nos salariés très incitative.

— Et puis, vous savez, je suis très proche de l'équipe de direction fidèle à l'entreprise. »

² Voir annexe I.3, page 180.

Interview de Marc Laurent, repreneur de la SIAM

«M. Marc Laurent, quelles sont les motivations de votre projet de reprise? Pourquoi avoir choisi la SIAM?»

— Après avoir passé près de vingt ans au sein de grands groupes industriels internationaux en tant que cadre salarié, je souhaite maintenant valoriser mon expérience de management commercial au sein d'une structure plus petite.

— Le projet de reprise est l'aboutissement d'une longue réflexion personnelle vers davantage d'indépendance et de responsabilités.

— Mon désaccord avec les changements d'orientations stratégiques définis par les nouveaux actionnaires consécutivement à l'OPA³ sur le capital de Brytech m'a conduit à franchir le pas. J'y exerçais depuis plus de cinq ans la fonction de directeur commercial.

— La SIAM évolue dans un environnement en mutation et n'a pas mis en œuvre jusqu'ici une stratégie industrielle et commerciale adaptée aux nouveaux enjeux du marché du décolletage.

Quels sont les principaux axes stratégiques qui sous-tendent votre projet de reprise?

— Il faut en priorité réorienter l'offre vers des produits à plus forte valeur ajoutée sur des segments de marché en croissance et restructurer la fonction commerciale dans une logique de conquête de parts de marché à l'international.

Quels sont vos objectifs à cinq ans? Quels sont les moyens nécessaires à la conduite de votre projet?

— L'objectif est de doubler la part du chiffre d'affaires réalisée à l'exportation sur les cinq prochains exercices pour une croissance annuelle à deux chiffres.

— Il faut investir massivement dans l'outil de production pour l'adapter aux exigences de ces nouveaux marchés.

Quelles sont les prochaines étapes de votre projet?

— Tout d'abord trouver un partenaire financier minoritaire, en mesure de m'accompagner dans mes réflexions stratégiques, sans trop d'implication dans la gestion opérationnelle de la SIAM.

— Ensuite, réunir les financements bancaires nécessaires pour boucler l'opération. »

³ OPA: offre publique d'achat.