

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Aventures industrielles

organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR Valley²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} novembre 2014)

LE GROUPE SMSM : INTÉGRER DEUX ENTREPRISES FAMILIALES

par

Éva ESCANDON

PDG du Groupe SMSM

Présidente de l'association des Femmes chefs d'entreprises
(FCE) France

Séance du 16 septembre 2014

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Éva Escandon dirige depuis 2007 le Groupe SMSM, qui réalise des ouvrages chaudronnés et des ensembles mécano-soudés complexes, depuis la conception jusqu'à la mise en place sur les sites industriels et à leur maintenance. Le Groupe s'est constitué par la fusion, en 2001, de deux entreprises familiales : SMSM (Société Maritime de Soudure et de Montage), fondée en 1976 par César Escandon, et SMFI (Société Mécanique Foulon Industries), fondée en 1964. Éva Escandon décrit les atouts et les handicaps d'une PMI dans ce secteur très traditionnel. Elle raconte aussi comment elle a dû se battre pour succéder à son père. En parallèle de ses responsabilités dans l'entreprise, ses convictions l'ont poussée à prendre divers engagements en faveur du recrutement des jeunes et notamment des filles dans l'industrie, de la féminisation des mandats dans les chambres de commerce, d'une plus grande place pour les femmes à la tête des entreprises et dans l'économie.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Éva ESCANDON

Le Groupe SMSM comprend deux entités. La première, SMSM Littoral, implantée à Dunkerque, a été créée par mon père César Escandon en 1976 sous le nom de Société Maritime de Soudure et de Montage. La deuxième, SMFI (Société Mécanique Foulon Industries), située à Merville, a été rachetée par SMSM en 2001. Le Groupe SMSM comprend aussi des services généraux qui travaillent pour les deux entités.

SMSM Littoral

Nous fêterons l'an prochain les quarante ans de SMSM Littoral, qui est spécialisée dans l'étude, la fabrication, l'installation sur site et la maintenance d'une grande diversité de tuyauteries et d'éléments chaudronnés et mécano-soudés. SMSM travaille pour l'industrie pétrochimique, la métallurgie et la sidérurgie, l'agroalimentaire, l'industrie pharmaceutique et chimique, le secteur maritime. Elle fabrique des réservoirs, des cuves, des appareils à pression, des trémies, des silos, des tuyauteries soumises ou non à la Directive des équipements sous pression (DESP), des racks, des extracteurs à bande, des convoyeurs, des équipements routiers spéciaux (vannes pelles d'étang, mâts, manches à vent), des escaliers, passerelles et garde-corps, et elle effectue aussi de la réparation navale. Certaines réalisations nécessitent des dossiers techniques complexes et font appel à une main-d'œuvre très spécialisée. SMSM assure également des montages sur site, ce qui représente un métier en soi : il faut définir le nombre de grues nécessaires, constituer les équipes appropriées, etc.

L'entreprise emploie une soixantaine de salariés. Elle a obtenu la certification ISO 9001 en juillet 2001 et la certification MASE (Manuel d'amélioration sécurité des entreprises) en février 2006. Dans nos métiers, c'est absolument indispensable.

SMFI

SMFI a été créée en 1964 à Bruay-La-Buissière. Après avoir été très florissante, elle a déposé le bilan en 2001, et SMSM l'a rachetée. Depuis 2006, elle est implantée dans de nouveaux locaux à Merville. Elle assure l'étude, la fabrication et la maintenance de machines spéciales dont la réalisation fait appel à la mécanique générale et à la chaudronnerie inox, essentiellement pour l'agroalimentaire, la pharmacie et la chimie. Il s'agit de mélangeurs, de machines de lavage, de séparation ou de filtration, ou encore d'équipements de convoyage. L'entreprise emploie actuellement vingt-cinq personnes.

SMFI est certifiée depuis moins longtemps que SMSM. La tuyauterie alimentaire ne pose pas les mêmes problèmes de sécurité que celle utilisée en pétrochimie et ne requiert pas des dossiers techniques aussi complexes. De plus, pour une entreprise spécialisée dans la fabrication, la certification est moins indispensable que pour celles qui assurent également le montage sur site, sauf bien sûr dans des secteurs comme le nucléaire ou l'aéronautique. En revanche, le travail est souvent plus minutieux pour les machines destinées à l'agroalimentaire que pour celles utilisées dans la pétrochimie.

La fusion

Depuis sa fondation, SMSM a une clientèle très fidèle, mais peu nombreuse. Lorsqu'un de nos clients a mal à la gorge, nous toussons très fort. Le rachat de SMFI nous a permis de diversifier notre clientèle.

La fusion entre les deux entreprises n'a pas été très facile. Non seulement les techniques employées ne sont pas du tout les mêmes (SMSM travaille surtout l'acier noir, et SMFI, l'inox), mais la culture du Dunkerquois et celle de l'intérieur des Flandres sont très différentes.

Grâce à cette fusion, le Groupe dispose de deux bureaux d'études spécialisés et complémentaires, d'un transfert d'expérience entre les deux sociétés, de la possibilité de réaliser des équipements sur deux ateliers spécialisés, de deux bases logistiques à partir desquelles nous pouvons gérer le déploiement des projets de nos clients et la maintenance de leurs installations.

Roquette, un client précieux

En 1993, SMSM a rencontré des difficultés et nous avons dû déposer le bilan. L'un de nos clients, Roquette, a joué un rôle important pour nous aider à redresser l'entreprise. Cette entreprise familiale de l'agroalimentaire, née dans le nord de la France, emploie plus de six mille personnes dans le monde. Entre 1995 et 2000, Roquette a réalisé une très importante extension d'usine sur le site de Lestrem. À l'époque, nous avions quinze salariés sur son site, et leur nombre a été porté à une centaine, ce qui a été très précieux pour nous.

C'est également ce client qui a été à l'origine de l'opération de fusion avec SMFI. Cette société fabriquait des machines spéciales pour Roquette et ce dernier s'inquiétait beaucoup de la voir disparaître. Lorsqu'elle s'est retrouvée en difficulté, il a suggéré à plusieurs fournisseurs de la racheter et nous avons saisi cette opportunité.

Aujourd'hui, notre activité chez Roquette est un peu moins forte, car ces dernières années les investissements se sont surtout faits à l'étranger. Mais SMFI continue à fabriquer de nombreuses machines pour Roquette et, sur la soixantaine de personnes qui travaillent pour SMSM, vingt-cinq travaillent en maintenance sur leur site de Lestrem. C'est un donneur d'ordre très respectueux de ses sous-traitants et qui se montre très fidèle à leur égard.

Atouts et difficultés du Groupe SMSM

Des projets clés en main

Le fait de réaliser des projets clés en main (études, fabrication, installation, maintenance) représente un avantage par rapport à des sociétés de chaudronnerie ou de tuyauterie qui n'assurent que la fabrication et interviennent souvent en sous-traitance de deuxième, troisième ou quatrième niveau pour des grandes entreprises qui n'ont plus d'ateliers. C'est également un atout par rapport à des entreprises spécialisées dans la maintenance qui se contentent de mettre du personnel à disposition pour des interventions sur site. Nous couvrons l'ensemble de la chaîne, à l'exception de la conception du *process*. Nos clients nous communiquent les plans du *process* qu'ils ont défini et nous réalisons les études permettant de le mettre en œuvre.

Souplesse, polyvalence et réactivité

Les commandes que nous réalisons peuvent représenter jusqu'à un million d'euros mais leur montant moyen est de trois cents à cinq cent mille euros. Certains de nos concurrents gèrent des projets bien plus importants. En cas d'arrêt de production dans l'usine d'un client ou de grosse commande, ils sont capables de mobiliser cent, deux cents ou trois cents personnes sur une semaine, ce qui est hors de notre portée. En revanche, la petite taille de notre groupe nous donne de la souplesse, de la polyvalence et de la réactivité. Nous sommes parfois beaucoup plus efficaces que des entreprises de plus grande taille pour aider nos clients à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent.

Des chantiers locaux seulement

En revanche, nous sommes pénalisés par le fait que nous ne pouvons accepter que des chantiers locaux, alors que nos concurrents plus gros peuvent répondre à des appels d'offres sur toute la France. Nos salariés ne sont pas forcément très mobiles, en particulier ceux qui travaillent dans les ateliers.

Une structure administrative surdimensionnée

Notre structure administrative, incompressible dans la mesure où nous devons être capables de réaliser des dossiers techniques sophistiqués, nous coûte un peu trop cher par rapport à notre chiffre d'affaires. En cas de baisse d'activité, l'impact est immédiat. C'est ce qui nous a mis en difficulté en 1993, année où nous avons perdu 50 % de notre chiffre d'affaires et où nous avons dû déposer le bilan. Nous souffrons aussi de ce surdimensionnement depuis la crise de 2008.

Des difficultés à recruter

Nous rencontrons également des problèmes de recrutement car les métiers manuels sont dévalorisés depuis de nombreuses années. Nous ne faisons pas de la production en série mais uniquement de la fabrication à l'affaire, unitaire. En mécanique, par exemple, nous n'avons aucun équipement numérique. Or, il devient très difficile, aujourd'hui, de trouver des tourneurs ou des fraiseurs pour travailler sur des machines traditionnelles. Il y a quelques années, j'ai assisté à une réunion organisée par les professeurs du collège de mon fils. L'un d'entre eux expliquait à l'auditoire que « *la mécanique traditionnelle, ça n'existe plus : on ne fait plus que du numérique* ». Et pourtant, cela existe dans nos entreprises !

Quoiqu'il en soit, les métiers manuels sont de très beaux métiers, ils sont destinés à perdurer car ils répondent à de vrais besoins. Il y a néanmoins une véritable inadéquation entre les formations et le besoin des entreprises, et un vrai problème pour attirer les jeunes dans nos métiers.

La transmission de l'entreprise

Au départ, mon père, qui était soudeur de profession et d'origine espagnole, n'avait pas du tout prévu que je lui succède. Il n'imaginait certainement pas que sa petite fille puisse un jour diriger sa société, surtout dans un secteur d'activité aussi masculin. Je suis convaincue que, si j'avais eu un frère, jamais je n'aurais pu prendre la tête de l'entreprise, sauf si le frère en question n'avait vraiment montré aucun intérêt pour cette société. Moi-même, je ne l'avais pas du tout envisagé. J'avais fait des études de droit et je me destinais à être avocate : j'ai des convictions très fortes et j'aime défendre les causes qui me tiennent à cœur.

En 1993, lorsque l'entreprise a rencontré des difficultés, nous nous sommes serré les coudes et j'ai eu envie d'utiliser mes compétences juridiques pour l'aider. J'ai pris en charge l'organisation des ressources humaines, l'administratif et les finances. Je prévoyais de consacrer deux ou trois ans à l'entreprise, mais très rapidement, je me suis rendu compte que cette activité me plaisait énormément. L'association entre mon père et moi-même fonctionnait très bien et faisait synergie car nous étions complémentaires : c'était un homme, j'étais une femme, il avait de l'expérience, j'étais jeune, il dirigeait l'entreprise depuis longtemps et j'apportais un regard neuf. Dès 1995, nous avons complètement redressé l'entreprise.

Bien sûr, tout n'a pas été facile. Pour les salariés, je présentais un certain nombre de handicaps : j'étais la fille du patron, j'étais une femme, j'étais une administrative et non une technicienne, et donc « *je n'y connaissais rien* ». Quand je proposais quelque chose de nouveau, on commençait par me répondre « *On n'a jamais fait comme ça et ça ne va pas marcher* ». Finalement, on le faisait quand même et cela fonctionnait. J'ai réalisé que mon côté "décalé" apportait de la créativité à l'entreprise et lui donnait plus de force. Au bout de quelques années, nous sommes devenus véritablement codirigeants.

Une fois que les difficultés rencontrées en 1993 ont été surmontées, j'ai eu peur de m'ennuyer et j'ai commencé à chercher des activités annexes pour sortir un peu de l'entreprise. J'ai toujours été une femme d'engagement et je considère qu'il est du devoir d'un dirigeant de s'investir à l'extérieur. J'estime que cela permet aussi de se ressourcer et de trouver de

nouvelles idées. Mon père ne partageait pas cette conception. Il s'est toujours consacré exclusivement à son entreprise et n'a donc pas vu d'un très bon œil que je m'investisse à l'extérieur.

Jusqu'en 2003, nos relations sont restées bonnes. Mais quand le moment est arrivé pour lui de songer à prendre sa retraite, il a commencé à s'accrocher à l'entreprise et à vouloir reprendre en main des fonctions qu'il m'avait déléguées. Au lieu de faire synergie, nos forces respectives ont commencé à s'annuler. Cette situation de conflit me poussait à m'engager d'autant plus à l'extérieur, ce qui aggravait les choses. À certaines périodes, notamment pendant les campagnes pour les élections consulaires, je consacrais plus de 50 % de mon temps à ces activités annexes. Du coup, plus les années passaient, plus mon père exprimait des doutes sur ma capacité à reprendre l'entreprise, alors que je la codirigeais avec lui depuis vingt ans. Si je ne m'étais pas battue avec acharnement pour lui succéder, nous aurions certainement vendu l'entreprise.

Mon père a pris sa retraite en 2009 et j'ai senti que tout le monde m'attendait au tournant. J'ai eu des moments de doute, car je ne possédais pas la légitimité que mon père tirait de ses compétences techniques. Dans la culture de notre entreprise, la gestion de l'organisation et l'administratif n'étaient pas considérés comme des compétences majeures. Il m'a fallu très longtemps pour assumer le fait qu'il n'était pas indispensable d'être un technicien pour diriger l'entreprise, et comprendre qu'il me suffisait de bien m'entourer sur ce plan-là. C'est lorsque j'ai décidé de prendre en charge le commercial, activité pour laquelle j'avais beaucoup d'aversion au départ et qui était assumée par mon père, que j'ai réussi à trouver une vraie légitimité.

Une femme engagée

Des bras pour l'industrie

Quand je me suis impliquée dans l'entreprise et que j'ai découvert nos difficultés à recruter, je me suis dit que notre industrie était condamnée si nous ne parvenions pas attirer les nouvelles générations. En même temps, nos métiers, quoique traditionnels, ne pouvaient disparaître car nous allions continuer à en avoir besoin : il fallait donc les défendre. De nombreuses entreprises, et de bien plus grosses que la nôtre, ont préféré renoncer à leurs ateliers de fabrication et faire appel à la sous-traitance. Mais cette stratégie finira par trouver ses limites. Pour ma part, je me suis donné pour objectif de rendre à ces métiers leurs lettres de noblesse.

En ma qualité de membre du bureau de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) Flandre Maritime, je me suis beaucoup investie dans l'opération *Bravo l'Industrie*, destinée à faire connaître les métiers de l'industrie à des jeunes en voie d'orientation. À l'occasion des visites de collégiens et de lycéens dans ma propre entreprise, j'ai admiré mes salariés montrer leur savoir-faire à ces jeunes avec fierté et émotion. Je suis convaincue que nous devrions faire bien davantage visiter nos entreprises aux jeunes mais aussi aux parents, aux professeurs, et leur faire découvrir les métiers manuels de l'industrie, qui ne sont pas si noirs, moches, bruyants et affreux qu'on le prétend. La réalité, c'est que ces métiers de chaudronnier, soudeur, mécanicien, sont vraiment extraordinaires et tout à fait susceptibles d'attirer des vocations.

Les Elles de l'industrie

En rejoignant l'entreprise familiale, j'avais découvert que la complémentarité que j'apportais en tant que femme constituait une richesse et une vraie force pour l'entreprise. Cet élément a constamment guidé mes engagements.

En 2004, j'ai été élue membre de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Dunkerque. Dans le cadre de mes actions et de la défense des métiers de l'industrie, j'ai créé en 2007 le réseau *Les Elles de l'industrie*, qui a réuni toutes les entreprises et institutions du territoire pour contribuer à la féminisation de l'industrie en améliorant l'image de nos métiers.

Je suis partie du constat que l'industrie dunkerquoise se caractérisait par une très faible proportion de femmes (13 % seulement, contre 27 % à l'échelon national), alors qu'elle souffrait d'une véritable pénurie de main-d'œuvre. Attirer les jeunes filles dans nos métiers plutôt que de les laisser se diriger vers des filières sans avenir et mal rémunérées était donc une évidence !

La féminisation des mandats à la CCI

Au cours de mon mandat d'élue consulaire au sein de la CCI de Dunkerque, je me suis également attelée à la féminisation des mandats. En 2004, sur 70 élus consulaires, nous n'étions que trois femmes, soit un taux de 4 % de représentation.

Sachant que 25 % des chefs d'entreprises sont des femmes, je considérais que pour être équitable et représentative du monde des entrepreneurs, la proportion d'élues femmes dans une institution représentant les entreprises devrait être de même niveau.

Je me suis donc battue afin que nous soyons 25 % de femmes élues consulaires sur la Côte d'Opale en 2010, ce que nous avons obtenu. Mais ce ne fut pas le cas partout. À l'issue des élections de 2010, la moyenne d'élues consulaires femmes n'est encore que de 14 %. Des progrès restent donc à faire.

Pour les prochaines élections de 2015, la parité est entrée dans la loi, mais je ne suis pas partisane de réclamer la parité absolue. Dans la mesure où les femmes ne représentent pas 50 % des entrepreneurs, il n'y a pas de raison qu'elles obtiennent 50 % des mandats. Il en va autrement à l'Assemblée nationale ou au Sénat, qui sont censés représenter la société toute entière et où, à ce titre, la moitié des sièges devrait être occupée par des femmes.

Depuis 2010, je suis élue consulaire et membre du bureau à la CCI de région Nord de France. Je veux contribuer à ce que les femmes chefs d'entreprises soient représentées dans la prochaine assemblée consulaire à hauteur de 30 %.

Inciter les femmes à créer des entreprises

Nous devons également nous battre pour qu'il y ait davantage de femmes chefs d'entreprises. Aux États-Unis, elles dirigent 48 % des sociétés. Il est donc possible de développer l'entrepreneuriat au féminin et je suis convaincue que ce serait une très bonne chose pour notre pays.

En parallèle à mon engagement à la chambre de commerce et dans le cadre du travail sur la féminisation des mandats et du développement de l'entrepreneuriat féminin, j'ai créé en 2008 la délégation Côte d'Opale de l'association FCE France (Femmes chefs d'entreprises). Cette association a été fondée en 1945 par Yvonne-Edmond Foinant, une maîtresse des forges qui a été la première femme chef d'entreprise élue à la chambre de commerce et d'industrie de Paris.

Aujourd'hui, l'association compte quarante délégations dans toute la France et elle est également présente dans soixante pays. Son objectif est d'aider les femmes à prendre des responsabilités dans la vie économique, de renforcer leur présence dans les instances décisionnelles au niveau local, régional et national, de les informer et de les former.

En 2013 je suis devenue présidente nationale de cette association.

Féminiser le MEDEF

Compte tenu du secteur d'activité de mon entreprise, je suis pratiquement toujours la seule femme à participer aux réunions de l'UIMM, aux rencontres professionnelles ou aux échanges avec mes concurrents.

Au départ de mon engagement, j'ai été surprise de découvrir qu'il en était de même dans la plupart des institutions que j'étais amenée à fréquenter. Le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) ne fait pas exception. Cela se comprend car, historiquement, les hommes ont toujours accaparé les lieux de pouvoir. Les choses évoluent doucement.

J'ai rejoint l'équipe de Pierre Gattaz au MEDEF et je suis vice-présidente de la commission Égalité Parité. Dans ce cadre, nous travaillons sur deux sujets, le surcroît de performance que la féminisation peut apporter aux entreprises et la féminisation des mandats au sein du MEDEF. Car, à ce jour, les mandats significatifs et représentatifs sont encore détenus en majorité par les hommes.

DÉBAT

La fusion entre les deux entreprises

Un intervenant : *Comment s'est passée la fusion entre les deux entreprises ? Les deux cultures ont-elles réussi à cohabiter ?*

Éva Escandon : Chez SMSM, je n'avais aucun problème avec les délégués syndicaux. Quand une difficulté se présentait, nous en discutions et nous trouvions une solution. Les salariés savaient que lorsque je dis quelque chose, je tiens parole, et ils me faisaient confiance. Chez SMFI, la culture syndicale était beaucoup plus virulente. Les salariés ne croyaient tout simplement pas ce que je leur disais. Chaque mois, les délégués du personnel me présentaient trois pages de questions, alors même qu'il n'y avait aucun problème particulier dans l'entreprise.

Quelques difficultés liées à la différence de culture se sont posées lorsque j'ai envoyé des équipes de SMSM faire de la maintenance chez Roquette. Les habitants du littoral ne sont pas forcément bien vus en Flandre intérieure et les relations entre les ouvriers qui assuraient la fabrication et ceux qui venaient faire la maintenance sur site n'étaient pas toujours très faciles.

Pour apaiser le climat, j'ai décidé d'organiser des actions de formation communes. Traditionnellement, les ouvriers recevaient des formations techniques ou de sécurité, et seul l'encadrement bénéficiait de formations plus générales sur le management ou la connaissance de soi. Avec l'aide d'une consultante, j'ai monté une formation à la communication d'une durée de trois jours pour l'ensemble du personnel, en mélangeant tous les services et tous les métiers des deux entreprises. Nous avons travaillé, entre autres, sur les rumeurs, les non-dits, les malentendus, qui peuvent avoir un effet catastrophique sur le climat de l'entreprise. Je me souviens, par exemple, d'un tuyauteur expliquant à une comptable « *qu'il ne comprenait pas ce qu'elle faisait et que de toute façon ce qu'elle faisait ne servait à rien* »... Grâce à cette formation, les gens ont appris à se connaître, à se respecter, à mieux travailler ensemble.

La sensibilisation des jeunes

Int. : *Pouvez-vous détailler les actions de sensibilisation que vous avez entreprises auprès des jeunes ?*

É. E. : Nous avons organisé un salon qui a attiré plus de dix mille personnes, ce qui était considérable pour une ville comme Dunkerque. L'objectif était de réconcilier la population avec son industrie. C'est à la suite de ce salon que nous avons lancé les Elles de l'industrie.

Dans le cadre de l'UIMM, nous participons à l'opération Bravo l'Industrie et les chambres de commerce organisent des journées portes ouvertes pour les scolaires. Aussi bien les professeurs que les élèves sont époustoufflés : ils ne s'attendent pas du tout à ce qu'ils découvrent dans les entreprises.

Comme la majorité des PME, nous accueillons régulièrement des stagiaires et nous signons deux ou trois contrats d'apprentissage tous les ans. Les actions spécifiques que nous avons menées en direction des filles ont porté leurs fruits et je reçois de plus en plus souvent des candidatures de stages pour des filles, y compris en chaudronnerie.

Un point sur lequel nous devons travailler avec les enseignants est que nous recevons toutes les demandes de stages et de contrats d'apprentissage en même temps. Or, nous ne pouvons pas accueillir dix personnes simultanément dans l'entreprise.

Malgré ces efforts, nous avons toujours la même difficulté à embaucher. Actuellement, je cherche un chef d'atelier, des soudeurs, des tuyauteurs, et je n'en trouve pas. J'aurais également besoin de chargés d'affaires, et c'est encore plus difficile à recruter.

Nous avons beaucoup de mal à attirer des profils de haut niveau, dont nous aurions besoin pour faire évoluer notre entreprise. Les jeunes qui sortent des écoles d'ingénieurs n'ont pas forcément envie de travailler dans une PME. Ils se tournent plutôt vers de grandes entreprises qui leur offrent des perspectives plus alléchantes. Pourtant, opter pour une petite entreprise offre de nombreux avantages. Le travail est beaucoup plus polyvalent, aussi bien en termes d'activité que de secteurs commerciaux.

Les PME, contrairement aux idées reçues, permettent aussi de changer de métier. Notre acheteur, par exemple, qui avait commencé sa carrière chez nous comme chargé de sécurité, est actuellement en train d'évoluer vers une mission commerciale. Cela dit, encore faut-il que les personnes aient un niveau de formation suffisant. Or, comme nos métiers ont longtemps été dévalorisés, les personnes qui se dirigeaient vers nos filières étaient souvent en situation d'échec scolaire... Je trouve que les choses sont en train d'évoluer.

L'attitude des donneurs d'ordres

Int. : *Les grands donneurs d'ordres n'adoptent pas toujours la "préférence nationale" vis-à-vis de leurs sous-traitants. Vous avez évoqué vos relations très positives avec Roquette. Qu'en est-il de vos autres clients ?*

É. E. : Les relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs sont particulièrement difficiles dans des secteurs comme la sidérurgie ou la pétrochimie. Lors de la construction du terminal méthanier à Dunkerque, les entreprises locales n'ont pas bénéficié de cet investissement. La plupart des entreprises intervenant sur le site viennent de l'étranger et le projet n'a quasiment rien apporté au territoire. Cela m'a particulièrement affectée car, en tant qu'élue consulaire, j'avais travaillé sur ce projet pendant des années aux côtés des collectivités locales. Je peux comprendre que, les appels d'offres étant mondiaux, le donneur d'ordres, en l'occurrence EDF, ne puisse pas accorder la préférence à des entreprises locales. Ce qui est gênant, c'est que cette entreprise avait pris des engagements très forts en ce sens.

Par ailleurs, compte tenu de la crise, il est très tentant pour nos clients de réduire leurs coûts en comprimant nos marges, car nous sommes en position de faiblesse. Malgré des dispositifs comme les clubs d'acheteurs éthiques, nous ne voyons pas beaucoup d'améliorations concrètes dans ce domaine. Au contraire, la pression ne cesse de s'accroître.

Quant à la LME (loi de modernisation de l'économie), votée en 2008, elle était censée réduire les délais de paiement. Dans les premiers temps, nous avons enregistré une petite amélioration. Mais depuis deux ans, je constate avec d'autres dirigeants d'entreprise qu'en dépit des conditions fixées par cette loi, il se produit toujours divers incidents qui retardent le paiement des factures.

Le carnet de commandes

Int. : *Combien de mois d'activité représente votre carnet de commande ?*

É. E. : Environ trois ou quatre mois. Certains de nos devis ont été établis depuis six mois ou un an, pour des entreprises avec lesquelles nous travaillons régulièrement. Ils ont environ 70 % de chance d'aboutir, mais pour le moment, rien ne sort. Les investissements ne se font pas, et cela fait des années que cela dure.

Pour les activités de maintenance, nous avons une visibilité à plus long terme, même si en général la relation n'est pas formalisée par des contrats sur plusieurs années.

Comment se différencier ?

Int. : *Votre témoignage me rappelle celui des Constructions métalliques de Provence, entreprise qui a rencontré des difficultés au moment de la succession, notamment, et qui les a surmontées tout simplement parce que ses clients avaient besoin d'elle et ne trouvaient nulle part ailleurs de réponse à leurs attentes. Ne pouvez-vous pas également vous appuyer sur le besoin que vos clients ont de vous ?*

É. E. : Je suis très consciente de la nécessité de nous rendre indispensables à nos clients. Mais, même si notre technicité est reconnue, notre activité reste relativement banale, et nous avons beaucoup de mal à obtenir des prix corrects.

Int. : *Vous revendiquez une activité très traditionnelle et vous avez du mal à vous différencier. Ne devriez-vous pas recourir davantage à l'innovation ?*

É. E. : Même si de nombreuses institutions proposent d'aider les PMI à faire de la recherche et à innover, cela reste difficile pour des entreprises de notre taille. Nous avons embauché il y a un an notre premier ingénieur. Jusqu'ici, nous donnions la priorité à des techniciens de niveau BTS, qui connaissent bien nos métiers, alors que les ingénieurs ont une culture plus généraliste. Il est certain que nous devons aller davantage vers l'innovation et vers de nouveaux produits et nouveaux segments de marché.

La concurrence belge

Int. : *Cherchez-vous à vous développer dans les deux pays voisins, l'Angleterre et la Belgique ?*

É. E. : Nous ne faisons pas d'export, sauf pour accompagner nos clients, en particulier Roquette. Pour développer l'international, nous aurions besoin de recruter des profils de haut niveau, ce que nous ne réussissons pas à faire.

En revanche, nous subissons une concurrence très forte de la part de la Belgique, en termes à la fois de commandes et de recrutement. Nos concurrents belges proposent des prix plus bas que les nôtres alors qu'ils paient leur personnel davantage. En conséquence, lorsqu'un grand projet est lancé en Belgique, nous ne trouvons plus de soudeurs ni de tuyauteurs : ils partent tous là-bas. En ajoutant au salaire les frais de déplacement journaliers, ils peuvent pratiquement doubler leur rémunération.

Une stratégie de croissance externe

Int. : *Comment voyez-vous votre entreprise dans cinq ans ? Quelle est votre stratégie ?*

É. E. : Je souhaiterais en faire une entreprise de taille intermédiaire (ETI), car nous souffrons depuis longtemps d'un problème d'échelle. L'entreprise est trop petite pour pouvoir prendre certains marchés, voire pour répondre aux commandes dans les délais souhaités. Mais lorsque l'activité ralentit, elle est aussi trop grande car cela coûte cher de faire face aux coûts

salariaux en cas de diminution des commandes. J'envisage de racheter des entreprises qui nous apporteront des activités complémentaires.

Par ailleurs, j'ai 51 ans et je souhaite, dès maintenant, commencer à réfléchir à ma succession. J'ai trop critiqué ceux qui s'accrochent à leur poste pour commettre la même erreur...

Présentation de l'oratrice :

Éva Escandon : juriste de formation, a repris l'entreprise familiale de chaudronnerie SMSM Littoral, créée par son père en 1976 à Dunkerque ; elle est PDG du Groupe SMSM ; élue consulaire et présidente nationale de l'association des Femmes chefs d'entreprises (FCE) France, elle est fortement engagée dans le monde entrepreneurial sur les sujets d'égalité et de parité, ainsi que sur la valorisation des métiers industriels.

Diffusion novembre 2014