

« Tout comme pour le succès, tout n'est pas gris avec le béton ! »

Au sein d'une concurrence européenne acharnée, la société Creabéton Matériaux SA, qui emploie plus de 400 personnes, est parvenue à maintenir sa place de leader du marché en Suisse dans le domaine de la production et fourniture d'objets en béton. Parallèlement à la croissance organique basée sur un vaste assortiment de produits commercialisés sous la marque CREABETON, la mise en réseau résolument engagée ces dernières années avec les clients, les fournisseurs et les autres sociétés au sein du groupe Vigier, a également joué un rôle déterminant. L'orientation vers les clients, unique en son genre, se caractérise par un conseil personnalisé, une grande disponibilité des produits, et un maintien du niveau de qualité constant et exceptionnel. Pour assurer une grande proximité avec les clients, la société CBM exploite aujourd'hui en Suisse quatre sites de production et bases de distribution judicieusement implantés géographiquement et bien ancrés au niveau régional.

Une stratégie largement soutenue et une culture partagée

Adrian Forrer, membre du comité de direction du groupe Vigier et directeur de l'entreprise Creabéton Matériaux SA depuis novembre 2008, est certain qu'il est impossible de maintenir le succès d'une entreprise pendant des années sans une stratégie et une culture d'entreprise bien ancrées : « Au sein de notre société, je fais bien la distinction entre les activités et les mesures engageant l'avenir de la société et celles immédiatement nécessaires à son succès. Les deux sont à 100 % au service de la stratégie et en accord avec notre culture d'entreprise ! ». Cela n'a pas toujours été le cas : lors de son arrivée au sein de l'entreprise il y a 9 ans, il a fallu fournir un travail préparatoire adéquat, sur la base du modèle de management HSG. Il s'agissait de procéder à des optimisations rapides et résolues, en particulier au niveau de la structure : analyses des processus, simplification des structures, clarification des responsabilités, accroissement de l'efficacité, etc. A ce sujet, Adrian Forrer explique, pragmatique : « Que l'on applique les modèles HSG, Porter ou Kaizen - chaque approche en matière de management fournit des indications précieuses ; il est important de tirer ce qui est utile de chacun d'eux, et il ne faut pas pour cela raisonner comme dans un livre ». En clair, cela signifie que, dans son corps de métier, la société CBM doit toujours fonctionner de façon extrêmement « lean », et, en tout cas, avec au moins autant d'efficacité que le meilleur de ses concurrents ! Les améliorations d'ordre structurel ont donné le laps de temps nécessaire pour fournir le travail de rattrapage nécessaire à l'intérieur des différents niveaux d'intégration de la stratégie et de la culture de l'entreprise. Sur ce point, Adrian Forrer est conscient du fait que si la mise en place d'une culture d'entreprise adaptée est considérée comme aussi importante que l'élaboration d'une stratégie appropriée au marché, la société ne pourra en cueillir les fruits au mieux qu'au bout de trois ans. Mais il est convaincu que, quoi qu'il en soit, la mise en œuvre de ce processus sera payante.

Agir au niveau de l'entreprise sur la base de directives imposées par le groupe

Pour la filiale d'un grand groupe, des directives de groupe claires en termes de finances et de réalisations sont déterminantes pour assurer le succès à moyen terme ; c'est pourquoi, dans une industrie nécessitant de nombreuses installations, telle que la préfabrication de béton, outre les objectifs financiers habituels, il est capital de disposer de valeurs repères contraignantes en matière de réinvestissements, afin de maintenir la valeur intrinsèque des installations techniques. Il apparaît en outre que, pour assurer le succès au sein du groupe, il est également nécessaire d'ancrer des valeurs culturelles de base communes à l'ensemble du groupe. Pour Creabéton Matériaux SA, les valeurs appliquées sont : « clair, fiable, énergétique ». Adrian Forrer en est convaincu : « En tant que directeur d'une société qui n'est pas ma propriété, je suis doublement motivé, par la convergence qui existe entre, d'une part, les objectifs imposés par le groupe en matière de finances, de réalisation et de valeurs, et d'autre part, ma conviction et mon ambition personnelles, à rechercher le succès, au sens d'un entrepreneur ». Cette vision entrepreneuriale offre en outre la chance unique de pouvoir connaître encore mieux le marché (européen) et la concurrence, et de pouvoir, sur la base de

fondements solides, établir des perspectives pour l'entreprise, qui iront bien au-delà des cinq années habituelles.

Diversification et croissance sur des marchés de niches

Dans la concurrence acharnée actuelle, Adrian Forrer est d'avis que, dans la gestion quotidienne pratique des affaires, l'orientation clients, la disposition à l'innovation et l'utilisation optimisée des ressources disponibles, sont indispensables. C'est avec fierté qu'il présente un nouveau processus de production conçu en interne, qui montre comment, au sein de la société CBM, des fonds de regard en béton normalisés peuvent être fabriqués de façon automatisée en quelques jours à peine, grâce à un processus piloté par robot, en fonction des paramètres d'entrée et de sortie sur mesure adaptés aux souhaits des clients : « Imaginez un peu : le client couche sur une feuille A4 le diamètre, l'angle et l'inclinaison d'entrée et de sortie, il nous faxe ce document en guise de confirmation de commande, nous lisons les données, nous les convertissons par le biais d'une simulation 3D en données pour le système, que le robot de fraisage est en mesure de lire. Celui-ci façonne de manière autonome un moule en négatif en plâtre, qui est introduit, six heures plus tard, dans un coffrage en acier cylindrique réutilisable. Celui-ci est alors rempli de béton autocompactant, et, peu après, ce corps en béton monolithique fini, d'un poids de 1,5 tonne, est décoffré ». L'intérêt est évident : le client profite d'un produit de grande qualité, précis au millimètre près, parfaitement compact, et livré dans les plus brefs délais. La société CBM s'affirme ainsi par une production respectueuse de l'environnement (le moule en négatif est 100 % biodégradable) et par une grande ergonomie sur le poste de travail (le robot fonctionne de manière autonome dans un bâtiment fermé et le béton autocompactant est introduit sans utilisation d'un « vibreur » bruyant), le tout avec des coûts de production intéressants.

Adrian Forrer cite également comme autre exemple de marché de niche ayant de belles perspectives d'avenir le « béton design ». En effet, grâce à une étroite collaboration avec le laboratoire de technologie des matériaux de la maison-mère, la société CBM a fait une entrée réussie sur le marché de niche du béton BFUP (Béton fibré à ultra haute performance). Ce nouveau matériau permet la fabrication d'éléments de construction à base de ciment, qui sont jusqu'à 5 fois plus solides que du béton traditionnel. Cela permet de fabriquer des éléments de construction d'une grande finesse, pour la réalisation desquels on employait jusqu'à peu uniquement du verre ou du métal. Le groupe Swatch a ainsi décidé d'utiliser le béton HR au lieu de l'aluminium pour réaliser la façade de son usine de bijoux « dress your body ».

Grâce à ce nouveau matériau, la société CBM s'attaque au secteur de l'intérieur : les douches, cuisines, tables, meubles en béton, pourvus de panneaux de seulement 22 mm d'épaisseur, sont des articles design très demandés. Adrian Forrer explique à ce sujet : « Les chiffres de vente des produits de niches, dotés d'une valeur de communication très forte, ne donnent pas encore vraiment le vertige, pour le moment, dans le compte de résultats, mais ils constituent une illustration claire de la stratégie suivie. L'attaque de nouveaux marchés (de niches) et de nouveaux canaux de vente grâce à notre grande force d'innovation est un moyen probant d'assurer sur le long terme la croissance de la société. Et cette force d'innovation bouillonnante concerne autant les produits que les services ».

Evaluation systématique du succès rencontré

En tant que scientifique, Adrian Forrer sait que, en l'absence de contrôle du degré d'atteinte des objectifs et de l'état d'avancement des projets et des mesures en cours, le succès peut rapidement se volatiliser. C'est pourquoi, au sein de la société CBM, les paramètres stratégiques et opérationnels caractéristiques sont systématiquement analysés suivant la méthode Balanced-Scorecard (BSC). Cette analyse autocritique est une autre expression de la volonté créatrice marquée et de la confiance en soi, que l'on peut ressentir partout, au sein de l'entreprise. La stratégie bien ancrée, la culture d'entreprise bien partagée, la disposition à l'innovation et l'orientation clients sont, au sein de la société CBM, bien brassées, comme dans une bétonnière, et sont appliquées durablement et avec succès sur le marché - Adrian Forrer sourit : « Avez-vous également constaté que - tout comme pour le succès - tout n'est en réalité pas si gris que cela avec le béton ? »

Les trois points les plus importants :

- Une stratégie largement soutenue et une culture largement partagée au sein de l'entreprise, avec des directives imposées par le groupe en matière de finances, de réalisation et de valeurs
- Une diversification et une attaque de marchés de niches, sur la base d'une orientation clients poussée et d'une disposition à l'innovation élevée
- Un contrôle systématique du succès rencontré, expression d'une volonté créatrice marquée et d'une confiance en soi

Creabéton Matériaux SA

Une société du groupe Vigier. Avec plus de 100 ans de traditions et leader du marché en Suisse, la société Creabéton Matériaux SA produit et livre dans tout le pays la gamme la plus large de produits en béton préfabriqué.

Depuis 10 ans, la société consolide sans cesse sa position de leader.

www.creabeton-materiaux.ch

Adrian Forrer Directeur d'entreprise Creabéton Matériaux SA.