

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation



Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement
d'Entreprise
Coaching - Formation

5, Impasse François d'Arlandes
57155 MARLY

Tél et fax : 03.87.63.91.92

Portable : 06.08.37.01.10

e-mail :

michel.hirschhorn@wanadoo.fr

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

**ETUDE D'ÉVALUATION QUALITATIVE ET
QUANTITATIVE DU CONTRAT DE PROGRES
DES PME/PMI DE LA FILIERE
AMEUBLEMENT ET BOIS**

I. INTRODUCTION	3
II. EVALUATION DU CONTRAT DE PROGRES PERIODE 2003-2005	6
1. ANALYSE QUANTITATIVE	7
a) Bilan des actions 2003-2004	
b) Evolution des adhésions	
2. ANALYSE QUALITATIVE	11
a) Méthodologie de l'étude qualitative	
b) Synthèse de l'approche globale des entreprises rencontrées	
c) Attentes et besoins des entreprises	
III. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE	19
1. Comptes de Résultats Analytiques d'Exploitation (2003 – 2004 – 31.05.2005)	
2. Situation Financière	
3. Approche Globale du PLAB	
4. Préconisations	
IV. CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS	24
V. ANNEXES	33

Fait à Metz, le 22 septembre 2005

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

INTRODUCTION

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

INTRODUCTION

1. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA MISSION

Le PLAB est une association créée en 1992 à l'initiative commune des entreprises de la filière ameublement et des acteurs économiques locaux. L'association constitue pour les entreprises lorraines une véritable plate-forme d'échange entre les différents secteurs d'activités professionnelles.

Le PLAB est un centre de compétences et de services pour l'ameublement lorrain au service des entreprises. Il intervient dans les activités suivantes : conseil personnalisé, montage et suivi des dossiers de demande de financement, assistance aux industriels et artisans, organisation d'opérations collectives au niveau commercial et marketing, promotion de la filière ameublement et actions collectives entreprises sur des thèmes innovants (gestion des déchets de l'ameublement ...)

Le PLAB est gestionnaire et maître d'œuvre du plan de Développement des Industries de l'Ameublement : convention quadripartite entre le Conseil Régional de Lorraine, la DRIRE Lorraine, le PLAB, avec le soutien de l'UNIFA, qui permet d'apporter un soutien logistique et financier aux entreprises régionales de l'ameublement. Il élabore un ensemble d'actions collectives ou individuelles en support à l'activité des entreprises (création de sites Internet, création de journées d'animation ...).

Le Contrat de Progrès des Industries de l'Ameublement a été renouvelé en janvier 2003 pour 3 ans. Son potentiel industriel regroupe l'ensemble des spécialités des biens d'ameublement : le meuble meublant, le mobilier de collectivités, la fabrication de chaises et de fauteuils, les meubles de cuisines et de salles de bains. Ce secteur a bénéficié d'un ensemble d'actions collectives menées par le PLAB et en collaboration avec l'UNIFA (Union Nationale des Industries Françaises de l'Ameublement).

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

Pour améliorer son efficacité et répondre véritablement aux besoins de la filière, le PLAB a souhaiter réaliser **une étude permettant d'évaluer qualitativement et quantitativement le contrat professionnel** de progrès en cours auprès de l'ensemble de la filière ameublement et bois ainsi qu'auprès des acteurs institutionnels et financeurs.

L'étude devra également faire ressortir les attentes, les remarques et les besoins des PME/PMI, proposer au PLAB des préconisations ainsi que les grands axes d'orientations stratégiques pour le contrat de progrès 2005-2008.

2. RAPPEL DE LA METHODOLOGIE UTILISEE

L'étude s'est réalisée en trois étapes :

ETAPE 1 :

Analyse documentaire de l'environnement économique des entreprises de la filière ameublement et bois.

Analyse économique et financière de la situation du PLAB au regard de son fonctionnement et de la gestion financière du contrat de progrès 2003-2005.

ETAPE 2 : Etude qualitative sur un échantillon établi avec le donneur d'ordre de 35 entreprises et acteurs institutionnels et financeurs

L'étude a été réalisée par des interviews individuelles à partir d'un « guide d'entretien ouvert » (voir annexe 3) spécialement conçu et testé pour faciliter les entretiens avec les dirigeants des entreprises et les différents acteurs institutionnels et financeurs.

ETAPE 3 : Réalisation d'une synthèse globale et propositions compte tenu des enjeux futurs.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

EVALUATION DU CONTRAT DE PROGRES 2003 - 2005

1. ANALYSE QUANTITATIVE

- a) Bilan des actions 2003-2004**
- b) Evolution des adhésions**

2. ANALYSE QUALITATIVE

- a) Méthodologie de l'étude qualitative**
- b) Synthèse globale des éléments-clés des entreprises rencontrées**
- c) Attentes et besoins des entreprises**

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

EVALUATION DU CONTRAT DE PROGRES 2003 - 2005

1. ANALYSE QUANTITATIVE

a) Bilan des actions 2003-2004

En 2003 :

Sur 14 actions collectives, 9 actions, soit 64 % ont été réalisées avec plus de quatre entreprises et 5 actions avec un effectif moyen de 2,5 entreprises.

En 2004 :

Sur 17 actions collectives, 10 actions, soit 59 % ont été réalisées avec plus de quatre entreprises et 5 actions avec un effectif moyen de 2 entreprises.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

2003 THEME	Nbre Actions	Actions	Nbre Participants	Entreprises
A- Renforcement des compétences	2	Mission prospection Moscou	4	Création 2000, Ght, Mss, Style et Confort
		Accueil stagiaires	4	Collinet, Martival Technologie, Siège art français
B- Structuration des Entreprises	2	Salon Industries Bois	4	Collinet, Cercueil de l'est, Fouchot indust, Menuiserie Maire
		Audit technique	1	Géromeubles
C- Communication de la filière	1	Portail Plab Sites hébergés	7	ECB, Création Vidon Gerlier, cuisines Moretti, JP Besse, Mvm, Houot agencement
D- Soutien Innovation Produit	1	Salon Tendence Meubles	15	Orée chêne, Adam fils, Art d'autrefois, Menuiserie Maire, Styl Decors, Artisans meubles, Artistyle, euro salons, Bourduge Patrice, Déco design, Dupont Collin, Meubles JBS, Meubles Liffolais, Meubles Narcy, Henot Patrick.
E- Soutien Export	8	Cologne	5	Counot Blandin, Collinet, MVM, Anthéa, Pierson
		Saarbrück	4	Krebs, HB Créations, Schwartz, Horvat
		Madrid	2	MSS, Collinet
		Valence	4	MSS, Collinet, Jefka, Pierson
		Chine	3	MSS, Collinet, Echevarria
		Métiers Hôtellerie SIRHA	3	Sapins Vosges, AMC, Menuiserie Nancéenne
		Salon Gérontologie	2	Saley, Géromeubles
		Equip'hôtel	7	Saley, Collinet, Style Confort, Décorom, Delaroux, Menuiserie nancéenne, JP Besse,
TOTAL	14		65	

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

2004 THEME	Nbre Actions	Actions	Nbre Participants	Entreprises
A- Renforcement des compétences	2	Mission prospection Milan	6	Beaux Sièges Français, Orée Chêne, Meubles Art de Velaine, Miroiterie Petitjean
		Accueil stagiaires	2	MVM, MSS
B- Structuration des Entreprises	5	Numérisation Rétroconception	2	Collinet, Levilli
		Salon Machine Outil Milan	6	Cannage ameublement, Maison des styles, Sièges Régnier, MSS, Collinet, Bour
		Audit Techniques et Energétiques	1	AM Décorom
		Journée Info Export	4	TBPL, Géromeubles, Muller, Style Confort
		Mobilier Scolaire Ecoconçu	4	Braxenthaller, Daillot, Sièges Art Français, Finitique
C- Communication de la filière	3	Portail PLAB / Sites Hébergés	2	ECB, A2M
		Salon Meuble Paris	6	Counot Blandin, Création Vidongerlier, Sièges Art Français, Tollot, Collinet, MSS
		Journées Régionales Meuble	6	Style Décors, AM Décorom, Dupont Collin, Orée Chêne, Artisans Meuble, Euro Salons
D- Soutien Innovation Produit	2	Collectif Pôle Hôtellerie – Salon Equip Hôtel	4	Collinet, Febway, Garnier Thiebaut, Houot Agencement
		Salon APROFAL	9	Braxenthaller, Néo Sièges, Levillain, TBPL, Géromeubles, Sièges art Français, Strat'ym, Huet, Atelier C
E- Soutien Export	5	Cologne	7	Welle, Counot Blandin, Collinet, Ornain mobilier, Anthéa, Pierson, Jefka
		Saarbrück	3	Krebs, HB Créations, Schwartz

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

		Madrid	2	MSS, Collinet
		Valence	2	MSS, Collinet
		Salon Equip Hôtel	7	Saley, Collinet, Style Confort, Garnier, Thiebaut, Delaroux, Menuiserie Nancéenne, JP Besse
TOTAL	17		73	

L'état d'avancement du Contrat de Progrès au 30/11/2004 est de 1 195 909 €;

Au 31.12.2004, 31 actions spécifiques collectives (hors achat études, journées informations, portail Plab, etc.) ont été réalisées en 2003 et 2004 pour une population de 138 entreprises.

Soit une moyenne de 4,45 entreprises par action

Le coût moyen par action s'élève à 1 195 909 € / 36 = 33 320 €

Le coût moyen par entreprise s'élève à 1 195 909 € / 138 = 8 666 €

b) Evolution des adhésions

ANNEE	NOMBRE ADHERENTS PLAB
2003	60
2004	67
AOUT 2005	57

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
 Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

2. ANALYSE QUALITATIVE

a) Méthodologie de l'étude qualitative

- Détermination de l'échantillon

Une première liste d'une quarantaine d'entreprises a été sélectionnée par le PLAB. Cette liste a été comparée et complétée par une nouvelle liste d'entreprises à partir des informations recueillies auprès du délégué régional de l'UNIFA.

Il a été déterminé une liste de 30 entreprises adhérentes et non adhérentes au Plab.

L'échantillon finale retenue est de 21 entreprises (voir annexe 1) et 15 institutionnels et financeurs du Plab.

- Entretiens réalisés entre 18 avril et le 25 août 2005

Il a été réalisé 35 entretiens de 2 heures et demie en face à face avec le dirigeant, le représentant institutionnel et/ou financeur sur la base d'un « guide d'entretien ouvert » spécialement conçu pour faciliter les échanges (voir annexe 3).

Des contacts ont également été pris auprès de dirigeants adhérents et non adhérents lors des manifestations organisées par le PLAB et les acteurs économiques locaux.

Des réunions régulières avec le Directeur Délégué du Plab, Jean-Marie BOURGAUX et sa collaboratrice Cécilia FORTINA.

- Contenu de la grille individuelle des entreprises

Les indicateurs retenus pour l'analyse qualitative sont :

- **ENTREPRISE**
 - Métier
 - Domaines d'activités
 - Dernier chiffre d'affaires connus
 - Effectif
 - Part du chiffre d'affaires à l'exportation

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

- ENVIRONNEMENT DU MARCHÉ
 - Principaux clients
 - La concurrence

- APPROCHE GLOBALE STRATEGIQUE
 - Menaces
 - Opportunités } Environnement externe

 - Points faibles
 - Points forts } de l'entreprise

 - Les facteurs clés de succès
 - La vision du dirigeant pour le futur (horizon à 3 ans)
 - Les axes de réflexion stratégique
 - Les projets de développement de l'entreprise
 - Les investissements prévisionnels

- CONCLUSION
 - Notoriété des partenaires économiques locaux
 - Les attentes et besoins de l'entreprise
 - Impressions générales et confidentielles

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

b) Synthèse de l'approche globale stratégique des entreprises rencontrées

<p><u>OPPORTUNITES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement à l'export Europe et grand export - Elargissement gamme de produits - Diversification vers des nouveaux produits, marchés, clients. - Se faire connaître - Capacité de production disponible pour faire de la sous-traitance - Innovation, design - Politique de marque - Gamme de produits propres - Sourcing + services de finition - Partenariat et alliances 	<p><u>MENACES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - PECO dont Pologne, Roumanie, Hongrie - Chine, Egypte, Syrie - Asie (Vietnam, Malaisie) - Conjoncture économique - Hausse du pétrole (mousses, vernis, plastiques) - Accroissement coûts transports (France et export) - Augmentation des coûts de fabrication - Réglementations sociales et environnementales - Chute des prix de vente - Enchères inversées dans la grande distribution - Evolution des habitudes des consommateurs (nouvelle génération) - Distribution type IKEA - Consommation de loisirs et des nouvelles technologies de l'information et des communication ≠ Dépenses meubles - Pénurie de main d'œuvre qualifiée
<p><u>FORCES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Taille - Savoir-faire - Qualité - Notoriété - Service - Souplesse - Réactivité - Délais - Flexibilité 	<p><u>FAIBLESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence de stratégie clairement définie - Pas d'approche marketing - Commercialisation (on ne sait que fabriquer) - Réseau commercial faible voir inexistant - Outils de gestion (comptabilité analytique et tableaux de bord) - Organisation industrielle - Logistique interne - Parc machines - Motivation du personnel

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

➤ **Approche globale stratégique**

Les tendances lourdes de l'environnement rencontrées par les entreprises sont essentiellement :

- En terme de menaces :
 - La concurrence de plus en plus forte des Pays de l'Est, la Chine, l'Egypte et l'Asie.
 - La conjoncture économique en général.

- En terme d'opportunités :
 - L'ouverture de nouveaux segments de marché.
 - Le développement vers de nouveaux clients.
 - L'extension de la zone géographique d'intervention à l'exportation.
 - Le développement de gammes de produits.
 - Le partenariat, les alliances.

Les principaux atouts et handicaps recensés dans les entreprises sont :

- Les points faibles :
 - Pas de stratégie commerciale, ni savoir-faire commercial,
 - Difficulté de recrutement pour trouver du personnel compétent.

- Les points forts :
 - La compétence technique des hommes,
 - La réactivité,
 - La souplesse,
 - La qualité et le service,
 - Le sérieux et la rigueur,
 - Le savoir-faire.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

➤ **Les principaux axes de réflexion stratégique**

Il ressort des entretiens que les entreprises ont abordé une réflexion stratégique (n'impliquant pas systématiquement une mise en oeuvre) vers les axes suivants :

- ❖ Une majorité d'entreprises souhaite développer une stratégie de diversification vers de nouveaux segments de marché, un accroissement du nombre de clients, une extension de zone géographique.
- ❖ Certaines envisagent un partenariat ou une alliance mais il reste encore assez flou dans la mise en oeuvre.
- ❖ Quelques une effectueront une réorganisation interne et, procéderont à des réductions de coûts
- ❖ Les entreprises qui cherchent à se diversifier et à créer des partenariats et des alliances, manquent pour la plupart de méthodologie et d'outils pour mener à bien leurs projets.

➤ **Remarques**

- Peu d'entreprises ont accepté de donner des informations économiques. Il y a une culture très forte du secret dans les entreprises de la filière.
- En général les dirigeants sont assez mal informés sur les aides et subventions
- Les dirigeants font également état des difficultés de recrutement de personnel qualifié et surtout qui soit immédiatement opérationnel.
- L'un des principaux points faibles communs aux entreprises est l'absence de stratégie commerciale et de dynamisme commercial.
- Compte tenu du manque « d'état d'esprit » commercial, il serait souhaitable de pouvoir proposer aux entreprises une démarche d'accompagnement au développement de leur entreprise.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

- Le manque d'information et la complexité des différentes aides et subventions font que très peu d'aides sont sollicitées. Les aides et subventions sont de plus en plus ardues à obtenir pour les dirigeants de PME.
- Le métier de dirigeant consiste à réfléchir à l'avenir, chercher des clients, s'assurer de la qualité de ses produits, manager ses hommes, etc., et non de disperser de l'énergie pour réaliser des dossiers de demandes de subventions lourds à gérer.

c) Attentes et besoins spécifiques des entreprises

Lors de nos entretiens la plupart des entreprises, et surtout les financeurs se posaient des questions sur le rôle exact du PLAB, son fonctionnement et son positionnement par rapport à l'UNIFA.

Il semble que la relation entre le PLAB et l'UNIFA via les deux délégués devraient pouvoir être améliorée et faire apparaître une véritable coopération.

Les attentes vis à vis du PLAB :

- Proposer des projets et des actions concrètes
- Apporter aides et conseils
- Orienter les entreprises vers « les bonnes portes » ⇒ généraliste qui envoie vers le spécialiste
- Être une vitrine de promotion pour l'ensemble des adhérents
- Avoir un rôle de fédérateur pour resserrer les relations et la coopération inter-entreprises de la région
- Organiser la participation à des salons professionnels y compris régionaux pour les petites structures
- Organiser des rencontres entre dirigeants, des conférences sur des sujets mobilisateurs avec des intervenants extérieurs
- Faire circuler toutes les informations sur la profession : techniques, commerciales, réglementations, etc.
- Assurer une veille technique commerciale et économique
- Créer une banque de données sur les compétences des entreprises et mise à la disposition de l'ensemble des entreprises qui le souhaiteraient

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

- Développer une organisation pour répondre aux appels d'offre importants et répartir les projets selon les savoir-faire et les capacités des entreprises
- Aider au montage des dossier de financement
- Apporter des ressources en financement (aides, subventions, ..)
- Aider dans la conquête de nouveaux marchés (veille commerciale) et à l'exportation
- Créer des réseaux d'entreprises complémentaires

Il est attendu du PLAB un rôle de **FACILITATEUR DE PROJET** .

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE

- 1. COMPTES DE RESULTATS ANALYTIQUES D'EXPLOITATION
(2003 – 2004 – 31.05.2005)**
- 2. SITUATION DE LA TRESORERIE**
- 3. APPROCHE GLOBALE DU PLAB**
- 4. PRECONISATIONS**

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE

1. COMPTES DE RESULTATS COMPTES DE RESULTATS ANALYTIQUES D'EXPLOITATION (2003 – 2004 – 31.05.2005)

	2003	2004	31.05.05
Chiffre Affaires	122 465	45 793	20 799
(dont Animation)	103 137	23245	
-			
Charges propres	153 832	136 292	67 600
=			
Résultat courant Exploitation	(31 367)	(90 499)	(46 801)
Subventions Exploitation	189 924	340 682	194 565
(dont Contrat Progrès)	(170 450)	(284 283)	(194 565)
-			
Charges externes	174 167	244 104	219 607
=			
Résultat / opérations externes	15 757	96 578	(25 042)
Résultat Global Exploitation	(15 610)	6 079	(71 843)

Il ressort de cette approche analytique que depuis son origine le contrat de progrès est déficitaire.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
 Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

Plusieurs facteurs interviennent dans les pertes cumulées courantes d'exploitation s'élevant à **168 667 €** pour la période 2003 au 31.05.2005 :

1. Complexité de la gestion et de la compréhension du contrat de progrès par des taux et des assiettes d'éligibilité différentes suivant la typologie des actions.
2. Le contrat de progrès représente 90 % de l'activité du Plab, il n'y a quasiment plus d'autres opérations depuis mars 2004.
3. Des écarts réguliers entre les subventions attendues des financeurs et les subventions reçues.
4. Pas d'outils de gestion permettant un suivi cohérent et individualisé des différentes actions en cours.
5. Un manque réel de rigueur dans l'approche économique et financière du contrat de progrès, conforté par une absence de contrôle de la part des financeurs.
6. La gestion des subventions est essentiellement suivi en comptabilité générale par le biais des comptes de tiers (débiteurs et créditeurs divers).
7. L'UNIFA, co-financeur du contrat de progrès à hauteur de 6,5 % du global, soit 125 320 € à considérer que son apport prévu dans le plan de financement serait réalisé en « prestations immatérielles » par la mise à disposition au Plab de son délégué régional.
8. La non prise en compte dans le contrat de progrès des frais d'animation par la Région Lorraine contrairement à la Dire.
9. Une méconnaissance complète de la notion de coût de revient d'une action et de son prix de vente à facturer aux adhérents.
10. Des actions initiées, animées et non facturées aux adhérents (gestion déchets / Malézieux), et pour certaines non prise en charge dans le contrat de progrès (Tendance meuble).
11. Des prestations « d'études » non refacturables aux adhérents et intégralement à la charge du Plab, avec de surcroît l'incidence de la TVA à financer (incidence sur la trésorerie).
12. Un litige important de TVA avec l'administration fiscale pour un montant provisionné de 79 000 € (pas d'impact sur le résultat d'exploitation analytique).

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

2. SITUATION FINANCIERE

**EVOLUTION DE LA STRUCTURE FINANCIERE SUR LA PERIODE
 FIN 2002 – 31/05/05**

€uros	2002	2003	2004	31/05/05
CAPITAUX PROPRES	205 109	208 364	105 304	40 137
CREANCES	490 454	458 727	446 247	400 573
EMPRUNTS et DETTES	462 762	540 480	467 517	465 319

Les capitaux propres diminuent de 164 972 € entre le début du contrat de progrès et la situation au 31/05/05 après la constitution d'une provision pour risques et charges d'un montant de 128 970 € (litige de TVA).

A partir de 2003 les Emprunts et Dettes sont supérieurs au montant des Créances.

EVOLUTION DE LA TRESORERIE SUR LA PERIODE FIN 2002 – 31/05/05

€UROS	2002	2003	2004	31/05/05
VMP	67 577	67 577	47 090	47090
BANQUE	75 476	57 945	2916	21 812
CAISSE	1 436	868	903	
TOTAL	144 489	124 390	50 909	68 902 * (21 269)

* Déduire 90 171 € pour le règlement du PARDI 3 aux entreprises

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
 Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

Entre la fin 2002 (début du contrat de progrès pour la période 2003 – 2005) et le 31/05/2005 l'écart de trésorerie représente (- **165 758 €**).

Cet écart de (- **165 758 €**) représente la détérioration de la trésorerie propre du Plab, elle se dégrade beaucoup en 2004 et fortement sur les 5 premiers mois de l'année.

Plusieurs raisons expliquent cette situation :

1. Un manque d'activité lié à la réorganisation de la structure du Plab (2 Présidents et 3 directeurs différents à quelques mois d'intervalle)
2. Un manque de consignes sur les caractéristiques et le fonctionnement du contrat de progrès entre les directeurs successifs.
3. La complexité des conventions de subventions avec un manque d'uniformité entre les financeurs (pas les mêmes dates d'arrêtés de comptes, des taux différents suivant la typologie des actions réalisées, des assiettes d'éligibilité différentes, l'incapacité de connaître d'avance le montant des subventions perçues après l'arrêté des situations intermédiaires etc.)
4. Des écarts de trésorerie entre les subventions demandées et les subventions reçues
5. La non facturation des frais d'animation aux adhérents par ignorance des procédures de fonctionnement
6. Des reversements aux entreprises supérieurs aux subventions dues
7. Le financement de la TVA pour des opérations propres au Plab (achat d'études non refacturables aux adhérents) subventionnées sur le montant hors taxes, que le Plab règle TTC et dont le Plab n'arrive pas à récupérer les crédits de TVA auprès du Trésor (procédure en cours avec l'administration fiscale, 68 477 € de crédit de TVA depuis septembre 2003)
8. La position de l'UNIFA qui assure son co-financement de 103 567 € au 15/09/05 en apport immatériel par la mise à disposition de son délégué régional au service du Plab pour l'équivalent de 259 jours, soit 2 jours complets par semaine entièrement dédié au Plab.
9. Les pertes d'exploitation liées au fait qu'à la mise en place du contrat de progrès :
 - Il a été pris en compte dans les frais d'animation de 231 000 € d'un volume de 193 jours par an soit un manque à gagner de 42 jours par an et 126 jours sur le contrat de progrès complet (126 jours x 550 € = 69 300 €)
 - Il a été défini un coût journalier de 400 €, alors qu'il se situe au minimum à 550 € par jour (550 € - 400 € = 150 € x 235 jours x 3 ans = 105 750 €)

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

- Le manque à gagner global représente 175 050 € et n'a pas été répercuté sur les adhérents au prorata des actions réalisées.
 - A fin 2004 le Plab n'a pu prélever sur le contrat de progrès que 126 382 € (103 137 € en 2003, 23 245 € en 2004) il reste donc théoriquement 104 618 € pour l'exercice 2005 à récupérer
10. Des montants de cotisations trop faibles au regard des besoins d'équilibre d'exploitation
11. La gestion de la TVA et l'incidence sur la trésorerie, les financeurs subventionnent sur la base du hors taxes et considèrent la subvention en dehors du champ d'application de la TVA.

L'ensemble de ces éléments amène la situation financière du Plab dans un équilibre précaire.

A cette situation financière il y a lieu d'intégrer les nouvelles règles de fonctionnement des associations qui imposent au porteur de projets d'être les destinataires finaux des subventions.

Cela implique de financer en amont chaque action par des demandes d'acomptes aux adhérents, et à autofinancer le besoin en fonds de roulement correspondant aux délais entre la commande de l'action collective, sa réalisation, la demande de subvention et le règlement de cette dernière.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

<p style="text-align: center;"><u>OPPORTUNITES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Volonté de la Région Lorraine d'aider la filière - La région attend du Plab d'être force de propositions - Développement géographique et sectoriel (complémentaire) ⇒ « filière maison » - Alliance avec Critt Bois - Facilitateur de projet - Développeur économique pour filière ameublement - Développer des activités à forte valeur ajoutée 	<p style="text-align: center;"><u>MENACES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dégradation de la relation et du climat de confiance avec Région Lorraine - Flou sur la vision et l'image du Plab (financeurs et adhérents) - Conjoncture économique - Perte d'adhérents - Posture UNIFA (financeur, fournisseur, concurrent, décideur, ...) - Diminution des subventions européennes → (PECO) - Dépendance économique en fonction des politiques - Concurrence de plus en plus forte (CCI, Critt Bois, Chambre métiers, associations, agences développement) - Pressions externes diverses - Réglementation fiscale (TVA) - Impact financier en tant que porteur de projet (BFR) - « Usine à gaz » des financements des contrats de progrès
<p style="text-align: center;"><u>POINTS FORTS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Notoriété - Image - Satisfaction des adhérents utilisateurs - Engagement et mobilisation du nouveau directeur (octobre 04 à avril 05) pour redresser la situation financière et rassurer provisoirement l'environnement 	<p style="text-align: center;"><u>POINTS FAIBLES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Management et relations UNIFA / PLAB - Flou dans les missions et la vocation du Plab = les raisons d'être du Plab - Image de « Guichet distributeur » de subventions (financeurs) - Organisation comptable et administrative inadaptée et peu fiable - Système informatique peu performant - Pas de gestion prévisionnelle - Situation nette et la trésorerie se dégradent - Délai et modalités de règlement des financeurs - Complexité et lourdeur des procédures du contrat de progrès sans uniformité entre les financeurs - Règles différentes entre les financeurs pour la gestion et l'assiette d'éligibilité des subventions - Méconnaissance complète des coûts de revient et des prix de vente à refacturer - Priorités du quotidien et de l'urgence qui empêchent de travailler sur le futur - Poids du passé rend difficile l'adéquation aux nouveaux enjeux (autonomie financière, facturation de prestations, ...) - Activités inutiles ou consommatrices de trop de ressources - Compétences et/ou adhésion du personnel insuffisantes - Missions, rôles et tâches des collaborateurs insuffisamment définis (qui fait quoi ?) - Dégradation du climat de l'équipe - Mauvaise circulation de l'information - Insuffisance d'indicateurs permettant de suivre l'activité et les actions

3. APPROCHE GLOBALE DU PLAB

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

4. PRECONISATIONS

Au niveau financier :

a) Structure financière :

1. Imaginer un système de financement dans le prochain contrat de progrès permettant de faire face aux frais de fonctionnement du Plab soit environ 150 K€ annuel.

Ces 150 K€ pouvant se répartir en 3 parts : 50 K€ par les fonds publics (DRIRE)
50 K€ par l'UNIFA via le Codifa ou une autre structure
50 K€ par les entreprises (Cotisations et quote-part aux actions collectives)

2. Augmentation des cotisations des adhérents sur une nouvelle base de calcul prenant en compte le chiffre d'affaires réalisé et non l'effectif.

Il pourrait être envisagé une grille de cotisation similaire à celle existante dans la filière textile des Vosges (Lorhatex):

Cotisation annuelle des Adhérents	Hors Taxes
CA inférieur à 1 million €uros	330
1 M€ < CA < 3 M€	630
3 M€ < CA < 8 M€	1230
CA supérieur à 3 millions €uros	1530

b) Exploitation :

1. Facturation sur chaque opération de journées d'intervention et d'animation sur la base de 550 € hors taxes par jour.

Pour information, le Critt Bois facture ses interventions journalières entre 550 € pour un chargé d'étude et 800 € pour le directeur.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

Le Plab doit au minimum facturer directement aux adhérents 90 jours d'animation et d'intervention pour financer sa quote-part de 50 K€ de frais de fonctionnement.

L'objectif étant très rapidement de devenir autonome en facturant un maximum de journées afin d'améliorer la rentabilité d'exploitation, la structure financière et de pouvoir autofinancer le besoin en fonds de roulement des futures actions.

2. Facturation d'honoraires de prestations de services et correspondant au temps passé à chaque opération collective pour concevoir et instruire le dossier technico-économique auprès des différents intervenants concernés.

c) Organisation

- Fonctionner avec 3 comptes bancaires distincts pour suivre chaque action et opération financière (compte Plab, compte Contrat de progrès et un compte Opérations collectives – Pardi, etc.).
- Bâtir un compte de résultat pluriannuel incluant l'ensemble des besoins du Plab (Etudes IPEA, VIA, Audit, etc....) qui ne sont pas facturés aux adhérents afin de les intégrer dans les coûts de revient journaliers en frais d'animation au même titre que les frais de fonctionnement.
- Mise en place d'une gestion prévisionnelle et budgétaire.
- Mise en place d'outils de gestion analytique et de suivi des actions par opération en scindant la part animation et subvention aux entreprises.
- Mise en place d'une méthodologie de Prix de Vente par action en fonction d'un prévisionnel et suivant le nombre de participants.
- Définition d'indicateurs de suivi par action (quantitatifs et qualitatifs).
- Négocier le prochain contrat de progrès sur des bases simples et compréhensibles par l'ensemble des acteurs avec un taux unique de prise en charge pour chaque financeur. Pour mémoire le taux moyen de subvention calculé à partir du contrat de progrès 2003-2004 était de 59,5%.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS

1. CONCLUSIONS

Il est indispensable de redéfinir le cadre de référence du Plab, ses finalités, sa vocation, son rôle par rapport à l'ensemble de l'environnement.

Il est également souhaitable, et conformément aux attentes des financeurs publics de clarifier les relations entre le Plab et l'Unifa, ce dernier étant à la fois :

- Co-financeur (apport virtuel et/ou immatériel)
- Co-responsable et co-dirigeant (bureau)
- Fournisseur (VIA, IPEA, GEM, Salon du Meuble de Paris)
- Concurrent (Cotisation adhérents)
- Partenaire (Actions collectives)

Pourrait-on imaginer une collaboration entre le Plab et l'Unifa avec des apports réciproques positifs pour les adhérents ?

Le permanent de l'Unifa, quelles que soient ses qualités, engendre de par sa position de délégué régional et membre du bureau une confusion des genres auprès de l'ensemble des acteurs (financeurs, adhérents, politiques, etc.).

Par ailleurs, compte tenu du flou engendré par le problème de la TVA liée aux subventions versées il y a également lieu pour le Plab de définir précisément avec ses conseils et les financeurs la position à prendre en matière de facturation et de récupération de TVA en mesurant l'impact financier et la répercussion sur les adhérents de la solution qui sera retenue.

Enfin, pour présenter le contrat de progrès 2006-2008, outre le fait d'être une véritable force de propositions pour permettre aux entreprises de faire de plus en plus et de mieux en mieux, il est impératif de connaître *les financements réels* qui seront mis en place et perçus afin de définir la part exacte à la charge des entreprises participantes.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

La démarche du Plab doit changer, d'une position de « guichet distributeur de subventions » il doit passer au statut de « Pilote et Porteur de Projets ».

Pour se faire, il faut avoir une véritable démarche commerciale auprès de ses adhérents. En plus de l'action à proposer il y a lieu de vendre les conditions financières et les modalités de règlement auprès des adhérents.

Ces derniers pour accepter de modifier leurs habitudes et leur modes de penser doivent reconnaître au Plab un véritable rôle de « **Facilitateur de projet et créateur de valeur** » pour eux.

Ces préalables réalisés il convient de communiquer à l'ensemble des partenaires et aux adhérents du Plab le nouveau cadre de référence.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

2. PROPOSITIONS

La filière ameublement connaît des crises structurelles :

- Marché confronté à la faiblesse de la demande interne
- Modification du comportement des acheteurs
- Concurrence importante des Pays de l'Est, de l'Italie,...

Les enjeux :

- Mettre en œuvre de nouveaux modes de penser et de faire
- Extension des activités à l'international
- Création de nouveaux produits, renouvellement de gamme, innovation
- Positionnement stratégique dans la filière, stratégie marketing et commerciale
- Optimisation des organisations en conséquence

Les actions à mener :

- Accompagnement à la participation aux salons (régionaux, nationaux, internationaux)
- Développement à l'export
- Création et accompagnement à des réseaux commerciaux
- Réalisation d'outils de promotion commerciale
- Communication, image
- Développement de réseaux inter-entreprises
- Appui au design, accompagnement à l'innovation

Par ailleurs, compte tenu des enjeux de la profession de l'ameublement, des différents contacts, des analyses de l'environnement, des attentes et besoins des adhérents exprimés lors de l'audit, et en cohérence avec l'Union Nationale des Industries Françaises de l'Ameublement, (annexe 5)

Je propose cinq axes principaux de développement pour le prochain contrat de progrès 2006 – 2008:

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

AXES PRINCIPAUX DU CONTRAT DE PROGRES 2006 – 2008
--

I. DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

1. Opération « Piloter le Futur » - Diagnostics et accompagnement stratégique.

2. Création, animation et développement de réseaux d'entreprises

- Par segment de marché spécifique : Hôtellerie, Aménagement de magasins , « Habitat, ameublement, décoration, arts de la table », Seniors,
- Favoriser des groupements d'entreprises *complémentaires* pour travailler sur une gamme de produits commune, catalogues communs proposant des « packs complets ».
- Mutualisation de moyens : achats, production, communication, commercialisation.
- Système Productif localisé.
- Elaboration de stratégie de marque commune

3. Extension d'activité à l'international

- Salons internationaux
- Exportation des savoir-faire régionaux (avec produits connexes : Cristallerie, émaux, faïencerie, porcelaine, verrerie, etc.).

4. Stratégie d'alliance et sous-traitance

- Développer les partenariats de compétences

II. PROMOTION DU SAVOIR-FAIRE

- La marque « Chaise et Siège de Lorraine »
- Valorisation et communication du savoir-faire Lorrain

III. CREATION ET INNOVATION

- Valoriser la création et l'innovation ⇒ design en lorraine, opération à thème / « Les Seniors »
- Eco-conception et développement durable

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

IV. FORMATION

- Stratégie globale, management, exportation, achats et gestion des approvisionnements,
- Formations techniques pour faire évoluer les produits en gamme

V. SERVICES PLAB

➤ Exemples :

- Montage de dossier d'aides et de financements pour les entreprises.
- Veille commerciale et technologique « info veille business »
- Etude prospective sur les tendances de la filière « ameublement »
- Anticipation et prévention des contraintes réglementaires
- Rapprochement et partenariat actif avec le Critt Bois et les autres acteurs de développement soutenus par les pouvoirs publics
- Réflexion sur la problématique de transmission d'entreprises.
- Aide à la démarche commerciale.
- Salons locaux régionaux pour TPE

Fait à Marly, le 22 septembre 2005

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

ANNEXES

- 1. LISTE DES ENTREPRISES RENCONTREES**
- 2. LISTE DES INSTITUTIONNELS ET FINANCEURS RENCONTRES**
- 3. GUIDE D'ENTRETIEN**
- 4. GRILLE INDIVIDUELLE DE PRESENTATION D'ENTREPRISE**
- 5. LES ENJEUX DE LA PROFESSION (UNIFA)**

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

ANNEXE 1

LISTES DES ENTREPRISES RENCONTREES

ENTREPRISE	INTERLOCUTEUR	FONCTION
Ateliers Lorrains à Martigny les Gerbeveaux	CANEL Sylvain	Dirigeant
Ateliers JC SALEY à Neufchâteau	SALEY Jean-Claude SALEY Michel	Président Directeur Général
COLLINET Sièges à Baudignecourt	COLINET Virginie	Directrice Marketing
DECOROM à Neufchâteau	DELAVENNE Patrick	Dirigeant
DELAROUX à Liffol le Grand	GRIVOIS Micheline	Dirigeante
DUPONT COLLIN à Liffol le Grand	DUPONT Philippe	Directeur
ECB à Poussay	VERNIN Bruno	Dirigeant
ECHEVARRIA à Neufchâteau	REISSE	Directrice Administrative et Financière
FLUCKLINGER Agencement à Metz (57)	FLUCKLINGER Jérôme FLUCKLINGER Patrick	Directeur Directeur Technique
GEROMEUBLES à Vaucouleurs	DIDIER Eric	Dirigeant
GHT Diffusion à Liffol le Petit	BOYON Alain	Dirigeant
Les Artisans du Meuble à Neufchâteau	ANTOINE Gérard	Dirigeant
MSS à Neufchâteau	GERVAIS Pascal	Dirigeant

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

Mobilier Agencement MOUGEOLLE à Corcieux	MOUGEOLE Gilles	Dirigeant
NEOSIEGES à Neufchâteau	CAUSIN Jean-Pierre	Dirigeant
OREE DU CHENE à Martigny les Gerbonvaux	CANEL Eliane	Gérante
SIEGE ART FRANÇAIS à Châtenois	QUINOT Daniel	Dirigeant
SIEGES ET SALONS JP BESSE à Neufchâteau	CONRY Monique	Dirigeante
STYLE ET CONFORT à Liffol le Grand	ROITEL Pierre	Dirigeant
TOQUARD à Outremecourt	TOQUARD Bernard	Dirigeant
WELLE à Boulay (57)	LANEVE Claude	Directeur Usine

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

ANNEXE 2

LISTES DES INSTITUTIONNELS ET FINANCEURS RENCONTRES
--

ORGANISME	INTERLOCUTEUR
CONSEIL REGIONAL DE LORRAINE	MOREAU Michel
CONSEIL REGIONAL DE LORRAINE	DEVAUX Laurence
DRIRE Epinal	FIX Denis
DRIRE Epinal	HENRIETTE France
DRIRE Metz	DELVOT Michel
CRITT Bois	VAN OOST Hervé
GEM Paris	HERNIO Isabelle
IPEA Paris	GAZELLE Christophe
UNIFA Paris	CAMBOUR Georges
UNIFA Paris	DE GOUVION DE SAINT CYR
UNIFA Est	HILDENBRAND Didier
PLAB	VERNIN Bruno
PLAB	BOURGAUX Jean-Marie
SOVEC	LEFEVRE Olivier Expert Comptable
FILOR	BRANCALEONI – Avocat Fiscaliste

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

ANNEXE 3

**GUIDE D'ENTRETIEN
ETUDE QUALITATIVE PLAB**

PRESENTATION DE LA SOCIETE ET QUESTIONS GENERALES

Nom, adresse de l'entreprise
Structure juridique
Indépendante ou filiale d'un groupe ?
Géographie du capital
Nom de la personne rencontrée
Age
Téléphone / Fax
Fonction dans l'entreprise
Chiffre d'affaires
Effectif
Derniers bilans

Comment définiriez-vous l'activité de votre société, de votre service ?
Quels sont vos principaux métiers et savoir-faire ?
Quels sont vos principaux produits ?
Pour quelles applications, grande famille de marché ?
Quel pourcentage du CA réalisez-vous à l'exportation ?
Quelle est votre position sur le marché export ?

II. ENVIRONNEMENT

CLIENTS

Quels sont vos principaux clients ?
Quel est la répartition de votre portefeuille clients ?
Sur quels critères vous jugent-ils ? Produit, service, prix.
Existe-t-il des interactions entre vos clients et vous pour le développement de nouveaux produits ?

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

FOURNISSEURS

Quels sont vos principaux fournisseurs de produits ?
Sur quels critères les jugez-vous ? Produit, service, prix.
Quel types d'interactions existe-t-il entre vos fournisseurs et vous pour le développement de nouveaux produits ?
Quels autres fournisseurs connaissez-vous sur ce marché ?
Votre intérêt pour participer à un groupement d'achats ?

CONCURRENTS

Quels sont vos principaux concurrents ?
Pour chaque marché, lesquels sont les plus dangereux ? Avec quels produits ?
Parmi leurs clients, quels sont ceux que vous aimeriez atteindre ? Pourquoi ceux-là ?
Avez-vous des relations de collaboration avec vos concurrents ? Lesquels ? Quel type de collaboration ? Sur quel projet ?
Savez-vous si vos concurrents collaborent avec des industriels ou des centres de R&D ? Quel type de collaboration ? Quels concurrents ?

III. ORGANISATION ET STRUCTURE

TECHNOLOGIES

Où vous situez-vous dans la filière industrielle ? Industrie, artisanat, magasin vente grand public, ...
Quelles technologies utilisez-vous ? Pour quels usages ?
Quels sont vos équipements significatifs ? Sont-ils suffisants ?
La dimension de l'entreprise est-elle adéquate eu égard :
- aux conditions technologiques régissant votre activité ?
- aux conditions du marché et de la concurrence ?
Quels besoins ou problèmes exprimés par vous-même ou par vos clients n'arrivez-vous pas à résoudre ? Ex : mise en œuvre industrielle, tenue à l'environnement, difficulté à obtenir les performances désirées.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

RESSOURCES HUMAINES

Pouvez-vous ventiler votre effectif par catégories ? Cadres, Etam, Ouvriers

Quel est l'ancienneté moyenne ? Par catégories ?

Le climat social de l'entreprise est-il bon ? Y a-t-il des revendications ?

L'effectif correspond-il aux besoins de l'entreprise de manière quantitative et qualitative ?

Pyramide des âges, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Avez-vous un plan de formation ? Pour qui ? Dans quel domaine ?

Avez-vous personnellement suivi une formation durant ces trois dernières années ? Dans quel domaine ? Avec quel organisme ?

STRATEGIE

Quelles sont les menaces et les opportunités de votre environnement ?

Quels sont les points forts et les points faibles de votre entreprise ? ⇒ Organisation Commerciale et Politique de Communication – Budget.

Avez-vous identifié les facteurs clés de succès de votre entreprise ? (avantage concurrentiel)

Quel est votre vision du futur (3 années) ?

Impact sur votre Chiffre d'affaires, finances, organisation, et ressources humaines ?

Quels sont vos axes prioritaires de réflexion ?

- Diversification ⇒ Nouveaux marchés, produits, clients
- Exportation
- Innovation, dont « designer »
- Partenariat, alliances
- Renouvellement de l'outil de travail
- Abandon – repli stratégique ⇒ Conséquences ?
- Recentrage sur le métier de base
- Réorganisation interne
- Réduction des coûts
- Acquisition de nouvelles compétences
- Avez-vous des projets de développement ? Des idées ?

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

FINANCES

Votre système d'information et de gestion est-il performant ?
Maîtrisez-vous vos coûts de revient ?
Avez-vous des tableaux de bord ? Lesquels ? Quelle périodicité ?
Votre trésorerie est-elle confortable et suffisante ?

INFORMATIONS ECONOMIQUES

	N-2	N-1	N	N+1	N+2
C.A. Total K€					
Dont Export K€					
Résultat Net K€					
Effectifs					
V.Ajoutée / Pers					
F.Pers / V.A.					

IV. PRESENTATION DU CATALOGUE DES ACTIONS DE PROGRES

Connaissez-vous le contrat de progrès du PLAB ?
Quelle(s) action(s) souhaitez-vous développer ?

A. RENFORCEMENT DES COMPETENCES

A1 Achats d'études de marchés, bases de données, ...
A2 Etude prospective à moyen terme (3/5 ans) – Industriel, marketing, marché, profession, distribution.

B. STRUCTURATION DES ENTREPRISES

B1 Développement des réseaux d'entreprises – Numérisation rétro conception des gabarits, banque de données et sauvegarde du savoir-faire
B2 Optimisation des approvisionnements – Mutualisation –
B3 Piloter le futur – Accompagnement diagnostic stratégique individualisé et mise en place de plan de développement
B4 Création d'outils marketing – marque commune – label qualité, d'origine, PEFC.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

C. COMMUNICATION DE LA FILIERE

C1 Edition d'un catalogue collectif à l'exportation – marché prescription et domestique

C2 Sites Internet PLAB et sites entreprises hébergées

C3 Communication sur la filière – Pub, mailing, relations public, promotion métiers du meuble, route régionale de l'ameublement et de la décoration.

D. SOUTIEN A L'INNOVATION PRODUIT

D1 Opération Design – partenariat designers et fabricants lorrains – Pôle Hôtellerie

D2 Promotion des savoir-faire – « Design Lorrain », route régionale de l'ameublement et de la décoration, nouvelles collections vers marchés export et évolution de la consommation nationale

E. SOUTIEN A L'EXPORTATION

E1 Collectif d'entreprises lorraines – salons, foires, Show-room Chine, ...

E2 Groupement commerciaux – collectif vers des salons spécialisés « métiers hôtellerie, gérontologie »

Quelle est votre perception du PLAB / UNIFA ?

- Notoriété
- Image
- Efficacité
- Degré de satisfaction / fonctionnement et services
- Proximité

Avez-vous bénéficié des services du PLAB ?

Pour quel(s) type(s) de service(s) ?

Satisfaction ? Pourquoi ?

Comment souhaitez-vous que le PLAB évolue ?

- Vos besoins et vos attentes

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

V. CONCLUSIONS GENERALES DE L'ENTRETIEN

Quels sont les interlocuteurs / partenaires économiques que vous connaissez en Lorraine ?

Le Conseil régional, le Conseil Général, Communautés de Communes.

DRIRE

ADEME

CCI

Chambre des Métiers

DRTEFP

GEM

IPEA

MEDIFA

PLAB

Pôles de compétences (CRITT Bois, Plasturgie, CETELOR ...)

UNIFA

VIA

Autres... à préciser.

Quels sont vos conseils habituels ? Expert-comptable, Avocat, Conseil.

Faites-vous régulièrement appel à eux ? Pour quels types de problèmes ?

Connaissez-vous les différentes aides, subventions, primes et financements possibles dans le cadre de votre future stratégie ?

Quels sont aujourd'hui vos besoins et vos attentes pour assurer le devenir de votre entreprise ?

Souhaitez-vous être accompagné dans votre réflexion stratégique, où dans le développement de votre entreprise ?

Comment ? Conseil – Coaching – Formation.

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY

Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10

michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

ANNEXE 4

CODE NAF :									
INTERLOCUTEUR :									
DATE ENTRETIEN :									
<p style="text-align: center;"><u>1 - ENTREPRISE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • METIER : • ACTIVITES : - - - • DERNIER CHIFFRE D'AFFAIRES EN K€: • EFFECTIFS : PERSONNES • PART C.A. à l'Export /C.A. TOTAL : % 	<p style="text-align: center;"><u>3 - APPROCHE GLOBALE STRATEGIQUE</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">MENACES</td> <td style="text-align: center;">OPPORTUNITES</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td style="height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">POINTS FAIBLES</td> <td style="text-align: center;">POINTS FORTS</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>	MENACES	OPPORTUNITES			POINTS FAIBLES	POINTS FORTS		
MENACES	OPPORTUNITES								
POINTS FAIBLES	POINTS FORTS								
<p style="text-align: center;"><u>2</u> <u>ENVIRONNEMENT MARCHÉ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • PRINCIPAUX CLIENTS : • CONCURRENCE : 	<p>FACTEURS CLES DE SUCCES : VISION DU FUTUR (3 ans) :</p> <p>AXES DE REFLEXION :</p> <p>PROJETS DE DEVELOPPEMENT : INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • NATURE : • MONTANT : <p><u>4 – CONCLUSIONS</u></p> <p>CENTRES D'INTERETS POUR LE PLAN DE PROGRES :</p> <p>EVALUATION PLAB :</p> <p>PARTENAIRES ECONOMIQUES LOCAUX CONNUS :</p> <p>ATTENTES DE L'ENTREPRISE :</p> <p><u>IMPRESSIONS GENERALES ET CONFIDENTIELLES :</u></p>								

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle

Michel HIRSCHHORN
Conseil en Développement d'Entreprise
Coaching et Formation

ANNEXE 5

Les enjeux de la profession / Groupes de Progrès "En avant l'ameublement"

Lors du XXI^e congrès de l'UNIFA en juin dernier, il a été décidé de mettre en place dès la rentrée des groupes de progrès pour le développement de l'ameublement.

En effet, le congrès qui avait pour thème "Redonner l'envie d'acheter" a permis de dresser collectivement un certain nombre de constats et de partager des messages clés :

- la profession vit un moment de rupture. Il est impératif de mettre en oeuvre de nouveaux modes de penser et de faire.
- l'action ne réussira que si elle est collective. L'implication de l'ensemble des industriels et un vrai partenariat avec les distributeurs sont la condition du succès.
- car c'est bien l'ensemble de la profession qui doit évoluer, fabricants comme distributeurs. Il est nécessaire d'avoir un projet commun dans un esprit de partenariat entre fabricants et distributeurs.

L'objectif est de renouer des liens étroits avec le client, en développant une stratégie offensive et en étant à l'écoute du marché. Voilà la stratégie gagnante pour l'ameublement.

Huit thèmes ont été identifiés comme stratégiques pour le développement de la profession :

- A vos marques !
- Extension d'activités à l'international
- Le meuble domestique vous parle
- Le meuble professionnel vous parle
- Le Salon du meuble de Paris
- Luxe et prestige
- Meuble et développement durable
- Stratégies d'alliance & de sous-traitance

Chaque groupe de progrès est constitué d'industriels qui se réunissent pour échanger, établir des diagnostics, élaborer des solutions et initier des actions.

L'étape clé est juin 2005 où seront présentés les travaux à l'ensemble de la profession, industriels et distributeurs.

Source : UNIFA sept 05- Site internet

5 Impasse François d'Arlandes – 57155 MARLY
Tel : 03 87 63 91 92 – 06 08 37 01 10
michel.hirschhorn@wanadoo.fr

N° FORMATION: 41.57.01801.57. Préfecture de la Moselle