

SAM outillage serre les boulons

Fournisseur d'outillages pour l'industrie et l'automobile, deux secteurs fortement touchés par la crise, l'entreprise stéphanoise enregistre, en 2009, une nette baisse de son chiffre d'affaires. Mais d'importants efforts en matière de rentabilité opérationnelle la maintiennent en excellente santé financière et lui permettent de consolider son modèle : le made in France.



Le bâtiment d'usinage. Sur 5 hectares, SAM outillage possède 20 000 m² de surface au sol couverte. En deux ans, l'entreprise a réorganisé tout le site en offrant à chacune des étapes de fabrication (forge, usinage, traitement thermique, logistique) un bâtiment dédié.

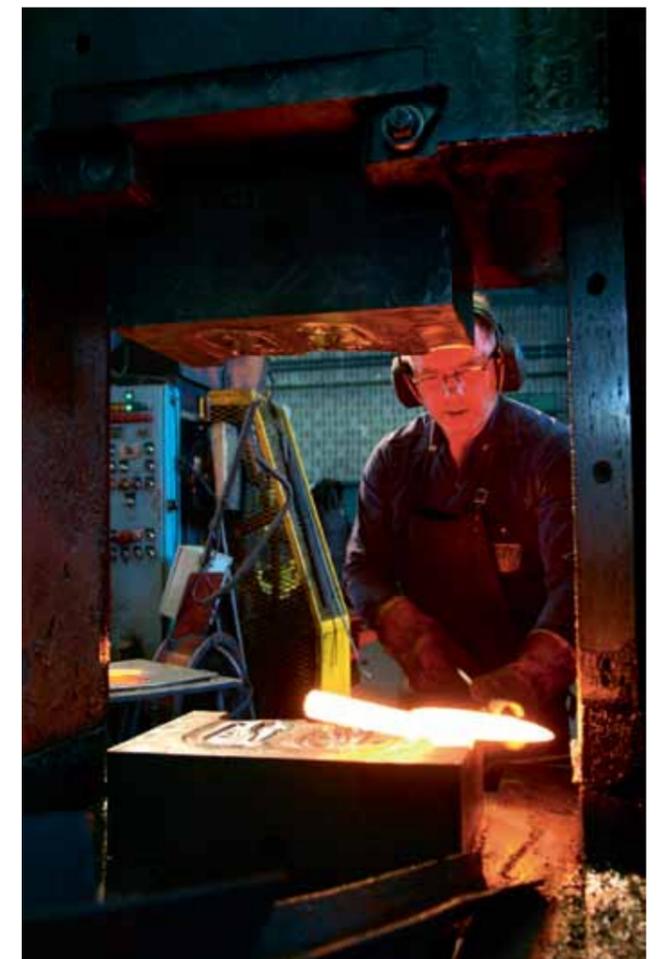
Monaco, octobre 2003. C'est le congrès de la Fenetec, Fédération française de la distribution industrielle. La convention planche sur la délocalisation. Trois industriels à la tribune. Le premier défend l'exil dans les pays « low-cost », le second argue qu'il suit, avec ses usines, ses clients aux quatre coins du monde. Le troisième croit encore au made in France. C'est Noël Guichard, P-DG de SAM outillage. « *In fine, les utilisateurs de nos outils sont également des industriels, déclare-t-il et nous nous devons, tout comme eux, de tenir notre rôle dans le tissu économique français et d'assumer notre responsabilité économique et sociale.* » Et d'asséner : « *je suis sûr que délocaliser est une politique de courte vue.* » À l'époque, le discours est « ringard ». L'animateur de la convention, un certain Jean-Paul Betbeze, alors directeur des études économiques au Crédit Lyonnais, le conforte en public : « *vous ne faites pas de la résistance, vous avez une vraie stratégie.* » Sept ans plus tard, Noël Guichard rappelle encore l'anecdote et l'échange avec l'éminent économiste, « *qui m'a donné le culot d'aller plus loin.* » Et il en-

fonce le clou : « *je reste persuadé qu'on ne pourra pas longtemps acheter des tournevis à 10 000 km de là ; persuadé que le développement durable est désormais un critère pris en compte par les acheteurs des grands comptes.* » SAM outillage, né après guerre dans le giron des Forges stéphanoises (1), coté au second marché depuis 1989, produit toujours, dans ses usines de Saint-Étienne, plus de 30 % de ses 8 000 références.

La crise anticipée

Bien sûr, l'outilleur a été chahuté par la crise. Comment aurait-il pu en être autrement, pour un fournisseur de l'industrie (70 % du chiffre d'affaires) et de la réparation automobile ? SAM a souffert, « *mais plutôt moins que le marché* », affirme Noël Guichard, lui qui préside depuis trois ans un groupement industriel national de commercialisation (2). La crise, l'entreprise l'avait heureusement anticipée. En trois ans, de 2006 à 2008, elle a réorganisé tout le processus de production. « *Quand les leviers sur la croissance des ventes sont limités, explique très simplement le PDG, alors on tente de maintenir nos parts de marché et*

SAM Outillage forge ses outils au pilon, à quelque 1 250° C.



d'agir sur les charges et la productivité. » SAM a rationalisé son offre, devenue, au fil des ans pléthorique. « *Quand la concurrence baissait ses prix sur un produit, on ne tombait pas les nôtres, on créait une gamme !* » 2 000 références sont supprimées. « *On ne prenait pas grand risque, nous réalisons 80 % de notre chiffre avec 20 % de la gamme.* » Côté logistique, c'est la révolution ! Les produits, historiquement classés par famille, le seront désormais par fréquence de sortie d'où d'importants gains de productivité. L'instauration d'un atelier Kanban (3) permet de réduire les stocks. La production est remodelée en espaces : un bâtiment pour la forge, un deuxième pour l'usinage, un troisième pour le traitement thermique, un quatrième pour l'assemblage... ! L'entreprise est à l'aise, sur son site historique du boulevard Thiers, où elle dispose de quelque cinq hectares, sur des parcelles qu'elle a acquises une à une sur une bonne décennie. Enfin, elle a fermé, en juin 2008, son usine de Noirétable, dans le Haut-Forez, ouverte trente ans plus tôt, en reprenant dans des conditions sociales fort acceptables, douze des dix-huit salariés, les six autres préférant quitter l'entreprise (4). « *Le tout, c'est beaucoup moins d'argent immobilisé et des millions d'euros de gagnés en rentabilité opérationnelle* », souligne Noël Guichard.

7 millions d'investissement en trois ans

Au final, malgré un chiffre d'affaires en baisse d'un peu plus de 20 % en 2009 par rapport à 2008, malgré une filiale espagnole qui a dévissé de quelque 50 % en deux ans, SAM Outillages affiche toujours une santé financière insolente. À fin juin 2009, sa trésorerie dépassait les 8 millions d'euros. Elle a encore augmenté depuis. Elle représentait à elle seule 90 % de sa capitalisation boursière, ce qui n'est pas sans danger. « *Heureusement, souligne Noël Guichard, l'actionnariat est bien contrôlé par la famille Blanc, celle du fonda-*

teur, en 1906, des Forges stéphanoises. » Avec 8 % de parts de marché, l'entreprise stéphanoise fait figure de petit Poucet face à ses grands concurrents, et notamment le géant Stanley, qui vient d'ingurgiter Facom. Le choix d'abandonner, en 1991, le segment grand public s'est révélé judicieux : grâce à son savoir-faire et à la qualité de ses produits, elle conserve voire développe ses positions sur le marché industriel. Elle s'appuie pour cela sur 2 000 distributeurs actifs. En trois ans, SAM outillage aura investi 7 millions d'euros sur son site stéphanois, en machines et en bâtiments. Pragmatique, le chef d'entreprise ne s'interdit ni le négoce, pour toute la gamme de complément à l'outillage, ni la sous-traitance, y compris à l'étranger, sur certaines opérations, même si 80 % de ses 8 000 produits subissent au moins une opération à Saint-Étienne. Il a même instauré une politique de « *sourcing neutre* » (5). Mais, chez SAM, il est une règle à laquelle on ne déroge pas : toute production dont le surcoût de fabrication en interne n'excède pas 30 % reste à Saint-Étienne. Ce n'est pas qu'une position de principe, c'est aussi un calcul économique : « *Perdre une production qui amortit vos investissements, participe à vos frais de structure ; ça coûte cher et c'est risqué.* »



Des clés à pipe brutes de forges, en attente d'usinage. 30 % de la gamme est entièrement fabriquée à Saint-Étienne, et 80 % y subit au moins une opération.

Et le PDG d'interroger : « *qui vous dit que le fournisseur, une fois que serez dépouillé de votre savoir-faire, n'augmentera pas ses prix ?* »

Sur le marché de l'outillage, les perspectives 2010 semblent un peu meilleures même si l'industrie, d'après Noël Guichard, est « *toujours au fond du trou* ». Après deux années de

vaches maigres, qui ont vu l'effectif moyen passer de 224 collaborateurs en équivalent temps plein en 2007 à 202 en 2008 puis à 165 en 2009, SAM outillage est reparti sur une dynamique d'embauche. L'entreprise ne bradera pour rien au monde sa culture industrielle et ses valeurs. « *Nous n'avons peut-être pas encore gagné la partie, conclut Noël Guichard.*

Mais en tout cas, nous sommes très loin de l'avoir perdue... »

Carte d'identité

- ▶ Nom : **SAM Outillage**
- ▶ Date de création : **1906 dans le cadre des Forges Stéphanoises, qu'elle a quittées en 2001.**
- ▶ Lieu : **Saint-Étienne (Siège social et production)**
- ▶ Activité : **outillage pour l'industrie, 8 000 références**
- ▶ Chiffre d'affaires : **25 millions d'euros**
- ▶ Effectif moyen 2009 : **165 équivalents temps plein**
- ▶ Export : **22 % du chiffre d'affaires, principalement en Belgique, Espagne et au Maghreb.**



(1) L'entreprise doit son nom... à l'oncle SAM d'Amérique, venu prêter main-forte à la France en 1917 et qui lui a fait découvrir son outillage à main industriel.

(2) Le Gifec, Groupe Interprofessionnel de Fabricants pour l'Étude de la Commercialisation.

(3) Le principe : la demande tire la production.

(4) Prêt de véhicules pour les trajets, autoroute et essence prises en charge.

(5) Sur un même produit défini par le marketing, production et acheteurs entrent en compétition pour trouver le meilleur prix.



Noël Guichard, 64 ans, P-DG de SAM Outillage, aura 47 ans de maison en septembre prochain ! Entré aux Forges stéphanoises, il est devenu le directeur technique de SAM Outillage puis directeur général, en 1991. Au fil des ans, il s'est formé aux techniques de la gestion, de la forge, de l'usinage, du traitement thermique.