



Logistique - Nettoyage
Maintenance – Manutention

L'HORIZON 2005

REMERCIEMENTS

Ce stage n'aurait pu se faire sans la volonté et la collaboration de nombreuses personnes. J'exprime ma reconnaissance au personnel de la société Euro Services Industrie et plus particulièrement à Monsieur Denis CHARLES, Directeur Général, qui a fait preuve de pédagogie et su me faire appréhender le sens de la stratégie d'entreprise.

J'ai pu m'entretenir avec les responsables des différents services et les clients.

Je remercie chaleureusement ces personnes pour l'aide qu'elles m'ont apportée dans cette démarche rendue possible grâce à leur accueil et leur ouverture.

Résumé à l'intention du lecteur pressé :

Le siège administratif d'EURO SERVICES INDUSTRIE est installé à Neuville -les-Dieppe depuis les années 1995 sur le parc EURO CHANNEL. L'objet principal de la société est la réalisation de prestations de service dans le domaine du nucléaire.

Cette SA au capital de 1 MF est filiale à 80% de STMI et emploie près de 218 personnes, tous types de contrats confondus. Elle est répertoriée à la Nomenclature d'Activité Française sous le N° 747 Z : entreprise de propreté. La convention qui la régit est celle de la « propreté » malgré ses autres activités en manutention, en logistique et en maintenance. L'encadrement se compose de 7 personnes secondées par 4 secrétaires en soutien général. Il est assez réduit mais représente aujourd'hui une des forces de la société. L'organigramme laisse apparaître une organisation matricielle fortement corrélée à l'implantation nationale. En effet l'activité de la société se répartit essentiellement en deux zones géographiques, le Nord et le Sud. ESI a 6 clients principaux parmi lesquels EDF qui contribue à près de 50% de son chiffre d'affaires.

Ainsi l'étroitesse du nombre de donneurs d'ordres se traduit par une position économique forte de ces derniers par rapport à ESI. C'est pourquoi une gestion prévisionnelle a été mise en place et des stratégies sont à imaginer pour que la société perdure : c'est le sens donné au stage par Monsieur CHARLES. Le stage consistera donc à faire un diagnostic stratégique de la société pour en déterminer les axes de développement à **L'HORIZON 2005**.

Une première partie traitera du diagnostic stratégique de la société, il se fera en trois étapes.

- D'une part une analyse interne permettra de confronter l'atteinte des objectifs économiques et sociaux dans les différents domaines d'activités. S'il est aisé de trouver l'information nécessaire en interrogeant les cadres de l'entreprise il est aussi souhaitable de confronter les résultats obtenus en demandant aux clients, par le biais d'une enquête externe, d'évaluer ESI et de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents directs. Ainsi l'image de la société sera-t-elle plus fidèle et conforme à la nouvelle politique Qualité de ce début de millénaire.
- D'autre part une analyse de la concurrence permettra de distinguer les acteurs principaux du marché du nucléaire et de préciser les événements récents ayant conduit aux positions actuelles.
- Une analyse de l'intensité concurrentielle permettra d'évaluer la pression exercée par l'ensemble des acteurs de la vie économique sur le marché de l'entreprise et sur l'entreprise elle-même.

Une brève synthèse permettra de dégager les forces et les faiblesses de la société.

L'entreprise étant jugée en situation favorable à l'issue de cette première partie, les informations mises à jour serviront dans le deuxième temps de l'étude : Les axes stratégiques futurs. Les stratégies privilégiées par l'entreprise y seront mentionnées et on y traitera aussi de son évolution prévue en terme de chiffre d'affaires. Une simulation des résultats et le calcul des soldes intermédiaires de gestion viendront conclure ces étapes. ESI est conscient que son avenir dépendra des alliances pouvant être conclues avec de futurs partenaires pour répondre aux offres de « contrats de progrès » et de « prestation intégrée » : que ces alliances soient internes ou externes au groupe d'appartenance. Cette dernière étape sera largement documentée par le résultat des recherches concernant les moyens mis à disposition, par le législateur, pour favoriser la coopération entre les sociétés.

Finalement un rappel des événements récents sur la situation énergétique dans le monde viendra rappeler que l'énergie nucléaire est la moins polluante en terme d'émission de gaz à effet de serre. ESI n'a donc pas à redouter, au court et moyen terme, l'extinction de son objet.

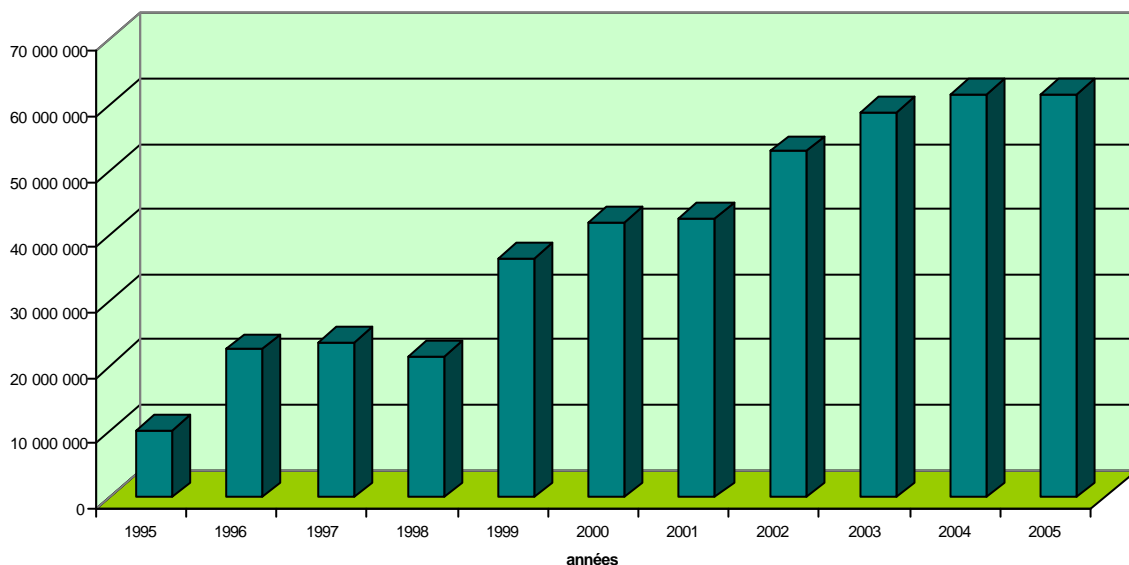
Pour ne pas laisser le « lecteur pressé » sur sa faim de chiffres et de tableaux nous en rappelons brièvement les principaux dans la page qui suit.

Forces et faiblesses de l'entreprise :

| FORCES | FAIBLESSES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● Vision interne et appréciation client coïncident● Les besoins des clients sont satisfaits.● ESI est bien placé et souvent le mieux placé des prestataires d'un site.● Pression concurrentielle modérée.● Bon niveau de qualité et ouverture au dialogue.● Disponibilité et compétence du personnel.● Redressement spectaculaire depuis 2 ans.● Equilibre social.● Avoir su intégrer conduite et maintenance d'engins.● Maintenance et manutention / lavage sont un point fort d'ESI reconnu dans le groupe STMI. | <ul style="list-style-type: none">● Se positionner en tant que force de proposition sur l'amélioration des procédés, l'amélioration des moyens, la réduction des coûts et impliquer la R&D pour proposer de nouvelles solutions.● Etre meilleur en décontamination.● Parfois limite en quantité de personnel● C'est une nouvelle « jeune » entreprise qui n'a pas encore eu l'occasion de cimenter la cohésion de son personnel par une culture forte. |
| <ul style="list-style-type: none">● Pas de service Méthodes.● Pas de bureau d'Etudes.● Un encadrement réduit . | |

Progression du CA :

CA Global de ESI de 1995 à 2005 en FF



L'organisation interne d'ESI devra s'étoffer pour occuper une position de leadership dans son créneau d'activité en offrant aux donneurs d'ordre la vision d'une société jugée capable. Cela ne pourra pas se faire sans les actionnaires. D'ailleurs le premier challenge à relever sera le recrutement des 44 opérateurs dont 18 techniciens de maintenance supplémentaires pour 2002

ESI appartient à 80% à STMI, elle-même filiale de Cogéma, Framatome et CEA. Tous trois sont membres de TOPCO, holding qui coordonne désormais l'activité du nucléaire en France ; ESI n'est donc pas forcément le seul maître de l'évolution de sa stratégie. Ce sont alors aux Hommes qui la composent d'être assez convaincants pour pouvoir participer à la stratégie de sa propre évolution...

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION : | 1 |
| A. PRESENTATION DE LA SOCIETE..... | 1 |
| A.1 Fiche d'identité..... | 1 |
| A.2 Affiliation à des organismes professionnels..... | 1 |
| A.3 Activité..... | 1 |
| A.4 Domaines de compétences et métiers..... | 2 |
| A.5 Une implantation nationale..... | 2 |
| A.6 Intégration dans un groupe d'envergure..... | 3 |
| A.7 L'organigramme fonctionnel..... | 4 |
| A.8 Les clients principaux..... | 4 |
| A.9 La répartition par métiers..... | 5 |
| A.10 Le personnel..... | 5 |
| A.11 ESI en quelques chiffres..... | 6 |
| B. MISE EN EVIDENCE D'UN BESOIN..... | 6 |
| B.1 Electricité De France : la Prestation Intégrée..... | 6 |
| B.2 COGEMA et CEA : restriction budgétaire..... | 7 |
| C. PLAN DE L'ETUDE ET METHODE MISE EN ŒUVRE..... | 7 |
| PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA SOCIETE..... | 8 |
| A. DIAGNOSTIC INTERNE DES DIFFERENTES ACTIVITES..... | 8 |
| B. DIAGNOSTIC EXTERNE..... | 10 |
| B.1 l'appréciation des clients..... | 10 |
| B.2 La notation des clients..... | 11 |
| B.3 Appréciation des services offerts par ESI..... | 12 |
| B.4 ESI par rapport à ses concurrents..... | 12 |
| B.5 En conclusion des enquêtes de satisfaction..... | 13 |
| C. ETUDE DE LA CONCURRENCE EN PRESTATION DE SERVICE DANS LE NUCLEAIRE..... | 13 |
| C.1 Répartition par donneur d'ordre..... | 13 |
| C.2 Faits marquants chez les donneurs d'ordre..... | 13 |
| C.3 Répartition par groupes prestataires concurrents..... | 14 |
| C.4 Faits marquants chez les prestataires..... | 14 |
| C.5 Répartition par activité..... | 15 |
| C.6 En synthèse..... | 15 |
| D. L'INTENSITE CONCURRENTIELLE..... | 16 |
| D.1 Fournisseurs :..... | 16 |
| D.2 Clients :..... | 17 |
| D.3 Concurrents :..... | 17 |
| D.4 Menace des nouveaux entrants :..... | 17 |
| D.5 Menace des services substituables :..... | 18 |
| D.6 Le risque politique..... | 18 |
| D.7 Quantification et synthèse..... | 18 |
| E. SYNTHESE : FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE..... | 19 |
| DEUXIEME PARTIE : AXES STRATEGIQUES FUTURS..... | 20 |
| A. INTRODUCTION..... | 20 |
| A.1 Axe stratégique s'inscrivant dans le nucléaire..... | 20 |
| A.2 Axe stratégique s'exprimant hors nucléaire..... | 20 |
| B. L'EVOLUTION PREVUE :..... | 21 |
| B.1 Les prévisions d'augmentations de CA..... | 21 |
| B.2 Les diminutions prévues de CA..... | 22 |
| B.3 Les hypothèses retenues..... | 22 |
| B.4 Résultats prévisionnels..... | 23 |
| B.5 Synthèse..... | 23 |
| C. CHOIX STRATEGIQUES POUR DIVERS SCENARIOS : LES GROUPEMENTS D'ENTREPRISES..... | 24 |
| C.1 Introduction..... | 24 |
| C.2 Questions propres à la stratégie poursuivie : l'Alliance..... | 24 |
| C.3 Alliance ou acquisition ? : la règle des 4 I..... | 25 |
| C.4 Questions propres aux moyens..... | 25 |
| C.5 Inventaires des moyens de coopération..... | 26 |
| C.6 Classification des sociétés françaises..... | 27 |
| C.7 Définitions..... | 27 |
| C.8 Distinction entre GIE et SAS..... | 28 |
| C.9 Synthèse : tableau comparatif des formes de groupements :..... | 28 |

| | |
|---|-----------|
| CONCLUSION | 30 |
| ANNEXES | A |
| LES CENTRALES NUCLEAIRES EN FRANCE | A |
| PRINCIPAUX CLIENTS D'ESI..... | B |
| GROUPES INTERVENANTS DANS LE NUCLEAIRE | C |
| CLASSEMENT EN 1999 :LES VINGT PREMIERES ENTREPRISES DE PROPRETE | D |
| POUR NE PAS OUBLIER..... | E |
| FORMULAIRE DE L'ENQUETE EXTERNE..... | F |