

Le groupe SEGEM Macbo s'est développé très fortement au cours des 18 derniers mois. Il a prouvé sa capacité à pénétrer de nouveaux marchés (bois énergie), à atteindre de nouveaux clients « haut de gamme » et à réaliser de la croissance externe (achat de SOM).

Le groupe, tout en poursuivant sa croissance, doit absorber ce surcroît d'activité, s'organiser, se structurer pour absorber de nouvelles acquisitions, et être rentable.

1- Modèle de développement

La connaissance de la matière (bois et biomasse) et des problématiques clients liées sont les éléments clés de la qualité de l'offre, ceci est particulièrement vrai pour l'ingénierie, mais c'est également le cas, pour la conception des machines, des moyens de pilotage et de contrôle des installations fournies.

Cette connaissance, pour être valorisée, doit être démontrée au travers d'installations performantes et de références clients dans un marché considéré comme performant par les observateurs.

Le marché Français et les nombreuses références que le groupe y a installé, permet de jouer ce rôle vis-à-vis de marchés ayant des similarités en termes de ressources et de dimension de projets.

Il sera donc poursuivi, en France, la stratégie de fourniture de solutions complètes de préparation, de stockage et d'alimentation de process consommateurs de bois ou de biomasse. La valorisation de l'ingénierie et le développement de la maintenance seront recherchés afin d'améliorer les marges, les gains de productivité liés à la standardisation des machines y participeront également.

- Export

Par contre, à l'export, deux approches ont été retenues et sont en cours de mise en œuvre (pour mémoire, l'objectif est d'atteindre 50% à l'export dans 5 ans):

Sciage déroulage BO (SEGEM Macbo)

Stratégie export : Vente indirecte, machines, produits packagés, ingénierie d'accompagnement

- Fournir des machines aux intégrateurs (écorceuses, broyeurs, réducteurs, cribles) ainsi que des éléments à forte valeur ajoutée d'optimisation de process (mise au point, supervision, automatisation, billoptim, Inp-key, cubeurs) ou de conception (études de projets, plans d'implantation, plans d'exécution).

Biomasse BIBE et autres Industries (COMETER Macbo)

Stratégie export : Vente directe de solutions avec ingénierie complète,

- Utiliser nos clients internationaux pour être « emmenés » à l'export sur certains marchés sur lesquels nous avons des atouts. Fournir des solutions complètes comme en France. Fournir les éléments à forte valeur ajoutée d'optimisation de process (mise au point, supervision, automatisation, ChipFlex, Vis Tubée, Optim PCI) ou d'étude (études de projets, plans d'implantation, dossiers DOE, DPGF, maintenance, ...) et sous-traiter la fabrication et le montage chez des partenaires identifiés et validés préalablement.

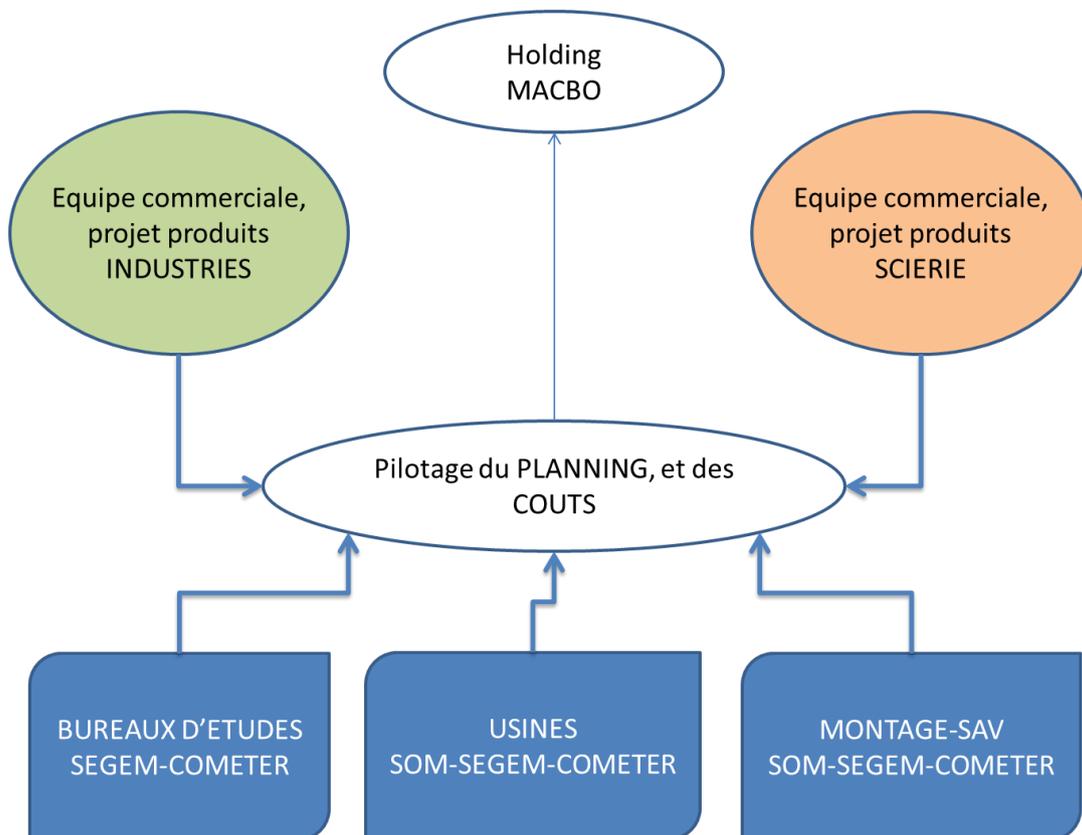
1- Segmentation de l'activité commerciale

L'entreprise vient d'opter pour une organisation en centres de profit qui permettra à chaque service de travailler avec des objectifs de chiffre d'affaires et de marges individualisés.

Développement de l'activité biomasse jusqu'à atteindre 12 millions d'euros en France, puis le relais de croissance est assuré par l'export, tant en scierie qu'en bois d'industrie.

Marque COMETER

Marque SEGEM



2- Innovation

Elle est un facteur clé de différenciation et d'image.

Quatre programmes collaboratifs sont en cours, et leur influence sur la relation que nous avons avec les clients est très perceptible, bien au-delà des résultats commerciaux futurs de ces projets, parce

qu'ils permettent de démontrer la prise en compte profonde des problématiques des clients et de les projeter dans une relation durable avec le groupe.

Le groupe est agréé « entreprise innovante » par OSEO, ce qui le rend éligible aux FCPI. Il est également agréé « centre de recherche » et il peut facturer des prestations à ce titre qui sont comptabilisable au titre du Crédit d'Impôt Recherche.

SEGEM est membre du pôle de compétitivité Xylofutur depuis 3 ans et a un rôle actif au Bureau du pôle.

Les programmes de R&D font l'objet de financements publics et, quand c'est possible, éligibles au CIR.

3- Directeur Général

Une telle croissance ne se fait pas sans un besoin important de structuration de l'organisation, nous avons embauché un Directeur Général expérimenté à cette fin, Eric BEAUDE, et les fruits de son travail vont apparaître petit à petit. Son CV est en annexe du mémorandum.

4- Organisation - Concentration sur les activités principales

Au 31 décembre 2011, l'effectif SEGEM était de 96 personnes pour une masse salariale chargée sur l'exercice 2011-2012 de 4,5 millions d'euros.

Fin janvier, il a été constaté que certains investissements humains n'avaient pas été suivi de suffisamment d'effets, il s'agit du :

- Développement du chiffre d'affaires SAV en scierie en s'appuyant notamment sur une stratégie commerciale offensive de produits consommables ;
- Développement de l'activité bois énergie pour les chaudières de faibles puissances ;

Il a donc été décidé de stopper ces deux activités, de se séparer du personnel impliqué dans ces activités, et de recentrer l'entreprise sur ses activités de cœur de métier (bois d'œuvre et bois énergie moyenne et grosse puissance).

Ce premier plan de réorganisation a eu un coût modeste (22k€) dont l'essentiel a été comptabilisé sur l'exercice 2011-2012. Il va permettre une **économie annuelle de 395 k€** essentiellement par réduction de la masse salariale et accessoirement réduction des charges externes.

5- Structuration des services et amélioration de la qualité

Pour accompagner et maîtriser la croissance de l'entreprise, il a été décidé de mener un plan de structuration qui s'articule autour de plusieurs axes :

- Améliorer la fonctionnalité du système d'information

- Mettre en place un système de management de la qualité
- Poursuivre l'organisation de l'entreprise en centres de profit.

L'objectif étant d'accroître l'efficacité globale de l'entreprise et donc d'améliorer sa rentabilité.

- Evolution de l'outil SAP
 - o Embauche d'un développeur junior : **25k€**
 - o Mise en place d'une nouvelle comptabilité analytique

SEGEM travaille pour améliorer continuellement la qualité de son système d'information et donc la maîtrise de ses coûts.

- Mise en place d'un système de management de la qualité

Depuis janvier SEGEM a initié la construction d'un système de management de la qualité en s'attachant les services d'un cabinet extérieur qui a donné lieu à un recrutement au 01/04/2012.

- o Embauche du qualicien : **75 k€**
- o Embauche d'un contrôleur qualité en alternance : **20 k€**

Cette démarche qualité menée « au pas de charge » depuis janvier à déjà produit ses premiers effets sur les méthodes de travail (simplification de la procédure achat, identification de facteurs clés de blocage, ...).

- Structuration des différents services ;

Pour faire face au nombre grandissant d'affaires, SEGEM va mettre en place une fonction planning qui permettra d'harmoniser les besoins et les ressources.

- o Nomination d'un jeune chef de projet à la tête du BEM
- o Embauche d'un nouveau chef de projet : **60 k€**
- o Fusion des services achat et logistique
- o Embauche d'un responsable planning : **80 k€.**

Fonction	Salaire annuel chargé
reponsable planning	80 000
Qualicien	75 000
Chef de projet junior	60 000
Développeur SAP junior	25 000
Controleur qualité	20 000
TOTAL EMBAUCHES STRUCTURE	260 000

Le solde des embauches/débauches génère une économie de l'ordre de 135 k€ annuel.

Pour tenir compte de l'évolution des salaires, nous considèrerons ce poste à l'équilibre inchangé.

- Développement de l'activité

La nouvelle structure organisationnelle sera opérationnelle et commencera à porter ses fruits à partir de juin 2012, date à partir de laquelle nous pourrions envisager :

- Jusqu'à 15% de gain de productivité en atelier (grâce aux méthodes Kaizen, 5S et au système de management de la qualité) ;
- L'organisation par pôle de services (centres de profits) permettra de mieux cerner les responsabilités et les coûts.

6- Exercice clos au 31/03/2012

Chiffres provisoires en annexe. Le doublement de l'activité, avec un EBE proche de 300 k€, est constaté.

Attention : La comptabilisation de la production a été effectuée sur un calcul d'avancement basé sur les seuls éléments financiers des contrats (facturations partielles, avances et acomptes). Les contrats que nous concluons sont à long terme (parfois jusqu'à 18 mois, voire 24, plus la garantie de 12 à 24 mois), la connaissance de leur rentabilité ne devient complète qu'à leur achèvement, incluant la période de garantie.

Les chiffres de production fournis nécessitent un ajustement lié à la mesure de l'avancement exact qui est susceptible de représenter 2 à 3 semaines d'activité, les chiffres définitifs ne sont pas connus à ce jour.

La cession de l'activité Biomasse à MACBO qui l'apportera en capital à COMETER est réalisée au 31/03/12. Durant la période de transition cet actif, désormais propriété de Macbo, sera facturé à la filiale utilisatrice.

Business plan SEGEM en annexe, il est à périmètre constant. Les résultats des croissances externes envisagées, si elles se réalisent, seront à ajouter. SOM est considéré comme sous-traitant de SEGEM et n'a que très peu d'activité propre.

Nous commençons l'exercice avec un portefeuille de commandes qui nous permet d'espérer une bonne année 2012/13 et une rentabilité nettement améliorée, fruit des efforts antérieurs et de ceux en cours.

Le cycle des affaires est de plus en plus long, ceci donne de la visibilité et protège nos positions, mais génère un besoin accru de financement du cycle d'exploitation.

Nous avons réuni nos 4 banquiers d'exploitation le 15 mars dernier, la représentante d'OSEO s'étant jointe à eux. Les lignes ont été confirmées ou étendues.

L'augmentation de capital en cours est nécessaire à la poursuite de la stratégie de développement.

7- Levée de fonds

Le développement rapide de notre activité nécessite d'augmenter nos fonds propres.

Nous avons confié une mission de levée de fonds à deux structures qui travaillent de concert:

- In Extenso DELOITTE, en la personne d'Edouard MAS, avec une mission de conseil et d'accompagnement, et il semble très confiant au vu des préaccords que nous avons, pour la première tranche.
- KAIROS, en les personnes de Jean Luc FOUCO et Christophe TYMEN, avec une mission de recherche d'investisseurs et de conseils, leur approche très expérimentée nous a paru la plus favorable à la réussite de ce projet. *(contrat encore en discussion à date)*

Une première tranche de 850 k€ devrait se faire mi-mai, et nous demandons à OSEO qu'elle soit accompagnée d'un Crédit de Développement Participatif de 850 k€, ce qui nous ferait 1.700 k€ de trésorerie supplémentaires rapidement.

Elle comprendra , s'ils confirment leurs intentions :

FORINVEST pour 400/450 k€

AQUI INVEST pour 300 k€

BOURDEN pour 150/200 k€

8- CONCLUSION

Il reste, naturellement, de très nombreux axes de progrès, mais beaucoup ont été faits et nous sommes confiants sur notre capacité à faire les suivants.

J'espère avoir répondu à vos attentes, et je reste à votre écoute.

Cordialement,

Le Président,

Hervé FROUIN