

Case Study – Kugler Bimetal

74% d'augmentation d'EBITDA – le cas réel d'une entreprise qui renoue avec le succès.

Le problème

Kugler Bimetal est une entreprise genevoise active depuis 160 ans dans la fabrication de pièces industrielle alliant bronze, pour ses capacités tribologiques, et acier, pour son extrême résistance. En plus d'une situation financière et opérationnelle extrêmement préoccupante en 2012, l'entreprise fait face à des collaborateurs complètement démotivés par un management inexistant et incompétent.

En particulier nous avons identifié lors de notre immersion :

- Des processus inadéquat ou absent (production, achat, maintenance, pilotage & fiabilisation des opérations, etc.)
- Pertes financières importantes en partie due à la dépendance à l'EUR mais également due à des inefficiences des processus. S'ajoutent à cela des cadres n'ayant pas de compétences managériales, engendrant les conséquences suivantes à l'interne :
 - Un grand nombre d'inadéquation postes-profiles à tous les niveaux
 - Employés désengagés et démotivés
 - Fonctionnement en silo entre les différents corps de production et fonctions de support
 - Une guerre larvée entre les cols bleus et les cols blancs

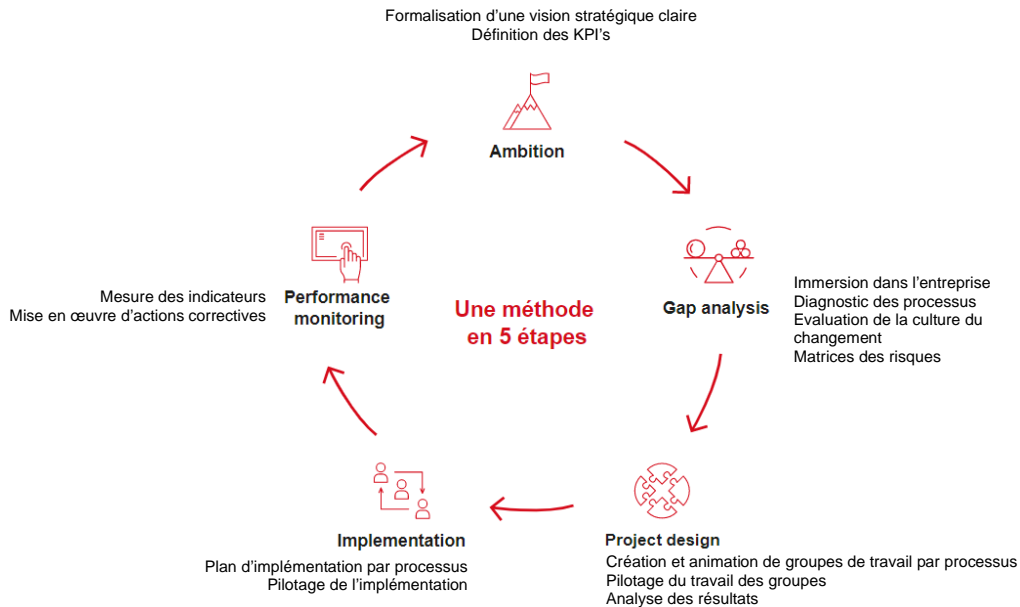
Le contexte de l'époque ajoutait également de la complexité à la situation :

- Industrie hautement compétitive et mondialisé
- La production est localisée à Genève, qui compte parmi les villes les plus chères au monde
- 15.01.2015 : abandon du taux plancher par la BNS alors que Kugler Bimetal exporte 80% de ses produits en zone euro
- Maintien de la certification ISO 9100 (aéronautique)
- Toute mesure financière prise doit diluer le moins possible les actionnaires familiaux

Le nouveau CEO décide de mandater SHAKE Consulting (aujourd'hui Shake.Swiss) pour l'aider à retourner la situation.

La méthode

Shake.Swiss utilise son approche systématique pour débiter une transformation qui durera 6 ans et qui emmènera Kugler Bimetal vers le chemin du succès.



Les principaux facteurs clés de succès

Chaque projet de changement est différent, pour le cas de Kugler Bimetal les facteurs suivants ont été identifiés comme ayant été cruciaux à la réussite. Ils peuvent néanmoins s'appliquer plus largement à d'autres projets :

1. **Innovation** : Paradoxalement ce sont les contraintes financières tendues qui ont favorisé l'émergence et l'implémentation de solutions innovantes à tous les niveaux de l'entreprise. Ces solutions se sont cristallisées dans la phase « project design » où des employés clés ont collaborés à la création des processus.
2. **Vision & Leadership** : Le CEO doit avoir une vision claire et un leadership solide afin de porter avec conviction sur le long terme un projet d'une telle envergure. Il doit être entouré par des facilitateurs internes et externes, dans ce cas-ci Shake.Swiss, capables de proposer et d'implémenter des modèles sur mesure d'organisation et de gouvernance totalement innovants et agiles.
3. **Equité de rémunération** : Le nouveau modèle de rémunération prévoit que le tiers du bénéfice opérationnel distribué soit reversé à part égale entre les employés. Ce paramètre a été déterminant pour générer un engagement fort du personnel et une culture de l'initiative qui ont permis d'atteindre des niveaux records d'efficacité.
4. **Cohérence, constance et transparence** : Beaucoup de temps et d'énergie a été dévolue à la communication. Une vigilance particulière a été accordée à la cohérence entre la vision stratégique et toutes les actions entreprises. Une transparence totale dans les informations, y compris en ce qui concerne les résultats financiers a également été soignée.

Le résultat

1. L'entreprise est sauvée et son P&L et son bilan son sains
2. Elle a maintenant un esprit « startup » malgré ses 160 ans d'âge
3. Elle est extrêmement flexible dans un environnement 9100 et a implémenté facilement le lean
4. La remise en question permanente et l'amélioration continue font partie de son ADN
5. Elle est beaucoup plus créative et innovante
6. Elle fait d'excellente performances financières comme le montre le tableau suivants extrait des rapports financier :

	% 2017 vs 2012
Chiffre d'affaires	-13%
Frais employés	-29%
EBITDA	25%
Bénéfices	666%
fonds propres	114%
fonds étranger	-71%
dette	-82%
gearing	
benef/employé	963%
EBITDA/employé	74%