

Cas « Mirlac »

Le groupe Mirlac est issu d'une entreprise née en 1925 d'une scierie située près d'Angoulême, qui a développé un savoir-faire dans la transformation de ses produits. Il est spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de produits dérivés du bois comme les granulés de bois ou les panneaux de particules, panneaux de fibres, panneaux plaqués ou sur support aggloméré... Le groupe est aujourd'hui un des leaders sur le marché hexagonal de ces produits. Il emploie environ 900 personnes.

L'entreprise achète du bois sous différentes formes à des scieries, ainsi que des colles, vernis, peintures et solvants à des entreprises chimiques. Elle fabrique une grande variété de produits qu'elle commercialise auprès de distributeurs : grandes surfaces de bricolage et fabricants de meubles, principalement fournisseurs de la grande distribution (généraliste ou spécialisée dans le mobilier). Le chiffre d'affaires 2017 s'est élevé à 350 millions d'euros, dont 20 % à l'exportation. La production en volume approche le million de mètres cubes.

Le groupe possède aujourd'hui 5 usines dans plusieurs régions de France. Les usines (Angoulême, Challans, Moulins, Saint-Brieuc et Sélestat) sont filiales à 100 % de la société holding tête de groupe contrôlée par les familles fondatrices qui détiennent 70 % du capital (annexe 1). En 2017, une augmentation de capital a été l'occasion de faire entrer un fonds de placement à hauteur de 30 %.

Le siège de la société holding, où travaillent une trentaine de personnes, est situé à Angoulême, près de la première usine, construite en 1925, qui emploie aujourd'hui 225 personnes. Les autres usines ont été acquises par croissance externe dans les années 1990-2000, avec l'arrivée aux commandes de la 3^{ème} génération de dirigeants. À ce stade, le groupe envisage de poursuivre son développement et de renforcer sa dimension internationale. Un projet qui consisterait à prendre 51 % du capital d'une entreprise suédoise de taille comparable au groupe Mirlac est en cours de négociation. Cette acquisition permettrait de pénétrer de nouveaux marchés et compléterait l'offre commerciale de Mirlac.

Pour renforcer sa position sur le marché, le groupe développe des relations de partenariat tant avec ses fournisseurs qu'avec ses clients. Afin d'aller plus avant dans cette logique de filière, le groupe a mis en place un extranet pour faciliter ses échanges commerciaux et techniques. Les partenaires de Mirlac peuvent ainsi consulter et télécharger des documents de tout type (nomenclatures, tarifs, documentations) et remplir des formulaires de demande d'informations diverses.

Les procédés industriels en perpétuelle avancée technologique sont les points clés qui permettent aux entreprises de cette filière de rester compétitives. Aussi, font-elles régulièrement l'objet de cyberattaques informatiques. Le groupe Mirlac non exempt de ces menaces a décidé de mettre en œuvre des solutions de sécurisation des échanges au sein du groupe.

Les services « comptable », « commercial » et « achats » sont centralisés au siège. Le service commercial comprend 18 personnes, dont 14 vendeurs qui ont chacun un portefeuille de clients et une zone géographique à prospecter. Le service achats a un effectif de 3 personnes. Le service comptable, d'une dizaine de personnes, est placé sous la responsabilité d'un chef comptable, lui-même dépendant du Directeur Administratif et Financier (DAF), Mme Barrois.

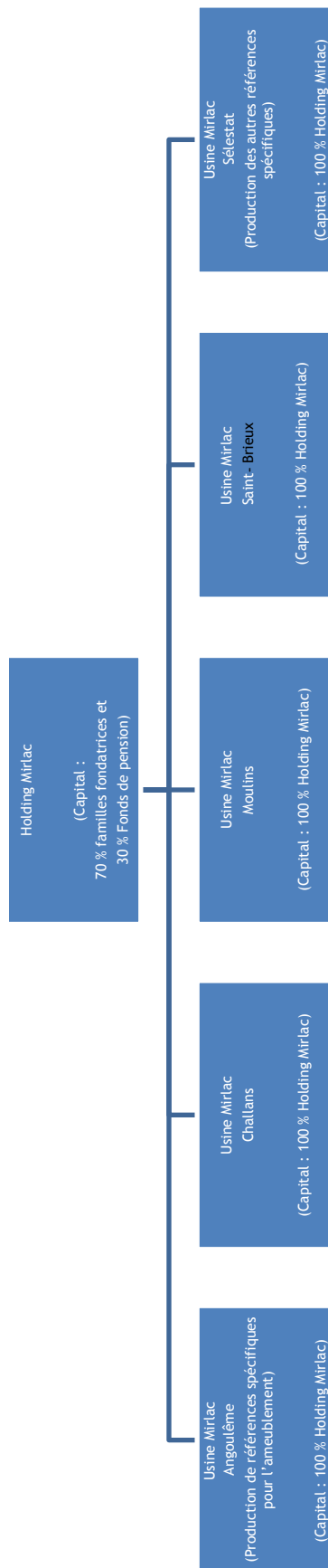
Celle-ci supervise également le contrôle de gestion, avec un contrôleur de gestion groupe et un contrôleur dans chaque usine. Mme Barrois est l'une des cinq membres du comité de direction du groupe.

L'informatique du groupe (50 postes de bureautique, 200 postes pour les bureaux d'études et la gestion de production) est basée sur un intranet avec des serveurs situés à Angoulême et des serveurs de sauvegarde et de secours situés à Challans.

Le service informatique se trouve sous l'autorité de Mme Barrois, DAF. Il est dirigé par M. Clavier, titulaire du DSCG (2012) et autodidacte en informatique qui encadre une équipe de 3 personnes (un technicien réseaux et télécommunications, un administrateur de la base de données et un technicien chargé des aspects applicatifs). M. Clavier possède de réelles compétences en gestion et en management qu'il met à profit dans ses relations avec les correspondants informatiques se situant dans chacune des usines du groupe. Ces derniers sont les relais locaux du service informatique. À côté des activités liées à leurs postes, ils assurent la maintenance matérielle et l'assistance aux utilisateurs sur chacun des sites.

Le groupe dispose d'un PGI installé au début des années 2000, aujourd'hui vieillissant. L'éditeur s'est spécialisé sur le commerce de détail et n'a plus de produit susceptible de répondre aux besoins de Mirlac. La direction a pris la décision d'implanter un nouveau PGI full web. Le choix de l'éditeur sera assuré en interne mais, pour mener à bien le projet qui est considéré comme stratégique par le groupe, il est prévu ensuite d'avoir recours à un intégrateur.

Annexe 1. Organigramme du groupe Mirlac



Annexe 2. Diagramme de flux simplifié

