

23

En quatre ans, le chiffre d'affaires de TMI est passé de 10 à 23 M€

PASSEPORT TECHNIQUE

Nom de l'entreprise : **Techno Métal Industrie**
Année de création : **1996**
Secteur : **construction métallique (ferronnerie, charpente métallique, ouvrages d'art, mécanosoudure)**
Siège social : **Rue du Géron, 40 à 5300 Andenne**
Forme juridique : **SRL**
Capital : **1,7 M€**
CA : **24 M€**
Nombre d'employés : **75**
MOTTO (slogan) : **Une valeur sûre dans la construction métallique**
Site internet : **www.technometal.be**



DIDIER VAEL

TMI

L'esprit Eiffel

Travailler l'acier comme un orfèvre : voilà les compétences de Techno Metal Industrie, une entreprise de construction métallique dont la valeur ajoutée et la renommée dépassent largement les frontières de la Wallonie. Présentation de ce champion des meccanos géants qui n'a pas fini de faire parler de lui...

Le fer est devenu un élément de construction vers le XVIII^e siècle, alors que les matériaux usuels étaient le bois et la pierre. Cette nouvelle approche entraîne un bouleversement des méthodes de conception. Car le concepteur ne travaille plus avec des éléments singuliers en fonte moulés en atelier, mais avec des profilés standards dont l'assemblage permettait d'obtenir les solutions recherchées. Les progrès techniques dans le domaine sidérurgique contribuèrent à l'apparition d'un nouveau matériau à la fin du XIX^e siècle, l'acier, qui devait une nouvelle fois révolutionner le domaine de la construction métallique, avec l'apparition de la soudure et de profilés de plus grande longueur, supérieure à 6 m de portée. Gustave Eiffel est probablement l'un des meilleurs ambassadeurs de cette technologie et qui n'a rien de désuet. Bien au contraire. On y a recouru largement après la guerre pour accélérer la reconstruction de l'Europe. Et on y recourt largement encore aujourd'hui. Il faut dire que l'acier se prête aussi bien aux grands

ouvrages qu'aux plus modestes tandis qu'il permet une mise en œuvre rapide, le tout pour un coût raisonnable. La Wallonie connaît aussi son entreprise « Eiffel Construction Métallique », sauf qu'elle s'appelle Techno Metal Industrie. Basée à Andenne, celle-ci verse dans les ouvrages d'art, la ferronnerie, les charpentes et les travaux de mécano-soudure. Didier Vael, CEO TMI, nous présente ce fleuron et ses ambitions retrouvées.

Techno Métal Industrie est une entreprise aux compétences pointues. Quels sont ses métiers et activités ?

Créée en 1996 par deux entrepreneurs, puis rachetée en grande partie par un private equity (E-Capital) en 2015, TMI est aujourd'hui l'acteur de référence en Wallonie dans la construction métallique de moyenne et grande taille. La société est active dans quatre métiers différents : la ferronnerie (par exemple garde-corps, escaliers, etc.), les charpentes (structures métalliques), les ouvrages d'art (ponts

et passerelles) et la mécanosoudure (les travaux hydrauliques comme les écluses et barrages). TMI offre dans ces quatre métiers des solutions intégrées, allant du design et de l'ingénierie à la production jusqu'au montage sur chantier. TMI travaille en direct pour le client final ainsi que comme sous-traitant d'entrepreneurs généraux. Nos clients sont des clients privés ou publics qui se trouvent en Belgique, mais aussi en France et au Grand-Duché de Luxembourg.

TMI a connu quelques difficultés en amont de la crise du coronavirus. Quelles étaient-elles ?

Entre 2015 et 2019, TMI a connu une forte croissance avec un chiffre d'affaires qui est passé de 10 millions à 23 millions en quatre ans. La taille des projets a augmenté énormément, mais aussi leur complexité. En outre, la société a fait ses premiers pas à l'étranger avec un projet

important à Chartres pour Bouygues. Cette croissance a été trop rapide et elle n'a pas bénéficié de suffisamment de structure et d'encadrement. Par exemple, un retard dans la livraison d'acier pour Chartres a mis en danger l'ensemble de ce projet stratégique en bousculant le planning et l'organisation déjà tendue au sein des ateliers. Avec, à la clé, un effet boule de neige qui a impacté les autres projets. Ces problèmes opérationnels ont généré des difficultés financières et des résultats en perte en 2019, qui ont nécessité une injection de liquidités en capital et quasi-capital ainsi qu'un plan de retournement.

Comment la SOGEPA a-t-elle pu vous soutenir ?

Dans le cadre du plan de retournement de TMI, la SOGEPA a soutenu la société principalement de manière financière. D'une part, par une participation dans le capital de la holding Global Metal Vision SA (« GMV ») qui est la holding, actionnaire

unique de TMI et ce pour un montant de 1 M€ et, d'autre part, sous forme de prêts (1,5 M€ à GMV, pré-Covid et 1 M€ à TMI, durant la crise de la Covid). Aujourd'hui, Isabelle Devos représente la SOGEPA au sein du Conseil d'administration de GMV, où sont suivies les étapes d'accompagnement du rebond de TMI et où sont définies les lignes stratégiques de la société, mais également des deux autres filiales CTI et MJ Tubes (sociétés sœurs, toutes deux actives dans la chaudronnerie et la tuyauterie).

Vous avez pris la direction de TMI en 2020. Quelle est votre feuille de route ?

Bien que j'ai personnellement géré par le passé une entreprise de taille moyenne pour le même actionnaire de référence que TMI, à savoir E-Capital, chaque situation est différente. J'ai rapidement constaté que TMI dispose d'une grande expertise et d'une solide réputation. La situation géographique favorable sur la Meuse et



L'avis d'Isabelle Devos, Conseillère SOGEPA

Techno Metal Industrie est une belle entreprise avec des compétences fortes. La société, dont le business model n'est pas à mettre en cause, mais dont l'excellence opérationnelle devait certainement être améliorée, a vu grand à une époque, lorsqu'elle s'est lancée dans des marchés publics importants, qui sont complexes à gérer et qui aboutissent parfois à des litiges longs à dénouer. La société n'a pas su gérer sa croissance et se structurer en conséquence. La maîtrise de la marge n'a pas suivi dans la course au chiffre d'affaires. Cela a abouti à la nomination d'un nouveau CEO entouré d'une nouvelle équipe de management qui a pu redresser la barre avec des résultats positifs aujourd'hui, malgré les turbulences complémentaires liées à la Covid.

Dans ce dossier, nous sommes intervenus à la demande d'un fonds d'investissement privé : E-Capital, qui, il faut bien l'avouer, s'est beaucoup investi dans la partie opérationnelle du retournement. C'est le côté « hand on » très efficace que je retiens, qui s'apparente très fort à la façon dont la SOGEPA gère ses interventions dans des sociétés en rebond. Le succès, la ténacité et les efforts payent, souvent. Voilà encore la parfaite justification de l'efficacité d'une collaboration public/privé. La SOGEPA travaille de plus en plus régulièrement avec certains fonds de retournement privés, des structures avec lesquelles nous pouvons être alignés en termes de valeurs, d'efficacité et de rapidité de redéploiement.



l'attitude flexible et entrepreneuriale des employés sont également des atouts forts. En outre, les conditions du marché étaient favorables et les opportunités commerciales nombreuses. Le problème de TMI se situait principalement dans trois domaines. Au niveau organisationnel premièrement parce que les rôles et les responsabilités n'étaient pas clairement définis. Deuxièmement, l'expertise technique était trop concentrée sur un nombre limité d'employés et les compétences de gestion faisaient défaut. Il y avait une trop grande culture de gestion des projets en difficulté et trop peu d'anticipation ainsi qu'une absence d'améliorations structurelles. Enfin, troisièmement, sur le plan commercial, l'entreprise pensait trop en termes de coûts et pas en termes de valeur pour le client. Le système de tarification ne rendait donc pas compte de la valeur ajoutée de TMI. Avec les actionnaires et la direction, nous avons élaboré une vision stratégique. Nous

avons revu l'organigramme et instauré une culture de gestion des performances et de communication transparente, en mettant clairement l'accent sur la sécurité, la qualité, la rentabilité et la planification. Sur le plan commercial, nous sommes bien meilleurs dans la gestion du pipeline des ventes et dans la sélection minutieuse des affaires qui correspondent à la nouvelle stratégie où nous créons de la valeur.

Grâce à ces initiatives et aux efforts des employés, nous voyons déjà des résultats positifs : le nombre d'accidents du travail a diminué de 37 % et est même à zéro depuis début 2022. En 2021, TMI a réalisé un chiffre d'affaires de 24 M€ et un EBITDA de 1,16 M€. Les bons chiffres de vente ont permis de constituer un carnet de commandes de 44,6 M€ fin 2021.

Quelle est la nouvelle stratégie ?

Notre stratégie repose sur quatre piliers. Primo, sur le plan commercial, nous sélectionnons les projets à haute valeur ajoutée, non seulement en Wallonie, mais aussi en Flandre, au Grand-Duché de Luxembourg et en France. Secundo, nous nous concentrons sur l'excellence opérationnelle dans l'exécution de nos projets. Tertio, nous continuons à travailler au renforcement de notre culture d'entreprise en matière de proactivité, d'amélioration des compétences de gestion et d'élargissement des connaissances techniques. Enfin, quarto, pour certains produits ou éléments de projet, nous devons adopter une approche « make or buy » et choisir ce que nous exécuterons et ce que nous sous-traiterons. Nous avons une vision stratégique claire, une équipe solide et une position unique sur le marché. Nous avons donc tous les atouts pour réaliser nos ambitions de croissance rentable.



37 %

C'est le taux de réduction des accidents de travail

3,5 M€

C'est le montant total de l'intervention dans TMI