

Lebronze alloys : la constitution d'un groupe leader de la production d'alliages diversifiés

par

■ **Michel Dumont** ■

Président de Lebronze alloys

En bref

Après avoir été consultant durant vingt ans, Michel Dumont reprend, en 2006, Le Bronze Industriel avec un groupe d'investisseurs et une partie du management existant. Il lance un vigoureux plan de redressement, l'entreprise de 400 personnes ayant 40 millions d'euros de dettes pour un excédent brut d'exploitation nul. En 2009, la crise des *subprimes* nécessite un nouveau plan qui est couronné de succès. Ensuite, une stratégie très offensive est menée avec l'acquisition de 13 sites entre 2011 et 2017, afin de faire du Groupe un acteur majeur dans la conception, la production et la transformation de composants en cuivre, alliages cuivreux, alliages nickels, alliages d'aluminium et aciers spéciaux. Aujourd'hui, le Groupe, devenu Lebronze alloys en 2016, est une ETI prospère et innovante de 1 000 personnes qui produit plus de 200 alliages diffusés à travers une multitude de marchés de niches. Une stratégie originale, décalée par rapport aux "bons principes" des analystes de la Bourse, qui va notamment aider à passer la crise de la Covid-19...

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé en partenariat avec l'UIMM et la Fabrique de l'industrie, et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Mon père possédait une petite affaire familiale dans l'habillement et, dès l'âge de 20 ans, alors que j'étudiais encore, j'ai dû diriger l'entreprise à sa place, parce qu'il était malade. Cela m'a donné, très tôt, le projet de créer ma propre entreprise.

Du conseil à l'industrie

Après avoir travaillé comme consultant pendant quinze ans, j'ai fondé une société de conseil avec mon épouse, mon frère et quelques partenaires. Nous avons déjà constitué une équipe d'une quarantaine de collaborateurs quand, un peu par hasard, en 2006, nous sommes passés du conseil à l'industrie en rachetant Le Bronze Industriel, une société qui a fêté ses 80 ans il y a quelques années. Elle était alors en grande difficulté : ses dettes s'élevaient à 40 millions d'euros et son EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou excédent brut d'exploitation) était égal à zéro.

En 2008, au bout de deux ans d'efforts, nous avons commencé à redresser la situation quand est arrivée la crise des *subprimes*, qui a particulièrement touché nos trois marchés principaux de l'époque, l'aéronautique, l'automobile et l'*Oil & Gas*. Cette crise a été sévère, mais relativement courte et, dès 2010, nous avons pu redémarrer.

En 2011, nous avons franchi le seuil des 10 millions d'euros d'EBITDA, objectif que nous nous étions fixé lors du rachat. S'est alors posée la question de revendre Le Bronze Industriel. Entre-temps, nous avons développé une très forte *affectio societatis* avec l'encadrement et tout le personnel, car nous avons sauvé l'entreprise ensemble.

Nous avons alors décidé de poursuivre l'aventure en nous donnant un nouvel objectif. La concentration de notre marché sur trois grands secteurs nous paraissait très dangereuse et de nombreuses sociétés de fonderie cherchaient un repreneur. Nous avons entrepris de nous diversifier en rachetant, entre 2011 et 2017, 7 entreprises en difficulté ou avec un problème de positionnement stratégique, réparties sur 13 sites.

Ces acquisitions nous ont permis de diversifier nos alliages, mais aussi les formes que nous produisons. Le Bronze Industriel fabriquait essentiellement des barres, et nous avons cherché à produire également des fils, des petites barres, des profils, etc., de façon à surmonter plus facilement une nouvelle crise.

Quant à la société de conseil initiale, nous avons mis fin à son activité il y a cinq ou six ans, car nous n'arrivions plus à gérer les deux structures de front...

Lebronze alloys aujourd'hui

Le métier du groupe Lebronze alloys, constitué en 2016 à partir de ces différentes acquisitions, consiste à développer et à produire des composants techniques de spécialités à partir de deux grandes familles d'alliages (cuivre et nickel), depuis la fonderie jusqu'à l'usinage. Nous fabriquons aussi des alliages d'aluminium et d'aciers spéciaux, mais, pour ces derniers, seulement de la forge à l'usinage.

Au total, nous produisons plus de 200 familles de matériaux et nous vendons aussi bien des demi-produits (barres pleines, barres creuses, profilés, fils, plaques, bandes...) que des produits finis.

En 2019, le Groupe a réalisé 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 40 millions d'euros d'excédent brut d'exploitation. Nos parts de marché peuvent représenter de 10 à 70% des niches sur lesquelles nous intervenons. Le Groupe comprend 14 sites de production et emploie environ 1 000 collaborateurs dont 950 en contrat à durée indéterminée. Les actionnaires sont globalement restés stables depuis 2006 avec l'arrivée de trois investisseurs

institutionnels. Les membres de ma famille et moi-même disposons d'environ 50 % des parts et de 90 % des droits de votes.

Des marchés de niche fortement diversifiés

En 2019, notre marché était principalement orienté vers l'aéronautique (20 % du chiffre d'affaires), l'électronique (15 %), l'automobile (11 %), le luxe (10 %), le décolletage (6 %), l'*Oil & Gas* (6 %) et la métallurgie (5 %).

Dans l'aéronautique, nos alliages servent à fabriquer des pièces pour les trains d'atterrissage des avions, mais également toutes sortes de petits composants dont nous n'avons pas toujours connaissance dans le détail. En électronique, nous produisons, par exemple, des pièces pour les téléphones portables ou pour la connectique. Dans le secteur automobile, nous fabriquons, entre autres, des électrodes de soudure destinées à l'assemblage des véhicules, mais également des composants des batteries de véhicules électriques. En ce qui concerne l'industrie du luxe, nous produisons des éléments métalliques destinés à des sacs ou encore des charnières pour la lunetterie. Nous sommes aussi très présents dans l'horlogerie, pour laquelle nous développons des alliages permettant de construire des montres d'une très grande robustesse. Dans l'*Oil & Gas*, nous sommes spécialisés dans les équipements destinés au milieu marin, car le cuivre et le nickel sont des répulsifs pour les micro-organismes qui se fixent sur les installations et finissent par perturber leur fonctionnement.

Nous développons des alliages avec des propriétés multiples, sous des formes variées, destinés à des secteurs inattendus pour notre métier. Par exemple, dans le cadre de la crise sanitaire, nous disposons d'une solution brevetée qui permet d'éliminer en quelques minutes tout type de virus ou de bactéries sur les surfaces de contact et, ainsi, de réduire fortement les risques de transmission manuportée. Nous pouvons soit fournir la matière que d'autres vont retravailler, soit fournir des pièces telles que des poignées de portes. Nous en avons déjà vendu plusieurs milliers pour des hôpitaux, des crèches, des écoles, des bureaux, des particuliers...

Au total, nous sommes présents dans une vingtaine de secteurs et sur une cinquantaine de marchés de niche.

Depuis des années, nous fondons nos choix de nouveaux marchés sur des macro-tendances qui vont se maintenir au-delà de la crise actuelle : transition énergétique (notamment énergies renouvelables, batteries, connectique), santé (machines médicales et protections antimicrobiennes), développement durable et sécurisation des clients (matériaux de substitution pour les métaux nocifs, recyclage, *double-sourcing* pour les matériaux critiques), miniaturisation et, enfin, sécurité-défense (produits de spécialités pour les marines militaires, électronique de défense, etc.).

Sept principes stratégiques

Notre stratégie repose sur sept grands principes.

Le premier consiste à nous spécialiser sur des marchés de niche, avec la grande diversification que j'ai décrite.

Le deuxième est une forte volonté de diversité : aucun de nos clients ne représente plus de 5 % de notre chiffre d'affaires.

Le troisième principe consiste à essayer de nous mettre en contact avec nos clients finaux. Il ne s'agit pas de contacter des clients qui nous commandent quelques dizaines ou centaines de kilos de produits par an, en passant par des intermédiaires. En revanche, pour les clients plus importants, nous essayons de remonter jusqu'aux bureaux d'ingénierie afin de comprendre à quoi nos produits leur servent et de pouvoir continuer à innover.

Parmi tous nos produits, nous privilégions ceux qui sont critiques et représentent ainsi une plus grande valeur. C'est notre quatrième principe.

Le cinquième est que nous voulons préserver notre capacité d'innovation et, pour cela, nous consacrons 7 à 8 millions d'euros à la R&D chaque année.

Le sixième concerne les acquisitions, pour lesquelles nous privilégions les sociétés complémentaires plutôt que celles qui nous ressemblent.

Enfin, le dernier principe consiste, en dépit de notre petite taille, à essayer de nous internationaliser sur la majorité de nos secteurs d'activité.

Un pilotage fondé sur les P&L et les plans d'action

Les dirigeants d'entreprises de taille intermédiaire n'ont pas toujours une vision claire de leur bilan à tout instant. Pour notre part, nous sommes tout aussi attentifs au compte de résultat qu'aux bilans par activité.

Nous avons découpé l'entreprise en une centaine de "macro-chemins" de fabrication et tous les projets sont positionnés par rapport à ces derniers, ce qui nous permet de réfléchir constamment à l'amélioration de la productivité et à l'optimisation des investissements. Pour coordonner l'ensemble de nos activités, nous nous appuyons sur des plans d'action, avec des *program officers* délégués aux différents niveaux pour s'assurer que chacun connaisse son plan et l'applique.

Les investissements et développements sont aussi de plus en plus pilotés en fonction de ces plans d'action. Nous sommes très attentifs à la production immobilisée, ce qui est indispensable pour suivre les projets et les amortir. La planification et le pilotage de la performance se font à un rythme hebdomadaire et mensuel, site par site, sur la base du chiffre d'affaires dégagé. Nous surveillons régulièrement l'évolution des stocks, reflet de toutes les turpitudes. Lorsque ceux-ci dépassent un certain nombre de mois de chiffre d'affaires (qui peut varier en fonction des métiers), c'est l'un des premiers signes de problème sur un site.

L'impact de la Covid-19 sur les marchés

Une semaine après le début du confinement, nous avons présenté à nos banques et à nos salariés nos prévisions sur l'évolution de l'activité, secteur par secteur.

Nous avons tout de suite compris que le marché de l'électronique allait évoluer de façon favorable et c'est ce qui se passe actuellement, notamment en Asie.

Pour l'aéronautique, nous avons prévu un fort ralentissement des ventes, mais, par chance, plus de la moitié de notre activité dans ce domaine concerne les pièces de rechange. Nous devrions donc moins souffrir que si nous intervenions uniquement sur les avions neufs. Dans le spatial, la situation n'est pas catastrophique.

En ce qui concerne l'automobile, le choc a été rude, mais la production redémarre déjà, car les consommateurs plébiscitent ce moyen de transport, qui leur apparaît plus sûr que les transports en commun.

Dans le luxe, la situation semble se maintenir, à l'exception de l'hyperluxe, pour lequel la crise risque d'être sévère.

La métallurgie devrait connaître une crise profonde, d'autant que les métallurgistes chinois sont beaucoup mieux positionnés que leurs concurrents européens. Ceci va avoir pour conséquence la fermeture d'un de nos sites de production.

L'*Oil & Gas* souffre énormément.

Ainsi, certains secteurs d'activité atteignent 30% de chômage partiel, tandis que d'autres – ceux qui travaillent pour le secteur de la santé – doivent fonctionner à plein pour répondre à la demande.

L'évolution de la facturation en 2020

Nous avons observé les premiers impacts de la crise sur le marché chinois dès le mois de février. L'activité a été nettement plus faible au deuxième trimestre, avec un ralentissement piloté pour certains sites et

des retards de facturation liés au confinement. Nous pensons avoir atteint le point le plus bas au mois de mai, car la facturation repart tout doucement. La prise de commandes devrait être inférieure de 20 % par rapport à 2019, alors que nous avons prévu un budget en croissance significative.

Trois scénarios pour 2021 et 2022

Dès le mois de mars, nous avons travaillé sur trois scénarios pour 2021 et 2022.

Le premier se voulait optimiste, avec l'hypothèse d'un vaccin ou d'un traitement disponible dès la fin de l'année 2020, des plans de relance puissants et un retour de la confiance en fin d'année. Nous avons envisagé une compensation des secteurs affaiblis par le développement du médical et des innovations, avec une forte dynamique de besoin qui nous permettrait de retrouver en 2021 les commandes prévues en 2020 et un retour à la normale en 2022. Nous avons abandonné ce scénario dès la fin du mois de mars.

Notre deuxième scénario, baptisé *Attente active*, consistait à faire le gros dos le temps que les gouvernements mettent en place des stratégies qui nous permettraient de redémarrer à fond dès 2021. Nous y avons très vite renoncé également.

Nous nous sommes repliés sur un troisième scénario, baptisé *Rebond*. Celui-ci repose sur la perspective d'un vaccin disponible en 2021, de plans de relance efficaces et d'un retour de la confiance courant 2021. Toujours selon ce scénario, l'activité reprendra progressivement et ne retrouvera son niveau de 2019 qu'au deuxième semestre 2021 ou en 2022, car elle sera freinée par la limitation persistante des déplacements et par des problèmes de dettes chez les industriels.

Ce dernier scénario se traduit, pour nous, par la nécessité d'une restructuration rapide et forte de certains sites, de façon à préserver le cœur des actifs du Groupe.

La mise en place du plan Rebond

Le plan Rebond combine réduction drastique des coûts et préservation des activités les plus importantes pour nos clients et notre Groupe.

La première décision a été de regrouper nos quatre *business units* initiales pour n'en faire que deux. Nous avons la chance de disposer de deux managers opérationnels doués pour les restructurations, qui ont pris la tête des nouvelles *business units* et sont d'ores et déjà en pleine action.

Nous maintenons l'effort de R&D sur les nouveaux matériaux malgré la crise, car il nous permet de rester en contact avec nos clients.

Par ailleurs, nous avons réorganisé notre service commercial. Dans les métiers *B to B*, la tentation est de se réfugier derrière le produit et d'attendre que le client vous contacte. Nous devons inverser le processus et, par chance, nos techniciens, une fois formés, montrent beaucoup d'appétence pour travailler avec les bureaux d'études. Nous allons également développer la digitalisation pour accroître notre visibilité sur Internet. Enfin, grâce à notre outil de CRM (*Customer Relationship Management*), nous sommes en train d'analyser nos taux de réussite sur devis et, dans les domaines où moins de 5 % des devis reçoivent une suite, nous cesserons d'en faire, ce qui allègera nos charges.

Nous travaillons énormément sur l'adéquation entre besoins et ressources, d'où le fait de réduire le nombre de sites, de les spécialiser et d'optimiser leur configuration. D'ici la fin de l'année, nous allons déplacer environ 25 % de nos 400 machines et équipements, et nous les remonterons entre la fin de l'année et l'année suivante. Cela n'avait encore jamais été fait. Dans une entreprise en croissance, c'est impossible. Quand on n'est plus qu'à 70 % de taux d'occupation, les ingénieurs et techniciens ont du temps pour s'en occuper.

Toujours dans l'objectif d'une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources, nous travaillons à une réduction de 25 % des coûts en 2021 par rapport à 2019. Cet objectif me paraît déjà atteint à 80 %.

Enfin, nous pilotons de plus en plus par le suivi de génération de cash-flow.

Nous sommes désormais en mode combat et nous devrions réussir à surmonter cette épreuve – du moins si nous ne sommes pas confrontés à un deuxième confinement, voire à un troisième...

Se maintenir sur les spécialités actuelles...

Nous détenons en moyenne 25 % du marché mondial sur nos spécialités actuelles et seulement 10 % sur les spécialités nouvelles. Dans notre domaine, le marché progresse de 2 à 3 % par an, mais nous devons peut-être nous contenter de 1,5 à 2 % en raison de la Covid-19.

Nous allons essayer de maintenir nos parts de marché sur les spécialités actuelles, ce qui reste un combat, car plusieurs concurrents chinois sont apparus au cours des dix dernières années.

Pour réussir à nous maintenir, nous allons chercher des applications nouvelles et des adaptations de nos produits, renforcer la gestion des grands comptes, essayer de nous développer géographiquement, mais aussi adapter nos gammes pour répondre plus rapidement aux clients et améliorer notre compétitivité, et enfin, élargir la gamme de formes sur nos alliages.

... et croître fortement sur les nouvelles spécialités

Les marchés nouveaux connaissent une croissance de 10 % par an avant la Covid-19, et devraient retrouver une croissance de plus de 5 % dès que la situation sanitaire sera meilleure.

Nous avons pour objectif de faire passer notre part de marché de 10 à 20 % d'ici 2030. Pour cela, nous allons concentrer nos efforts sur l'industrialisation des nouveaux produits et l'adaptation des gammes, sur les qualifications par les clients, ainsi que sur la recherche de toutes les applications possibles.

Souvent, les nouveaux marchés sont détenus par peu d'acteurs. Notre objectif est d'essayer d'élargir ces marchés pour que les clients n'hésitent pas à qualifier nos nouvelles spécialités ayant une double source d'approvisionnement.

Prenons l'exemple d'une société américaine qui vend des câbles très performants en situation de monopole. Notre objectif est de proposer des câbles qui peuvent se substituer au sien et vice versa. Ainsi, nous savons déjà que plusieurs sociétés souhaiteront nous qualifier afin de disposer de deux sources d'approvisionnement plutôt que d'une. À partir de là, le marché se développera plus vite, car d'autres clients envisageront de substituer ce type de câbles aux produits moins performants qu'ils utilisaient jusqu'alors.

Autre exemple, nous sommes convaincus d'avoir trouvé la manière de produire un alliage qui pourrait se substituer à l'acier pour la fabrication de roulements (par exemple, les roulements d'escalators) et permettrait de réduire les risques de panne liés à l'usure. Jusqu'alors, un seul autre industriel produisait un alliage similaire, aux États-Unis. Aucun fabricant n'a envie de se retrouver entre les mains d'un fournisseur disposant d'un monopole, d'où l'intérêt d'être deux pour attaquer ce marché et convaincre les fabricants de changer de matériau.

Accélérer l'internationalisation

À l'heure actuelle, nous réalisons 68 % de notre chiffre d'affaires en Europe, 16 % en Asie, 15 % en Amérique du Nord, et 1 % dans le reste du monde. Cette répartition est trop décalée par rapport à celle du PIB mondial (26 % pour l'Europe, 37 % pour l'Asie, 27 % pour l'Amérique du Nord et 10 % pour le reste du monde). Nous devons, notamment, renforcer notre présence en Chine et plus largement en Asie, continent qui est désormais le premier générateur de PIB mondial.

Les choix d'investissement et d'acquisitions

Nous sommes en train de nous organiser pour éviter le passage des produits dans plus de deux sites, de façon à réduire les stocks et les encours, ce qui nécessite de spécialiser chaque site.

L'un des problèmes d'un groupe qui comprend plusieurs sites industriels, c'est que chaque responsable de site a tendance à souhaiter disposer de tout ce dont il a besoin sur place. Ceci nous a conduits à distinguer les chefs d'établissement (qui sont parfois des n-2 ou n-3 par rapport à la direction) et les directeurs des opérations. Ces derniers ont une vision beaucoup plus transversale et ne se considèrent pas comme les "défenseurs" de tel ou tel site.

Cette organisation et la période actuelle permettent notamment d'envisager des investissements à vocation multisite et d'être plus sélectifs. La première conséquence est que nos investissements portent essentiellement sur les coûts et les activités nouvelles, et évidemment beaucoup moins sur des capacités supplémentaires. La seconde conséquence est que dans un moment tel que celui-ci, nous allons nous faire tirer par le marché plutôt que suivre nos propres inspirations.

En matière d'acquisitions, nous commençons à recevoir de nombreuses propositions, mais nous allons rester très prudents et sélectifs, et continuer à privilégier les complémentarités de technologies et de marchés.

Vers un retour rapide à la croissance ?

Nous nous attendons à une division par deux de notre EBITDA en 2020, mais nous espérons retrouver en 2021 le niveau de 2019, soit 40 millions d'euros.

Entre la poursuite de la diversification, la création de nouveaux alliages, l'offre de nouvelles formes de produits et la réduction de la consommation de cash à partir de 2021 grâce, notamment, à la réduction du nombre de sites, nos leviers de croissance supplémentaires seront nombreux et substantiels, à compter du moment où nous aurons digéré cette crise. Cette entreprise s'étant construite dans la difficulté, nos équipes semblent plus à l'aise lorsqu'il faut rebondir que quand il s'agit uniquement de développer de nouvelles activités. Tous les espoirs sont donc permis !

Débat



La gestion des compétences

Un intervenant : *Avec 200 familles de produits différentes, comment gérez-vous les compétences de vos salariés ?*

Michel Dumont : Nos technologies sont toujours un peu les mêmes : un traitement thermique reste un traitement thermique, même s'il y a des nuances d'un alliage à l'autre. De plus, si vous répartissez 200 familles de produits sur une dizaine de sites, cela en fait 20 par site, ce qui reste gérable. Par ailleurs, les opérateurs sont extrêmement encadrés, avec un ratio d'une personne support par opérateur. Nous employons environ 200 cadres et techniciens.

Enfin, nous avons lancé un programme pour encourager la polyvalence entre secteurs de production. Par exemple, nous avons récemment développé une machine de forge extrêmement moderne et très automatisée, et ce sont les forgerons eux-mêmes qui nous ont montré le chemin : « *Nous, les forgerons, nous avons besoin*

de sentir le produit qui vit sous nos mains, nous ne savons pas gérer ce genre de machine. Vous devriez plutôt demander à des régleurs d'usinage de s'en occuper. »

Les moteurs de l'EBITDA

Int. : *Quels sont les grands moteurs de votre EBITDA : les acquisitions, les restructurations, le développement du chiffre d'affaires ?*

M. D. : Jusqu'en 2018, la croissance de l'EBITDA reposait sur deux grands leviers. Le premier était la réduction des coûts liée à l'acquisition de sociétés avec lesquelles nous avons trouvé des synergies et à notre politique d'adéquation entre besoins et ressources. En particulier, nous essayons en permanence de déterminer les meilleurs macro-chemins de fabrication possibles. Il est inutile d'essayer de faire travailler les gens plus vite. Ce sont eux qui sont sur les machines et qui donnent le rythme. Quel est l'intérêt d'aller plus vite si 10 % des produits partent à la poubelle et s'il faut relancer une fonderie pour les remplacer ?

En revanche, nous pouvons mobiliser l'intelligence collective pour définir de meilleures gammes de fabrication, et c'est une tâche qui motive beaucoup les collaborateurs. Je suis étonné du nombre de cas où des ouvriers ont expliqué à un ingénieur qu'il s'était trompé et ont fait tester des solutions auxquelles ce dernier n'avait pas pensé. Sur certains produits, lorsqu'on lance 100 kilogrammes de matière première en fonderie, on en récupère 35 à la sortie. Si, avec de l'intelligence collective, on obtient 45 kilogrammes de produits, cela représente un gain de 20 % sans avoir dépensé un euro supplémentaire.

Jusqu'en 2018, le deuxième grand levier de progression de notre EBITDA était l'augmentation des prix pour les activités peu rentables. Le fait de ne dépendre d'aucun de nos clients m'a donné la liberté de négocier les tarifs sur des activités qui sont très compliquées techniquement ou très faibles en volume.

À partir de 2018, nous avons donné la priorité aux alliages nouveaux, ce qui a entraîné un tassement de la croissance de l'EBITDA en 2019, dans la mesure où nous avons cherché à réduire certaines activités pour faire de la place aux innovations.

Int. : *Accordez-vous des primes de productivité à vos salariés pour les motiver ?*

M. D. : J'ai renoncé à toutes les primes individuelles, qui créaient des tensions entre services. En revanche, en dehors des années où les résultats sont mauvais, nous accordons systématiquement des augmentations supérieures à l'inflation. Les bonnes années, celles où la dette nette sur EBITDA atteint l'objectif fixé par nos covenants bancaires, une prime semestrielle est versée à chacun. En raison d'investissements importants, cela n'a pas été possible en 2019 et ce ne le sera pas non plus en 2020 à la suite de la crise, mais nous espérons retrouver ce système dès 2021.

Le choix des entreprises à racheter

Int. : *Comment sélectionnez-vous les entreprises que vous rachetez ?*

M. D. : Nous commençons par vérifier qu'il existe une complémentarité technique avec notre Groupe, puis nous envoyons une équipe de trois personnes qui dispose d'un jour ou deux pour visiter l'entreprise et rédiger un projet de synergie. Dans une fusion-acquisition, on a souvent de mauvaises surprises. C'est pourquoi il vaut mieux ne pas avoir identifié toutes les synergies au départ, de façon à se garder un peu de marge pour compenser les déceptions...

Nous fixons ensuite un prix de rachat, auquel nous ne dérogeons quasiment jamais.

Puis vient une étape très importante : la rencontre avec les représentants syndicaux. Il nous est arrivé deux fois de renoncer à des acquisitions parce que les discussions avec les partenaires sociaux s'étaient mal passées. Nous ne concluons l'affaire que si nous avons la conviction que la plus grande partie du personnel a réellement envie de sauver l'entreprise et en accepte les contraintes nouvelles.

Comment mobiliser les salariés des entreprises rachetées ?

Int. : *Comment faites-vous pour que les salariés des entreprises fusionnées adhèrent à votre vision et se reconnaissent dans votre marque ?*

M. D. : La Covid-19 va nous obliger à fermer des usines, ce qui n'était jamais arrivé jusqu'alors, et cela se savait.

Par ailleurs, pendant les négociations, nous proposons aux ouvriers de l'entreprise ciblée de rencontrer nos propres partenaires sociaux et ceux-ci leur expliquent l'intérêt de rejoindre une entreprise dynamique comme la nôtre.

De notre côté, comme je viens de l'expliquer, nous nous assurons que les salariés de l'entreprise rachetée sont vraiment prêts à se battre pour redresser la situation.

En ce qui concerne la marque, nous avons volontairement renoncé à notre marque d'origine, Le Bronze Industriel, pour adopter Lebronze alloys, qui passe mieux à l'international, ceci afin que toutes les équipes se reconnaissent dans une marque délibérément globale.

Enfin, nous avons décidé d'ouvrir le capital à nos salariés français (il était trop complexe de le faire à l'international), et 250 d'entre eux ont sauté le pas.

Nous avons racheté des entreprises dont les propriétaires pouvaient être assez distants. Le fait que le management soit désormais incarné par les membres d'une famille facilite probablement les choses.

Comment maintenir la motivation en temps de crise ?

Int. : *Vous avez annoncé que vous alliez fermer plusieurs sites. Comment les avez-vous choisis ?*

M. D. : J'ai décidé de préserver les gros sites français...

Int. : *Pour quelle raison ?*

M. D. : Sans doute par patriotisme ? Je préfère ne pas trop l'analyser, même s'il y a de vraies raisons économiques, car, de toute façon, c'est un échec que d'être amené à fermer des usines, surtout quand ce n'était pas prévu.

Int. : *Comment réussissez-vous à maintenir la motivation de vos salariés dans ces conditions ?*

M. D. : Je suis belge et, bien que vivant en France depuis longtemps et étant marié à une Française, je continue à trouver les Français très étonnants sur un point. Quand tout va bien, ce sont de vrais râleurs, mais quand cela va mal, ils démontrent une capacité stupéfiante à se mettre au boulot et à faire très vite bouger les choses.

Pendant les trois premières semaines du confinement, les salariés pensaient avant tout aux questions de santé. Mais très vite, ils ont commencé à se mettre en ordre de bataille pour préparer la suite. Ils ont apprécié la décision consistant à protéger les sites français, cœur de notre activité, et cela a dû créer une émulation supplémentaire.

■ Présentation de l'orateur ■

Michel Dumont : économiste et titulaire d'une maîtrise en gestion de l'université de Namur en Belgique, il a fait l'essentiel de sa carrière dans le conseil en gestion avant de devenir le président et actionnaire de référence du groupe Lebronze alloys (LBA) à partir de 2006.



Diffusion novembre 2020
