

MIEUX QU'UNE REPRISE, UNE RECRÉATION !

Green Recovery aux commandes de Delos à Saint-Amand-les-Eaux

▷ Patrick URBAIN

Depuis sa reprise le 4 avril 2005 par le groupe Green Recovery, Delos Industrie Saint-Amand-les-Eaux revit. Huit mois de commandes en retard honorés en trois, 42 salariés restants qui intègrent sans problème des méthodes de travail novatrices et la quasi-totalité des anciens clients de retour. Rassurée, la nouvelle direction entend mener un développement serein mais dans une gamme plus étendue et de qualité sans faille.

Ancrée à la façade de la zone d'activité de la Porte-du-Hainaut à Saint-Amand-les-Eaux, Delos Industrie fait plaisir à voir : les camions venus de tous les coins d'Europe ronronnent sur le parking en attente de chargement. Un solide gaillard observe tout cela d'un œil satisfait, un rien pensif : *"J'en ai vu dans ma carrière, mais la rapidité d'adaptation du personnel que nous avons repris et son adhésion mentale à nos méthodes et nos buts me stu-*

péfient encore." Il faut dire que M. Flocco, le DG, savait où il allait lorsque Delos déposa le bilan en avril dernier. *"L'affaire était saine, seules de grosses erreurs de gestion l'avaient mise en péril. Mais le marché existait et surtout un sacré savoir-faire technique et humain dans un créneau qui ne pardonne aucune erreur."* Bref, le 4 avril 2005, le tribunal de Valenciennes confiait au groupe financier parisien Green Recovery (voir notre encadré p.11) la gestion de ce fleuron de la mécasoudure



et découpe laser, constructions en alu, inox, acier pour citernes et containers et fournisseur n°1 des grands donneurs d'ordres du ferroviaire (Bombardier, Alstom, etc).

"Un redémarrage serein mais ambitieux". Pour repartir du bon pied, une palette de

mesures était présentée au personnel restant, 42 salarié sur 69 sans compter l'encadrement. Les nouveautés étaient nombreuses et surtout structurantes, au point qu'on peut vraiment parler maintenant d'une usine totalement recréée, réinventée, même dans sa production. ►►►

Des perspectives prometteuses

Si le groupe Green Recovery veut prendre racine durablement dans l'Amandinois-Valenciennois, c'est bien sûr en raison de l'installation à Valenciennes du pôle ferroviaire européen, mais aussi du retour du tramway dans les villes du Nord. Delos Industrie fabrique en effet des portes et des pièces de sécurité. Mais c'est aussi en raison de la renommée de Delos Industrie. Une enseigne connue dans la région depuis 60 ans, qui appartient au pôle compétitivité ferroviaire de taille mondiale "ITrams" retenu en juillet dernier par le gouvernement, arrivée dans l'Amandinois en 2002, dont le dépôt de bilan d'avril 2005 ne compromettra vraisemblablement pas la marche en avant si les choix de Green Recovery sont couronnés de succès. M. Flocco espère bien sûr que tous les programmes d'extension du tramway trouveront leur financement, et qu'ils se nourriront du savoir-faire de Delos Industrie. Sachant également que le pôle automobile avec Toyota n'est pas à négliger. Après tout, ce pôle et le ferroviaire font tourner la bagatelle de 1 500 sous-traitants dans le Valenciennois. Mais M. Flocco met un petit bémol à l'euphorie qui gagne partout : *"Je pense que les grands donneurs d'ordres devraient respecter plus d'éthique dans le choix de leurs sous-traitants, étrangers en particulier, cela pourrait se retourner contre tout le monde. N'oublions pas que ces grands programmes sont financés grâce à de l'argent public..."*

>>> Une fois que la nouvelle direction eut rattrapé un retard de livraison de huit mois en trois, le plan de réorganisation était conforté par le retour au bercail de la plupart des clients mais surtout l'arrivée de nouveaux : les grands donneurs d'ordres du ferroviaire bien entendu mais – et c'est là l'un des aspects de la nouvelle stratégie – aussi une bonne vingtaine d'entreprises hors ferroviaire. Quelques noms : Robine, Tim, Cafac, Coca-Cola, Benalu, Phoenix, CEA, Saelem, etc.

Redémarrer une affaire sur les ruines d'une autre n'est jamais évident, alors qu'est-ce qui explique un succès aussi rapide, en neuf mois à peine ? "Si 95% des clients sont à nouveau avec nous, explique M. Flocco, c'est qu'on a apporté beaucoup de 'plus' destiné à rendre la confiance et à assurer un redémarrage serein mais ambitieux de l'entreprise." A savoir, travailler d'abord en flux tendu, avec notamment la mise en place d'une cellule d'urgence destinée à livrer en quelques jours le client pressé où que ce soit en Europe. Pour cela, réinformatisation complète

(achevée) de tous les services. Puis mise en place d'un bureau d'études permanent composé d'un ingénieur et de deux techniciens (service baptisé "méthodes et développement" qui implique que Delos soit à la fois concepteur et fabricant avec un cahier des charges afférent). Diversification des produits aussi, répondant aux demandes les plus diverses. Une rapide visite dans l'atelier central est édifiante : cela va du simple chariot à quatre roues destiné à Coca-Cola à la soudure laser dernier cri, en passant par des buses d'aération pour le métro de Tokyo, ou une pièce qui ira sur un satellite, sans oublier un atelier réparation de matériel encore fiable et une part importante de création pure. C'est ce qu'on appelle ici des "produits de valeur ajoutée supérieure" qui concrétisent l'adaptation de Delos Industrie aux nécessités du marché.

Très haute qualification professionnelle. Lorsqu'il a fallu repartir pour une nouvelle aventure, le personnel a été sélectionné en fonction de certaines compétences. Parmi

lesquelles une très haute qualification professionnelle en matière de soudure. En clair, des techniciens diplômés et expérimentés, formés et agréés pour tous les types de soudure. C'est ainsi, et ce n'est qu'un exemple pris parmi d'autres, que M. Laour, le directeur d'établissement, est lui-même habilité en tant que soudeur professionnel agréé à œuvrer sur une pièce. Celle-ci, comme les autres, bénéficie donc à son tour d'un agrément qui est un atout indispensable à la conquête de ce type de marché très spécialisé.

Avantage immédiat de cet agrément permanent, tous les types d'acier peuvent être travaillés dans cette usine. Une polyvalence qui porte immédiatement ses fruits. Important quand il faut rapidement redresser le tir dans une entre-

prise convalescente ! C'est aussi ce qui explique que le nouveau Delos puisse se permettre de ne rechercher que la qualité supérieure, délaissant volontairement les gammes de produits maintenant fabriqués à l'Est ou en Extrême-Orient. Plus qu'une philosophie, c'est une stratégie. "Nous avons tiré les enseignements de la précédente gestion, explique M. Flocco. Nous allons contrairement à elle nous développer calmement, méthodiquement, en affinant nos méthodes selon nos principes. Nous ne faisons pas la course au chiffre d'affaires (sept millions d'euros à l'année pour l'instant) mais à une entreprise performante, nous allons progresser par paliers de productivité. Mais notre activité doit être un modèle pour les autres entreprises." ■

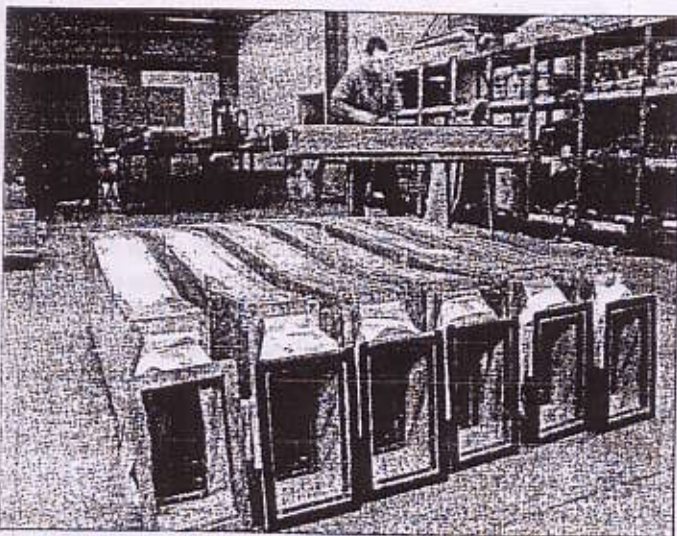
Green Recovery : déjà de belles enseignes...

Ce groupe financier basé à Saint-Germain-en-Laye, créé voilà quatre ans, s'est spécialisé dans la reprise d'entreprises en difficulté, du redressement judiciaire aux simples difficultés financières. Trois hommes qui ont chacun 12 ans d'expérience – Philippe Denavit, Christophe Talon et Bernard Grouchko (ces deux derniers issus de Centrale Lille et Insead) – ont créé un fonds d'investissements en direction d'entreprises en difficulté dont le CA varie de 5 à 100 M€. Dans notre région, outre Delos Industrie repris 20 000 € et doté d'un capital de 100 000 €, Green Recovery a montré le bout du nez en reprenant voilà un an Tiffany Industrie à Villeneuve-d'Ascq (109 salariés). Spécialisée dans l'impression sur papier, carton et plastique depuis plus d'un siècle, cette entreprise est aussi leader national dans la vaisselle jetable décorée, avec plus 30% de parts de marché. Son CA prévisionnel pour 2005 était de 23 M€.

Autres fleurons du groupe : Reims Aviation Industries (7 000 avions de surveillance construits en 30 ans, 40 salariés, CA 10 M€), ACM Yachts (basé à Caen, bateaux de plaisance de 26 et 44 pieds, 55 personnes, CA 8 M€) et le dernier arrivé, Digital Valley, 109 salariés, un fabricant de DVD de Val-de-Reuil (Eure) acheté 1 M€ en septembre.

L'ensemble du groupe compte actuellement 400 salariés pour un CA consolidé de 80 M€.

Il a aussi pour objectif de prospecter dans des pays à bas coût de main-d'œuvre.



On trouve dans l'atelier central les produits les plus variés, traduisant l'adaptation de Delos Industrie aux nécessités du marché.