



Entretien avec
Bruno COURTINE
Associé
Vaughan Avocats

PIERRE MILLET, ENTREPRENEUR, CROIT EN L'INDUSTRIE. MALGRÉ DES MOYENS FINANCIERS FORCÉMENT LIMITÉS PAR RAPPORT À D'AUTRES STRUCTURES, IL NE SE RÉSIGNE PAS À UNE DÉLOCALISATION DU TISSU INDUSTRIEL LYONNAIS VERS DES PAYS À FAIBLE COÛT DE MAIN-D'ŒUVRE. UNE BELLE HISTOIRE DE RECONVERSION.

Comment créer un groupe industriel sans apport en capital ?

ÉCHANGES : Pourriez-vous retracer les grandes lignes du projet de reconversion du site Fagorbrandt Lyon par Pierre Millet ?

BRUNO COURTINE : Pierre Millet a des idées, mais des moyens financiers limités. Il croit à l'avenir de l'industrie et ne veut pas se résigner à une délocalisation du tissu industriel lyonnais vers des pays à faible coût de main-d'œuvre. Dans le même temps, le groupe Mandragon, propriétaire de Fagorbrandt, s'est fait à l'idée que, face à la concurrence chinoise, il n'y a plus de place pour la production en France d'électroménager d'entrée de gamme. Après avoir délocalisé une partie de sa production en Pologne, le groupe est prêt à fermer une de ses usines sur Lyon lorsqu'il rencontre Pierre Millet, déjà à la recherche d'un site industriel à reprendre. Une idée jaillit alors dans la tête de ce dernier : pourquoi ne pas reconverter le site lyonnais ?

La fermeture du site représente un coût important pour Fagor Brandt, Pierre Millet connaît bien l'environnement économique régional et se fait fort de fédérer autour de lui d'autres industriels prêts à s'engager directement ou à apporter suffisamment d'activité au site pour le faire vivre et compenser le désengagement progressif de Fagor.

Le schéma proposé par Pierre Millet à Fagor est somme toute assez simple : Fagor cède le site à la société SITL, société spécialement constituée à cet effet, lui apporte 10 millions d'euros de fonds propres, lui garantit un volume d'affaires

annuel dégressif, mais suffisant pour qu'il puisse être compensé par les nouveaux utilisateurs du site. Enfin, elle s'engage à financer un plan de formation de 9 millions d'euros pour aider à la reconversion des salariés.

Pierre Millet dispose d'une licence de fabrication de véhicules électriques concédée par le groupe Magna Steyr et d'engagements de production de Faivre pour la fabrication de filtres de retraitement des eaux. Fort de l'engagement de continuité d'activité du groupe Fagor et du fort plan d'investissement en formation du projet, Pierre Millet a reçu le soutien de la grande majorité du personnel.

Le pari n'est pas encore gagné, mais est en bonne voie. Les activités qui vont venir se substituer à la production de matériels électroménagers sont « technologiquement compatibles ». La formation en vue de l'adaptation du personnel aux nouvelles productions ne devrait pas poser d'énormes difficultés techniques. Les lignes de cataphore nécessaires pour la peinture des véhicules électriques ne diffèrent pas grandement de leur utilisation initiale pour la peinture des tôles de machines à laver. La technologie des filtres de retraitement des eaux n'est pas exactement la même que celle des machines à laver, mais s'en rapproche suffisamment pour que l'adaptation du personnel puisse se faire sans trop de problèmes.

Pierre Millet a été accompagné par une équipe de spécialistes des restructurations et reconversions industrielles. Simon Tobelem, de Realis Investment House, pour la partie financière, Ennodev

sur le plan industriel ainsi que le cabinet Vaughan qui, au-delà de sa contribution au montage social et juridique, a ouvert pleinement son carnet d'adresses et favorisé les contacts entre industriels.

À quel niveau votre cabinet est-il intervenu dans ce projet ?

Nous avons utilisé notre réseau pour faire rencontrer Ennodev à Pierre Millet. Ennodev a validé les aspects techniques du projet, notamment la faisabilité de la mise en production de la ligne de montage de véhicules électriques par Magna pour le développement de leurs affaires en pure sous-traitance et sans avoir à investir dans l'outil de production.

Pensez-vous que ce type de projet va faire école ?

Tout d'abord, il répond à une vraie problématique de production. Les coûts de production sur le marché de l'électroménager d'entrée de gamme sont trop élevés en France pour pouvoir justifier de la continuation de l'activité. Cela ne remet pas en cause la qualité des infrastructures ni celle du personnel. D'un autre côté, les entreprises partenaires du projet — qui produisent des biens à plus forte valeur ajoutée donc susceptibles d'être produits en France —, avaient des difficultés à financer leur développement. Les banques n'étaient pas enthousiastes, les sociétés de capital développement n'étaient pas très attirées par des projets qui mélangeaient de forts besoins en recherche et développement et des moyens importants pour leur mise en œuvre industrielle.

Un environnement défavorable ne suffit pas à faire naître un projet de ce type...

Il faut bien évidemment un entrepreneur jouissant d'une vraie vision métier et suffisamment créatif pour imaginer de l'innovation sociale. Pierre Millet était cet homme. Nous sommes convaincus qu'il existe de nombreuses situations où se conjuguent des outils industriels et des compétences techniques qui ne répondent plus aux besoins et objectifs d'actionnaires responsables ; ceux-ci préfèrent alors les confier à des entrepreneurs motivés et désireux de les utiliser au mieux pour le bénéfice de l'ensemble des acteurs et de la collectivité nationale. L'alchimie qui permet le passage de la potentialité à la réalisation d'un projet comme celui de la reconversion de Fagorbrandt relève en grande partie de l'audace et de l'imagination d'entrepreneurs comme Pierre Millet, et de leur capacité à s'entourer d'un réseau de compétences et de partenaires pour les aider à donner vie à leur projet.

Pourriez-vous décrire les différents engagements pris par chacun des acteurs associés à ce projet pour en permettre la réalisation ?

Le groupe industriel Fagor cède à titre gracieux le site hors immobilier à SITL, aujourd'hui majoritairement détenue par la société Power Motion Filters Company, elle-même détenue à 100 % par Pierre Millet, et s'engage à lui vendre l'immobilier avec décote par une promesse de vente formelle. Vis-à-vis des salariés, Fagor s'engage à garantir le financement d'un plan social en cas d'échec du projet de reprise. L'ensemble des actifs et du personnel sont ainsi transférés à une société *ad hoc*, la SITL, ce qui libère le groupe Fagorbrandt d'un important risque social. Power Motion Filters Company – qui détient 90 % de la SITL – et ses partenaires industriels utilisent les actifs du site et l'expertise métier de son personnel comme des façonniers et rémunèrent la SITL en conséquence sur la base de conditions tarifaires négociées, sans avoir à supporter le coût de l'investissement.

Quels conseils donneriez-vous à des entrepreneurs tentés par ce type d'aventure ?

De nombreux entrepreneurs partagent une réelle ambition industrielle avec une forte motivation de produire en France. Pour réussir ce type de projet de reconversion, il faut bien entendu une expertise technique et juridique, mais cela ne suffit pas ! Dans le cas présent, Pierre Millet s'est appuyé sur un réseau relationnel de 25 ans, notamment celle de cabinets d'accompagnement en montage de crédits d'impôt recherche, qui lui ont apporté nombre d'entrepreneurs prometteurs en recherche de financements et prêts à s'associer à ce type de montage et, bien sûr, sur l'expertise et l'assistance du cabinet pour la partie juridique et sociale de cette opération. Cette histoire montre qu'il est possible de démarrer un projet avec 500 000 euros d'apport en capital, nous espérons que cela fera des émules ! ■

Propos recueillis par
Jean-François CASANOVA

BULLETIN D'ABONNEMENT 2011

échanges
La revue des dirigeants financiers

ÉDITÉE PAR LA DFCG ASSOCIATION NATIONALE DES DIRECTEURS FINANCIERS ET DE CONTRÔLE DE GESTION

**1 AN,
11 NUMÉROS
AU PRIX DE 200 €
AU LIEU DE
275 €**

Pack 1 an (papier + Internet) : 200 € TTC*

Pack 1 an (Internet) : 200 € TTC*

*soit 75 € de remise exceptionnelle, abonnement de date à date, actif dès réception de votre règlement

Pack facility : 19 € par mois TTC

Internet ** Papier + Internet **

**par prélèvement mensuel uniquement – résiliable à tout moment – sans engagement de durée

Je joins mon règlement de 200 € par chèque libellé à l'ordre de DFCG par virement IBAN FR76 3000 3016 5800 0372 8234 681

Carte de crédit

Date d'expiration : mois année Cryptogramme visuel (au dos de la carte)



Date et signature obligatoire

Prélèvement - **AUTORISATION DE PRÉLÈVEMENT** - N° NATIONAL D'ÉMETTEUR : 448003

J'autorise l'établissement teneur de mon compte à prélever sur ce dernier, si sa situation le permet, tous les paiements ordonnés par le créancier désigné ci-dessous. En cas de litige sur un prélèvement, je pourrai en faire suspendre l'exécution sur simple demande à l'établissement teneur de mon compte. Je réglerai le différent directement avec la DFCG.

Coordonnées bancaires : Code banque Code guichet Numéro de compte Clé RIB

Établissement teneur du compte à débiter (joindre obligatoirement un RIB, un RIP ou un RICE :

Banque : Adresse :

Code postal : Ville :

Nom et adresse du créancier : DFCG SERVICE ABONNEMENTS - 14, RUE PERGOLÈSE, CS 11655, 75773 PARIS cedex 16

Nom Prénom

Société ou organisme Fonction

Adresse

Code postal Ville

Tél. Fax E-mail @

Conformément à l'article 27 de la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant. Les informations ci-dessus, étant traitées informatiquement, sont indispensables à la gestion de votre demande d'abonnement. Vous pouvez vous opposer à leur cession ultérieure en nous le précisant par écrit.

A RETOURNER À DFCG SERVICE ABONNEMENTS - 14, RUE PERGOLÈSE, CS 11655, 75773 PARIS CEDEX 16