

LesEchos **SOLUTIONS**

SERVICES & CONSEILS AUX ENTREPRISES

PRIX ULYSSE 2019 : rencontre avec le savoyard CARBONE SAVOIE

18 JANVIER 2019

LesEchos
REPRISE D'ENTREPRISE

En partenariat avec

PARTAGER SUR



« Vieille dame » industrielle de 120 ans, Carbone Savoie est le dernier fabricant français de carbone et graphite synthétique. Handicapée par des coûts de revient très élevés et confrontée à un marché de plus en plus concurrentiel, l'entreprise semblait destinée à la fermeture. Reprise par Alandia Industries en 2016, elle a réussi un spectaculaire redressement, au prix d'une modification en profondeur de son modèle.

LesEchos
REPRISE D'ENTREPRISE

Entreprise emblématique savoyarde

Créée en 1897, Carbone Savoie fabrique des blocs de graphite et carbone destinés à l'industrie de l'aluminium. Elle emploie près de 400 personnes, et exporte 95 % de sa production.

En 2006, l'entreprise passe sous le contrôle d'Alcan, puis du groupe Rio Tinto Alcan. Paradoxalement, être adossée à un géant n'aidera pas Carbone Savoie à affronter la crise majeure de son marché entre 2013 et 2017. Durant cette période, confrontés à la baisse des prix de l'aluminium, les clients réduisent fortement leurs commandes. Une guerre des prix s'engage. Or, Carbone Savoie n'est pas armée pour faire face à cette nouvelle configuration : ses coûts de production sont 50 % plus élevés que ceux de ses concurrents et elle perd d'importantes parts de marché. Malgré la fermeture de son site de Lannemezan en 2015, les sites industriels ne tournent qu'à 60 % de leur capacité et l'entreprise perd chaque mois 40 % de son CA.

En avril 2016, alors que l'entreprise semble condamnée, Rio Tinto Alcan cède Carbone Savoie à Alandia Industries, fonds spécialisé dans le retournement d'entreprises industrielles. Sébastien Gauthier, qui croit fermement en un avenir possible et a participé au montage de l'opération avec Alandia Industries, en devient le PDG.

Des difficultés de deux ordres

D'une part, les coûts de production sont trop élevés, de l'autre, l'entreprise s'est limitée à un seul marché, surcapacitaire et particulièrement exposé à la concurrence chinoise. Il faut résoudre les deux problèmes, dans un délai très court et un contexte social particulièrement tendu.

Soutenu par son actionnaire, et malgré le scepticisme des salariés et des fournisseurs, Sébastien Gauthier lance une stratégie offensive de reconquête, à contre-courant des stratégies classiques de recentrage sur les produits rentables. Dès la reprise, il est mis fin au chômage partiel, les capacités de production fermées sont réouvertes et Alandia Industries s'engage à investir 30 M€ en quatre ans (2016/2019) pour moderniser les installations. Pour appuyer commercialement cette reconquête, il faut drastiquement baisser les coûts de production et se diversifier vers de nouveaux marchés. L'équipe de direction engage une transformation radicale de la structure de coûts et déploie d'importants moyens pour soutenir les efforts d'innovation et de commercialisation.

Afin de booster la compétitivité de l'entreprise, l'investissement est concentré sur l'outil de production pour améliorer la productivité et la capacité de production. La production est informatisée. Les coûts en personnel sont réduits grâce notamment à une augmentation de la productivité et un nouvel accord sur le temps de travail. Les frais généraux baissent de 40 % via une révision systématique des contrats de prestations, et une ré-internalisation de certaines fonctions permet de réduire le sureffectif et de protéger l'emploi.

Mais ces chantiers ne peuvent être menés à bien que dans un climat de confiance et un dialogue social de qualité. Dès la reprise, une communication de proximité est mise en place avec les salariés, rencontrés régulièrement par groupes de 40. Pour restaurer un climat propice au travail et à l'engagement de chacun, l'actionnaire divise par 10 les management fees, et s'engage à ne pas percevoir de dividendes ni à mener de plan social pendant les 18 premiers mois. La gouvernance de l'entreprise devient transparente,

quatre représentants du personnel participant chaque mois au Conseil de surveillance. Les membres du COMEX montrent l'exemple en acceptant des réductions significatives de leur salaire. Des dispositifs de redistribution sont également négociés avec les partenaires sociaux afin d'assurer que les efforts de tous profiteront à tous.

Plan de redressement réussi

Grâce à ce plan de redressement, la production est passée de 20 000 tonnes en 2016 à 32 000 tonnes en 2018. Les efforts d'innovation et de diversification ont permis à de nouveaux produits de sortir des usines. Carbone Savoie réalise aujourd'hui plus de 20 % de son chiffre d'affaires sur des segments de marché non adressés en 2015. Le CA a augmenté de 60 M€ en 2016 à 113 M€ en 2018. L'EBITDA est passé de -30 % du CA en 2016 à +10 % en 2018. Les salariés ont progressivement repris confiance dans leur entreprise, la culture d'entreprise s'est modifiée en profondeur, et 90 % des salariés ont choisi de souscrire fin 2017 à l'augmentation de capital qui leur a été réservée par l'actionnaire. Ils possèdent aujourd'hui 5 % du capital de Carbone Savoie.

En deux ans, et alors qu'elle était considérée par beaucoup comme condamnée, Carbone Savoie a réussi à se réindustrialiser, à gagner d'importantes parts de marché, à redevenir profitable et à autofinancer sa croissance notamment par une réduction de son BFR. Elle a même procédé à une vingtaine d'embauches en 2018.

Le redressement terminé, l'entreprise vient de passer à une phase de développement, dans le cadre d'un nouveau plan industriel baptisé CAP 2021. Elle poursuit son investissement massif en R&D, notamment pour développer des poudres en graphite pour les batteries électriques et vient d'emprunter 10 M€ à un pool bancaire pour augmenter sa production et atteindre 150 M€ de CA d'ici à 2020. 25 jeunes ont rejoint la nouvelle école de formation Carbone Savoie, créée pour accompagner le renouvellement des compétences et protéger le savoir-faire.