



# PROTECTIONS

## Novoferm rachète le groupe Norsud

**N**ovoferm a signé le 1<sup>er</sup> juillet dernier l'acquisition du groupe Norsud pour se doter d'une offre globale sur le marché de la fermeture industrielle et de l'équipement de quai.

Il regroupe les sociétés Norsud, GP Systems et Automanu Industrie. Ces filiales détenues à 100 % lui permettent d'occuper une place prédominante sur le marché français de la fermeture industrielle et de l'équipement de quai grâce à une gamme de solutions complémentaires et évolutives (portes sectionnelles, portes rapides, rideaux métalliques, systèmes de sécurisation des quais, maintenance associée...). Certifié Mase, Norsud emploie environ 150 personnes à travers toute la France.

### Un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros pour le groupe

« Avec cette offre complémentaire, explique le groupe Novoferm, nous valorisons une nouvelle fois notre expertise sur le marché du bâtiment et notre volonté de le faire progresser ». Son objectif : proposer une solution complète à ses clients. Le savoir-faire et le maillage national sont, selon l'entreprise française, de véritables atouts pour atteindre cet objectif. Avec ce rachat, le groupe Novoferm compte aujourd'hui en France plus de 500 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros.



Jean-Paul Vergé, PDG de Norsud, et Michel Akoum, PDG de Novoferm

### « Norsud : véritable "booster" pour la croissance de Novoferm »

Cette acquisition donne donc au groupe Novoferm les moyens d'élargir son offre de produits industriels à une prestation de services différenciatrice dans un marché particulièrement tendu et concurrentiel. Une stratégie qui s'inscrit dans la vision "Novoferm 2020".

Pour Jean-Paul Vergé, actuel président de Norsud et qui occupera jusqu'à fin décembre 2016 le poste de directeur général de l'entreprise, « l'adossement à un groupe européen, spécialiste reconnu sur le marché, garantit la poursuite du développement de l'entreprise en écrivant une nouvelle page de l'histoire... dans la continuité de la précédente. Ce sont de véritables complémentarités géographiques et d'activités qui vont se développer avec Novoferm sur les marchés européens où Norsud n'était pas présent. L'esprit de notre projet est respecté », conclut Jean-Paul Vergé. ■



## INTERVIEW DE MICHEL AKOUM

PRÉSIDENT DE NOVOFERM

**« Avec le rachat de Norsud, Novoferm devient numéro un français des portes industrielles »**

*Verre & Protections : Novoferm réalise à nouveau une opération de croissance externe. Qu'est-ce qui vous a intéressé précisément chez Norsud pour avoir procédé à son rachat ?*

**Michel Akoum :** « Comme vous le savez, Novoferm est positionnée sur deux marchés : le marché résidentiel pour l'habitat individuel et collectif et le marché non-résidentiel pour le commerce et l'industrie. Pour le marché résidentiel, nous commercialisons nos produits via des distributeurs ou directement aux installateurs eux-mêmes. Pour le marché non-résidentiel, nos clients, notamment les plus importants donneurs d'ordres, attendent désormais de notre part des solutions "clé en main" incluant, certes la fourniture des produits, mais également la pose, la maintenance et les services. En clair, ces clients ne veulent plus des produits seuls mais des solutions complètes. Je considère que dans ce domaine nous n'avions pas l'organisation efficace qui permettait de répondre à ces nouvelles attentes. Un commercial ne peut plus aujourd'hui accumuler les rôles de vendeur, de conducteur de travaux et de technicien de maintenance. »

*Cela veut-il dire qu'avec Norsud, vous agrégez à Novoferm un savoir-faire en matière de pose et de maintenance qui vous faisait quelque peu défaut ?*

« Oui, et c'est l'une des principales raisons qui nous a amenés à nous intéresser à cette belle entreprise. Je pars du principe que nous sommes avant tout des industriels et que le

chantier est un métier différent. Nous avons donc décidé, en accord total avec nos actionnaires japonais du groupe Sanwa, de grandir différemment. Il était donc plus judicieux d'investir sur des compétences que nous n'avions pas afin de promouvoir des solutions globales ».



*Vous n'avez tout de même pas racheté uniquement du savoir-faire chantier en reprenant Norsud ?*

« Novoferm va également bénéficier du très complet maillage géographique de Norsud qui, outre son siège à Lyon, possède des agences à Paris, Marseille, Sens, Nantes ainsi que la société GPsystems implantée près de Limoges et intégrée à Norsud depuis 2013. En fait, si nous voulons que Novoferm puisse développer ses services en matière de chantier et de maintenance, il est indispensable que nous ayons une présence nationale. Et dans ce domaine, il n'existe que peu d'entreprises au rayonnement hexagonal comme c'est le cas de Norsud. C'est également un aspect qui a été déterminant dans nos choix de rachat et va nous faire gagner du temps. Cette opération est en quelque sorte le "mariage" entre la qualité des produits de Novoferm et le



savoir-faire en matière de gestion des chantiers de Norsud qui, je vous le précise, était client de Novoferm pour ces services. Précisons que Norsud gère 50 000 visites et 3 000 appels d'urgence par an ».

#### *Ce rachat s'inscrit dans votre plan "Novoferm 2020".*

##### *En quoi consiste-t-il ?*

« En effet, le rachat de Norsud est une étape importante dans notre objectif fixé par le plan "Novoferm 2020". Nos actionnaires japonais sont très clairs en matière de stratégie. Ils veulent qu'en Europe, leurs filiales soient positionnées numéro un ou deux sur leurs marchés respectifs. Pour le groupe Sanwa, l'Allemagne, la France et la Grande-Bretagne sont des pays prioritaires pour leur développement en Europe. Sur notre continent, ils ne réalisent que 400 millions d'euros de chiffre d'affaires alors que leurs marchés en Asie et aux USA génèrent respectivement 1,5 milliard et 800 millions d'euros. D'où leur volonté de développer leurs investissements en Europe pour équilibrer leurs activités mondiales entre elles. Dans le métier des portes industrielles, Novoferm n'était pas dans le trio de tête en France et par cette acquisition, nous devenons directement numéro un français en terme de chiffre d'affaires dans le segment des portes industrielles et des équipements de quai. Pour l'activité habitat, nous sommes leader sur le marché français ».

*Pour revenir à la notion d'une offre "solutions" qui prendrait le pas sur une offre "produits", est-ce également, selon vous, une voie que doit emprunter Novoferm pour son offre habitat ?*

« Nous devons bien entendu y réfléchir car c'est un marché qui évolue. Nous sommes en face d'une nouvelle génération de consommateurs finaux dont la culture est plus "plug and play" que les générations précédentes. Ils veulent un produit quasi-immédiatement "customisé" selon leurs envies de différenciation, qu'il soit posé et surtout qu'ensuite ils n'aient ni à l'entretenir, ni encore moins à le réparer ».

*Des synergies sont-elles également envisageables avec Norsud ?*

« Oui, nous allons élargir la gamme de Norsud avec des produits de la gamme non-résidentielle de Novoferm permettant à Norsud d'offrir des produits haut de gamme en terme de technicité et de qualité. Dans un second temps, nous rechercherons avec les équipes des deux entités les développements futurs ».

*Pourriez-vous nous préciser ces investissements ?*

« Nous consacrons, chaque année, 3,5 % de notre chiffre d'affaires aux investissements dans nos différents sites. Pour le futur, au-delà des investissements dans notre outil pro-

## NOVOFERM EMBARQUE AVEC LES CHANTIERS NAVALS STX POUR CINQ ANS



Bertrand Paquet, directeur des achats de STX et Michel Akoum, président de Novoferm France



Novoferm a reçu un Award "Partenaire préféré en 2016" du chantier naval STX. De gauche à droite : Bertrand Paquet, Michel Akoum, et Laurent Castaing, président de STX.

Après la commande historique de quatre milliards d'euros signée à l'Élysée en avril dernier par STX et l'armateur MSC, Novoferm France vient de conclure un nouvel accord de partenariat sur cinq ans avec STX.

#### **200 000 heures de travail pour le site de Machecoul**

Cet accord-cadre, d'un potentiel de chiffre d'affaires de 15 millions d'euros pour Novoferm, lui donne une visibilité d'activité jusqu'en 2021 et va générer 200 000 heures de travail pour le site de Machecoul.

Pour la direction de Novoferm, ce contrat signé le 24 mai 2016 est le résultat d'un partenariat historique entre les deux sociétés et d'un investissement important de modernisation de son activité tôlerie ces dernières années. En effet, entre 2012 et 2016, Novoferm a investi plus d'un million d'euros dans la modernisation et la réimplantation industrielle de l'outil naval (essentiellement pour la production de lames de plafond des cabines avec plus de 700 000 m<sup>2</sup> fabriqués pour STX depuis 2000).

#### **450 000 euros investis dans une nouvelle ligne de profilage**

Cette année, l'implantation d'une nouvelle ligne de profilage d'un montant de 450 000 euros lui permettra notamment d'augmenter sa capacité, réduire ses coûts et répondre au besoin de STX pour deux navires simultanés.

Point non négligeable, la proximité géographique du site et la mise en œuvre pour STX d'une logistique dédiée ont permis à Novoferm d'assurer sur le "Harmony of the Seas" une prestation de qualité avec des livraisons en "juste à temps".

Michel Akoum déclare : « Je me réjouis de l'impact positif sur l'emploi. En effet, la reprise de l'activité navale nous a mis en situation de recruter depuis un an une vingtaine de salariés sur Machecoul. Cette visibilité permettra de pérenniser dans les prochains mois une dizaine d'emplois en CDI sur le site ».

#### **Réception au palais de l'Élysée**

Notons enfin que c'est au palais de l'Élysée, en présence du Président de la République, de STX France et de ses principaux fournisseurs (dont Novoferm représenté par Michel Akoum), que les dirigeants de l'armateur MSC Croisières avaient annoncé la conclusion de ce contrat portant sur la commande de quatre nouveaux paquebots.

Banc de  
prémontage  
pour porte  
sectionnelle.

ductif, nous allons fortement investir dans le numérique. Pour moi, la productivité n'est pas seulement liée au process industriel mais relève d'un processus incluant le numérique lui-même mais également la logistique et le chantier dont je vous parlais précédemment avec Norsud. Pour le numérique, le postulat est simple : nous devons faciliter le lien entre nos clients et Novoferm. Pour cela, nous avons mis en place une équipe transversale de quatre personnes qui se nomme REE comme "reengineering". Cette équipe, qui est constituée de collaborateurs travaillant au contrôle de gestion, à l'informatique et à la qualité, œuvre à la simplification de toutes les phases de la commercialisation de nos produits depuis leur production jusqu'au client final ».

**Cette démarche entre-t-elle dans le lancement du "service + SVP" que vous aviez annoncé dans nos colonnes en novembre dernier ?**

« Absolument. Ce service fonctionne désormais parfaitement bien et nous apporte déjà d'excellents résultats. Nous avons réussi notre pari d'une livraison en cinq jours départ usine pour tous nos produits. Il nous reste cependant à revoir le mode de distribution de ces produits, peut-être en modifiant notre concept de livraisons en nous appuyant sur des entreprises prestataires et spécialisées. Pour moi, les choses sont simples : l'industriel produit, le logisticien transporte, l'installateur pose et le SAV entretient. Pour chacun de ces métiers, nous devons disposer de spécialistes et si nous n'avons pas ces compétences ou ce savoir-faire en interne, nous le sous-traitons ou nous l'intégrons par croissance externe ».

**À propos d'investissements, vous avez inauguré en avril dernier un nouvel atelier dans votre usine de Bavilliers. Qu'est-ce qui a motivé cet investissement ?**

« Notre investissement à Bavilliers, c'était un peu le Brexit avant le Brexit ! Nous avons en effet transféré de l'une des usines du groupe située en Angleterre, la fabrication de notre porte de garage Novorol à Bavilliers. Le but de cette migration de production était d'optimiser la qualité de service, la fiabilité et les délais de livraison autrefois pénalisés par leur éloignement géographique. La présence de notre

usine de Bavilliers dans l'est de la France facilite désormais le transport de la Novorol notamment vers les Pays-Bas et l'Allemagne. À cette occasion, nous avons mis en place un atelier entièrement dédié à la fabrication sur-mesure de ce modèle, équipé notamment d'une scie numérique, d'une table d'assemblage et d'un poste de conditionnement afin que les opérateurs n'aient plus de port de charges ».

**Autre sujet, vous avez signé un partenariat de cinq ans avec les chantiers STX (lire notre encadré).**

**Que représente cette activité pour Novoferm ?**

« L'activité avec STX devrait avoisiner les 15 millions d'euros sur cinq ans. Nous venons de certifier nos portes coupe-feu Lutermax, ce qui nous ouvrira un potentiel d'un million d'euros supplémentaire par an. Pour l'heure, ces contrats avec STX nous ont permis de recruter depuis un an une vingtaine de salariés sur Machecoul ».

**Travailler pour STX vous a-t-il amené à revoir votre process et votre organisation ?**

« Oui. Travailler avec STX nous a permis d'investir sur notre compétitivité en navale et pousser vers le haut notre système qualité. Nous pratiquons le Lean manufacturing sur l'ensemble de nos usines ».

**Dernière question, vous avez pris la direction de Novoferm France en juin 2012. Quel bilan faites-vous de ces quatre années passées à la tête de la filiale française ?**

« Quatre années de plaisir en ce qui me concerne. Nous avons fait évoluer Novoferm sur le plan de la culture d'entreprise et celui des relations clients. Nous avons ajouté le commerce à l'industrie car si auparavant on considérait que "produire c'est vendre", nous sommes désormais dans l'optique inverse, à savoir que "vendre c'est produire". Ma plus grande fierté est d'avoir réussi à redresser la barre de l'entreprise, en interne avec les équipes de Novoferm. Changer les méthodes avec les mêmes personnes ça fonctionne ! Pour conclure, je vous dirais que je suis passé du pompier à mon arrivée, au maçon pour construire et ensuite à l'architecte pour élaborer le business-model ». ■

*Propos recueillis par Frédéric Taddei*