

# INTERVIEW

## OLIVIER BERTIN,

PRÉSIDENT - LAVATEC FRANCE

« Il ne faut pas avoir peur de se tromper, ni de prendre des risques. »



→ Lavatec maintient sa croissance avec un carnet de commande au-dessus des 10 M€. Cette PME française d'une trentaine de personnes peut s'enorgueillir d'être un challenger sérieux, reconnu, intègre et apprécié sur le marché de la blanchisserie industrielle. En pleine expansion, Lavatec est toujours en phase de recrutement, notamment pour étoffer son service commercial et son bureau d'études, plébiscités sur le terrain.

**Sur le terrain, l'image de Lavatec est celle du challenger à taille humaine mais aussi celle d'une entreprise viscéralement attachée à des notions telles que la droiture et le respect des clients. Qu'en pensez-vous ?**

Je suis très heureux de l'image donnée par Lavatec, elle représente les valeurs de notre entreprise : l'intégrité, le respect et la transparence. Nous en avons fait notre credo. Ça pourrait paraître pompeux, mais, après enquête de satisfaction, c'est comme cela que la majorité de nos clients nous perçoivent et je m'en réjouis ! Ces valeurs, on les doit et on les applique. Nous ne sommes pas dans du marketing à outrance ni dans le manque de fair-play dans les affaires. Nos nouveaux collaborateurs sont, eux aussi, très sensibles à ces valeurs.

**On ne se retrouve pas président d'une entreprise par hasard... Quel est votre parcours ?**

Technicien dans l'âme, j'ai fait une école d'ingénieur en génie mécanique. Les postes qui m'étaient alors proposés étaient très (trop !) techniques et « fermés ». Ce n'était pas pour moi ! J'ai décidé de faire un DESS à l'IAE pour obtenir le Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises. Je me retrouvais avec une double compétence : ingénieur génie mécanique et « apte » au pilotage d'une PME !

Ma première expérience dans une structure de 4 000 personnes, défaillante et trop peu agile, me conforte dans l'idée que ma place est plutôt dans une PME. Le hasard m'a amené en blanchisserie chez Ferlay, alors revendeur des chaînes de lavage Lavatec en France. Ils cherchaient leur nouveau responsable du bureau d'études. J'ai eu le poste. Puis j'ai évolué à la direction commerciale, et,

quand nous avons racheté l'entreprise, j'ai pris la direction générale, puis dernièrement la présidence. Je dis souvent qu'une fois qu'on a découvert la blanchisserie industrielle, on ne la quitte plus... Tout cela a commencé il y a bientôt trente ans!

**Ce rachat justement, c'était en 2009. Lavatec Allemagne était en mauvaise posture. Qu'est-ce qui vous a poussé à reprendre l'entreprise Française ?**

Depuis longtemps je souhaitais avoir mon mot à dire chez Ferlay/Lavatec. Quand en 1997 Jean Ferlay fut vendeur, c'est Samir Tadros, le PDG allemand, qui a racheté. J'ai été nommé directeur commercial mais j'aurais aimé avoir des parts, pour être acteur du projet de l'entreprise, la faire aller plus vite, plus loin. Puis, en 2008, la crise des subprimes a provoqué la chute de Lavatec Allemagne. Le PDG a disparu et nous nous sommes retrouvés face à un liquidateur qui voulait fermer la filiale française. Nous lui avons opposé un très bon carnet de commandes et beaucoup de marchés à réaliser dans les 12/18 mois. J'estimais à huit ou dix mois le temps nécessaire pour le redémarrage de l'usine en Allemagne. Le challenge était donc possible et je voulais saisir cette opportunité. Wolf Peter Graeser (que je connaissais par ailleurs et qui, en parallèle, rachetait 100 % de Lavatec Allemagne), Marie-Noël Dufour et moi-même avons donc racheté à parts égales Lavatec France.

**Comment avez-vous géré le départ d'un des actionnaires, Marie-Noël Dufour ?**

Son départ en retraite n'était pas une surprise... Nous étions préparés et c'est au 1<sup>er</sup> janvier 2020 que Karim Jaouani, directeur du bureau d'études, a repris les parts de Marie-Noël. Avec ses quinze années d'expérience, il est maintenant directeur général et directeur commercial. Et je suis très heureux de sa présence à mes côtés dans l'actionariat. C'est un vrai atout pour l'entreprise que de travailler en binôme à la direction ; c'est l'assurance pour nos clients de toujours avoir une réponse et c'est un dialogue régulier sur les meilleures options stratégiques à choisir. Et l'avenir se prépare...

**Au-delà du mandat de président, quelle est votre casquette opérationnelle ?**

Je suis moins opérationnel qu'auparavant, cela me laisse plus de temps à l'analyse, la réflexion et la construction de propositions stratégiques. C'est indispensable, surtout en cette période où rien n'est acquis. Bien sûr, je garde certains dos-

## BIO EXPRESSE

Originaire de Lyon et attaché à sa région, Olivier Bertin, 56 ans, a suivi des études d'ingénieur à l'Enise (Saint-Étienne), complétées avec un DESS décroché à l'IAE Lyon. Expert dans l'industrie de la blanchisserie depuis 1991, il a gravi les échelons chez Lavatec France en commençant directeur des études, puis directeur commercial, avant de devenir directeur général. Fin 2009, il co-rachète la filiale française pour en faire une entité autonome. Il exerce désormais le mandat de président et de directeur stratégique administratif et financier.

siers techniques sous ma houlette, c'est mon métier d'origine. Mais surtout, j'ai repris les fonctions laissées libres par Marie-Noël : les finances, l'administratif, le pilotage des procédures internes et les ressources humaines. Tout de même, prendre ces nouvelles responsabilités financières et administratives en pleine crise Covid avec confinements, chômage partiel, PGE, tout en clôturant mon premier exercice comptable sans expert-comptable et commissaire aux comptes, eux aussi confinés, ça n'a pas été simple... Un challenge qu'il fallait relever en six mois maximum... Mission réussie!

**Puisque vous parlez de la crise, avez-vous mis en place des actions pour amortir le choc lié aux conséquences de la crise sanitaire ?**

Oui, bien sûr. La difficulté a été de mettre en place très rapidement des actions percutantes pour compenser au plus vite les baisses temporaires de chiffre d'affaires qui se profilaient. Peut-être avons-nous eu un peu de chance, parce qu'en mars 2020, au premier confinement, 95 % de notre carnet de commandes était pour le marché hospitalier : aucune remise en cause des commandes, aucune annulation. Le CA 2020 promettait d'être exceptionnel mais ça n'a pas été le cas à cause des reports de chantiers, qui, positivement, amèneront un CA correct sur 2021, même avec un marché en partie attentiste.

Nous avons obtenu un PGE pour absorber le choc de trésorerie lié aux reports de livraisons, aux allongements des délais de paiement côté clients et à la volonté des fournisseurs d'être payés plus vite. Et bien sûr, nous avons dû rationaliser et optimiser toutes les dépenses. J'arrive avec un œil neuf, j'analyse, je mets tout en question. Même sur ces sujets-là je peux être créatif! On a ainsi économisé 10 % de charges fixes, sans toucher au social!

Cette crise nous oblige à nous remettre en cause, c'est sans doute le seul point positif. Alors nous avons travaillé aussi à l'optimisation de tous les processus de l'entreprise et budgétions des résultats positifs. Verdict : le bilan que j'ai présenté aux banquiers est tout à fait honorable dans ce contexte!

**L'humain reste un sujet sensible pendant cette crise. Comment cela s'est passé chez Lavatec ?**

Nous ne nous sommes pas précipités sur les mesures pressantes et empressées (télétravail/chô-



« Nous avons réinterrogé toutes nos pratiques, avec conviction et succès. »

## OLIVIER BERTIN, PRÉSIDENT – LAVATEC FRANCE



mage partiel). L'équipe Lavatec a été extraordinaire, Karim et moi tenons à saluer son engagement, son dévouement et sa motivation. Nous sommes restés ouverts et opérationnels avec un noyau dur de 50 % de l'effectif. Le reste du personnel a été en chômage partiel pendant deux mois seulement. J'ai découvert, à leur retour, à quel point cet épisode avait été traumatisant pour nos employés soumis aux nombreuses informations anxiogènes. Il a fallu rassurer, expliquer. Mais l'impact psychologique est bien réel. Nous avons dû faire face à quelques départs regrettables imputés clairement au choc de la crise. Nous avons aussi recruté sur des profils plus en phase avec nos besoins, ce qui est extrêmement positif en termes de valeur ajoutée et d'apport de compétences pour faire évoluer l'entreprise.

### Qu'est-ce qui distingue Lavatec dans sa gestion de cet événement ?

Nous sommes restés dans l'action, proactifs. Nous avons réinterrogé toutes nos pratiques, avec conviction et succès. Nous n'avons pas choisi le chômage partiel et le télétravail dans la durée. À l'inverse, nous avons choisi de reprendre le plus vite et le plus fort possible, de recruter, et tout cela avec rapidité. Il ne faut pas avoir peur de se tromper, de prendre des risques. Nous avons aussi travaillé en étroite collaboration avec nos fournisseurs, avons joué un rôle déterminant pour nos usines : quinze jours avant la fin du premier confinement, nous construisions avec eux les bases d'une reprise immédiate (liste des machines disponibles, tarifs préférentiels, etc.) pour se mettre en ordre de bataille afin de se tenir prêts. Bilan : le jour du déconfinement, nous signions des bons de commande pour des livraisons été 2020.

### Un mot sur vos usines : alors que nombreux sont ceux qui ont fait le choix de délocaliser, les vôtres sont toujours en Europe de l'ouest. Pourquoi ?

Les usines Lavatec et Fintec sont en Allemagne, Vega et Dunnewolt aux Pays-Bas, Laco en Belgique. Nous travaillons aussi beaucoup avec des PME françaises telles que Sodilec et GTI sur nos convoyeurs linge sale. C'est un choix à la fois de conviction mais aussi pratique. Quand on vend un convoyeur linge sale équipé avec nos tapis, stations de tri et l'informatique Sodilec, un très gros pourcentage de l'installation relève de l'économie circulaire nationale, avec des taxes et impôts payés en France. La crise sanitaire aura peut-être un impact sur la délocalisation certaines industries en Chine. Ce serait une bonne chose. A minima, si nous ne pouvons plus tout construire en France, restons européens...

### LAVATEC EN BREF

1270 sites industriels clients à ce jour

35 % du CA en finition plat et en forme

+ 26 % de carnet commandes 2021 p/t 2019

200 solutions neuves installées depuis 2018

57 ans d'existence sur le marché

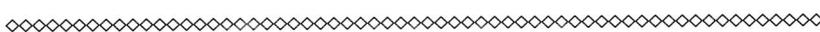
[www.lavatec.fr](http://www.lavatec.fr)

### Ne serait-ce pas aussi un moyen pour sécuriser la logistique, à l'heure où le coût des matières premières flambent et que le monde connaît une véritable crise du fret ?

C'est indéniable : chez Lavatec, quand la machine est prête, on la charge sur un camion ; pas de container coincé à l'autre bout du monde ! En revanche, nous sommes ennuyés par la prise d'otage par l'Asie sur les matières premières. Nous ne sommes pas encore trop touchés sur les aciers, tout de même plus chers ; nous devons diversifier nos sources d'approvisionnement. Mais nous sommes gênés sur les semi-conducteurs (NDLR : automates, dalles tactiles, PC, etc.). Cela bloque la fin de la construction des machines et repousse la mise en œuvre des chantiers. L'impact s'est déjà vu sur la fin du premier semestre. Plusieurs chantiers ont dû être repoussés après l'été. Nous anticipons même que certains chantiers soient décalés en 2022. Cela se ressentira de fait au moment où on clôturera les comptes 2021. Sans ces reports, avec un niveau de facturation en phase, notre chiffre d'affaires aurait été meilleur que celui de 2019 (avant la Covid).

### Comment voyez-vous l'avenir sur le marché ?

Ces difficultés d'approvisionnement ne sont absolument pas le reflet de ce qui se passe réellement sur le marché : nous avons déjà battu notre record de prise de commandes sur l'année 2021 bien qu'elle ne soit pas encore terminée ! La situation est assez hétérogène ; le secteur hospitalier reste porteur mais chez les loueurs et les blanchisseurs, la prudence a été de mise et nous pouvons le comprendre... Ceux qui avaient de gros investissements en prévision les ont évidemment repoussés. Mais globalement, je suis surpris car cela se passe bien mieux qu'imaginé. On décroche de jolis marchés, intéressants, notre carnet de commandes continue à se remplir. J'ajoute que l'élargissement de notre gamme était un enjeu crucial pour nous ces dernières années. Les parts des nouveaux produits, finition linge plat et finition linge en forme, représentent aujourd'hui la moitié de nos commandes. C'était une volonté, et c'est un succès dont nous sommes fiers. ■



### J'AIME...

> l'honnêteté, la transparence, la nature, le travail bien fait.

### JE N'AIME PAS...

> les complotistes et les je-sais-tout, le manque de fair-play dans les affaires.