INDDEVE MANAGEMENT S.A.S.
INDUSTRIES & DEVELOPPEMENT

5 rue de Baudreuil
02100 SAINT-QUENTIN

Collectif LAPEYRE

Jérôme BRIERE

Pour donner suite au travail de ces mois passés sur le projet LAPEYRE et à nos derniers échanges, il nous a semblé utile de compléter le document que nous vous avions transmis en juillet.

Ce document éclairera chacun sur notre approche, nos valeurs, ce qui nous anime dans la reprise de Lapeyre à vos côtés, et l'équipe réunie pour réussir ce redéveloppement ambitieux, durable, territorialement et socialement équilibré.

1. Nos convictions

Il y a quelques années un industriel français respecté a eu cette phrase : « *le capitalisme est devenu fou ; ils oublient que derrière les titres il y a des usines, et que dans les usines il y a des Hommes au travail* ».

L'optimisation forte des chaînes de valeurs industrielles et la fragmentation des processus de production ont contribué à 40 années de désindustrialisation : réduction drastique du tissu manufacturier, perte de savoir-faire et compétences clés, et par là-même perte d'une forme d'autonomie stratégique.

Notre appareil productif est excessivement endetté, avec des PME et ETI qui disposent souvent de fonds propres insuffisants pour investir dans leur développement et se protéger de risques inattendus (type COVID par exemple).

Le modèle des Fonds d'investissements privilégie cet endettement important pour extraire un maximum de valeur dans le temps le plus court possible. Les LBO à répétition (tous les 4/5 ans, parfois moins) et leur structure de rémunération (Carry + management package) n'offrent pas un partage équitable des gains générés.

A moyen terme ils épuisent les ressources de l'entreprise et ses savoir-faire (moins d'investissements, de formations, affaiblissement des fonds propres). Ils privilégient les managers financiers et les gestionnaires au détriment des managers entrepreneurs industriels.

S'ils sont efficaces sur des objectifs de court-terme et dans certaines situations, ils ne sont pas une réponse adaptée, ni aux cycles industriels longs, ni aux enjeux de souveraineté, d'équité sociale et de développement durable.

Nous sommes convaincus que le capitalisme de demain doit être moins le fait de financiers, mais plus celui de bâtisseurs, un capitalisme où l'utilité sociale et la durabilité de ce que l'on bâtit l'emporte sur la seule performance financière instantanée ou trimestrielle.

2. Notre Projet pour LAPEYRE

Notre projet est de **développer et consolider LAPEYRE** comme le leader français, puis européen, des équipements pour l'habitat durable, en circuit court, à production intégrée et française, ancré dans les territoires.

Les statuts du groupe LAPEYRE seront modifiés pour en faire **une *Société à Mission*** (Loi Pacte) intégrant une raison d'être définie avec les salariés, dotée d'un Conseil de Surveillance et d'un Directoire collégial. Ce type de gouvernance est pour nous celui le mieux à même de créer les conditions de la coopération et de la transparence au sein des équipes.

Il s'appuye sur un modèle économique responsable :

- **Investir dans le capital humain** : s'appuyer et valoriser les équipes, l'histoire des sociétés et leur ancrage territorial, tout en apportant une vision externe complémentaire ; favoriser des organisations humaines autonomes, résilientes, agiles, partageant des valeurs cohérentes et alignées sur les finalités poursuivies, responsables et engagés dans la durée pour la réussite collective. Cela passe notamment par la réalisation de nos engagements sur les formations (5% de la MSB), le recours à l'apprentissage (5%) et l'attention à l'employabilité sur les territoires. Former, affilier, responsabiliser. Notre tempérament, nos convictions et l'actionnariat des employés sont des élément clés de cette dynamique collective.
- **Être suffisamment profitable** : pour permettre d'auto-financer notre développement, condition sine qua non de notre capacité à développer l'entreprise dans la durée, de manière éthique et responsable.
- **Agir avec frugalité** : pour être durable notre développement doit être économe en ressources, y compris financières, ne pas surexploiter les actifs pour atteindre des objectifs financiers de court-terme, ni accorder de rémunérations ou d'avantages hors de proportion. (La réalisation d'engagements comme celui sur les écarts contrôlés de rémunération, inférieur à 20).
- **Bâtir pour demain** : allouer avec équilibre les ressources disponibles, être responsables en matière de rémunérations (salaires, fournisseurs… mais aussi les dividendes sur lesquels nous avons pris un engagement). Privilégier l'investissement pour préparer l'avenir et assurer une croissance long terme et le renforcement constant des fonds propres, sans sacrifier les intérêts des autres parties prenantes et en sachant privilégier les boucles courtes et locales, ainsi que les partenariats basés sur la durée.

3. Notre ligne stratégique

En synthèse, notre stratégie se veut équilibrée et n'est pas celle de fonds opportunistes recherchant le profit maximum dans le temps le plus court quel qu'en soit le prix social, mais celle d'entrepreneurs directement impliqués, soucieux de bâtir dans la durée et de partager équitablement la valeur créée avec l'ensemble des parties prenantes.

1. Dans une stratégie de l'habitat durable, un plan d'action fort sur les ventes, passant par la structuration d'une distribution multicanale (et régionale lorsque pertinent) sur les 3 cercles clés (MPI diffus, Chantiers, GSB/GSS), tout en améliorant la relation d'interdépendance entre les pôles fournisseur et distribution, via des engagements réciproques forts.
2. Contrôler les coûts, notamment en ajustant les frais du Siège à la réalité de l'activité, en restructurant les sites industriels les plus en difficulté, et en révisant certains projets dont

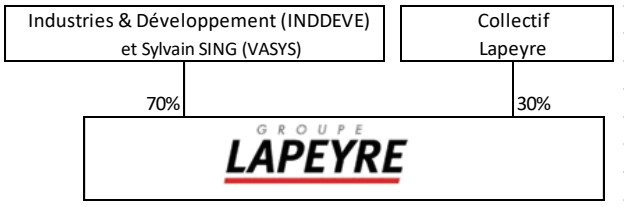
SITCOM, pour les adapter à une finalité plus opérationnelle.

3. Pôle fournisseur : la modernisation de l'outil de production ; des réinternalisations compétitives ; la structuration lisible et le renforcement par univers. Comme pour toute la société : subsidiarité dans l'organisation et responsabilisation individuelle.
4. Pôle distribution : remobilisation humaine et managériale, notamment de la fonction commerciale, autour de la satisfaction durable des clients ; optimisation de l'emploi des ressources, notamment avec un programme sur les magasins les plus en écart ; renforcement de la capacité d'achat et des relations fournisseurs.

4. L'offre que nous avons faite à Saint-Gobain le 24/08/2020

Sur la base des informations disponibles de Saint-Gobain et de l'étude faite par la Cabinet ALTINEA, constitués en Consortium avec le Collectif Lapeyre, nous avons transmis à Saint-Gobain une offre de reprise de l'ensemble du Groupe LAPEYRE qui peut être résumée ainsi :

- L'acquisition des actions du groupe Lapeyre par le Consortium, pour un montant positif et sans crédit vendeur, selon les quotes-parts convenues :



- Le volet financier de notre offre est précis et argumenté, basé sur un plan de redéveloppement construit avec le Collectif. Il intègre des engagements d'affectations des fonds laissés par Saint-Gobain[1], ainsi que la mise en place de réserves de trésoreries adéquates afin de sécuriser les fournisseurs et les assureurs crédit quant à la solidité de la signature du Groupe LAPEYRE.
- Elle implique et présente une équipe d'experts clairement qualifiés et réputés, travaillant avec nous sur la phase d'acquisition et l'équipe opérationnelle pour la relance du Groupe LAPEYRE (structuration, finance et juridique, stratégie commerciale & opérationnelle, IT, RH)
- Nous avons insisté pour que Technifen soit dans le périmètre de reprise et avons par ailleurs proposé un processus accéléré, afin de prendre en charge le Groupe LAPEYRE au plus tôt.

5. L'équipe de reprise et son expérience

Industries & Développement n'est pas un fonds d'investissement à la grande notoriété publique, mais une équipe d'industriels opérationnels expérimentés et complémentaires, aux valeurs claires, qui sera directement impliquée dans la gouvernance et le management du Groupe LAPEYRE.

L'équipe de reprise que nous avons commencé à réunir, outre les fondateurs d'INDDEVE, implique Sylvain SING (ancien du groupe Lapeyre) et Philippe DELALANDE, ancien du Groupe AUCHAN (qui connait bien le modèle Adéo / Leroy Merlin), apportant ainsi une expérience forte du secteur et de la distribution.

[1] Nous avons proposé à Saint-Gobain que la somme versée soit logée dans une *Fiducie* afin de sécuriser son usage au seul profit du redéveloppement de Lapeyre (comme cela a été fait dans le cadre de la cession de La Redoute).

° *<u>Les quatre fondateurs d'Industries & Développement (INDDEVE)</u>, dotés d'une grande expérience dans des sociétés et groupes industriels de 200 M€ à 1 Md€ de chiffre d'affaires* :

- **Jérôme DUPREZ** : capitaine d'industrie reconnu ayant piloté le groupe familial MORET Industries dans sa croissance de 5 à 300 M€ et aujourd'hui Président du CETIM. Il allie compréhension du capitalisme responsable et la maitrise des opérations de croissance externes.

  Serait Président du Conseil de Surveillance.

- **Olivier DAMBRICOURT** : entrepreneur rompu aux situations de mutation, avec une large expérience industrielle multisectorielle et expérimenté dans le redressement tant de grandes entreprises que de PME. Ancien DG de la Division Sous-marine de DCNS (près de 1 Md€ de CA ; 4500 salariés).

  Serait Président du Directoire.

- **Pierre-Adrien FRANCOIS :** mordu de développement et des contextes de transformation, avec une large expérience, comme dirigeant de PMI et dans des ETI de secteurs industriels exigeants, de projets industriels et de croissance créateurs d'excellence opérationnelle et de valeur partagée.

  Serait Directeur Général B2B

- **Nicolas FLAYELLE :** Ancien Directeur Juridique et Secrétaire Général du Groupe MORET Industries. Passionné par l'entreprise et les relations humaines, avec l'expérience des situations complexes et des opérations de croissance externe et de retournement, il met le droit au service du développement et de la structuration de l'entreprise.

  Serait Secrétaire Général

° *<u>Le fondateur de VASYS, associé à Industries & Développement</u>, fort de 17 ans d'expérience du secteur de la menuiserie industrielle et ancien directeur général de 2 filiales de Lapeyre (Azur Production et Pastural) :*

- **Sylvain SING :** Entrepreneur fort d'une riche expérience d'amélioration des performances. Dirigeant opérationnel de BU de groupes industriels tout autant que dans des PMI, il déploie depuis 25 ans les principes d'Excellence Opérationnelle dans des mutations et consolidations d'entreprises.

  Serait Directeur Général Délégué

° *<u>Un manager reconnu de la distribution complétant l'équipe de Direction</u>*, avec 35 ans d'expérience unique de développement et de transformation :

- **Philippe DELALANDE :** Ancien Directeur Financier Auchan International (900 magasins) et PDG de Auchan Russie et Pologne avec 250 magasins créés. Directeur Financier & Fonctions Supports de Auchan France (1000 magasins ; 25 Md€) pendant sa restructuration, il a notamment contribué à la réduction des coûts des surfaces, à la digitalisation, à l'optimisation des achat et de la fonction finance.

  Serait Directeur Général Finance et Distribution B2C

En complément de cette équipe, mais devant rester à ce stade confidentiel en raison de leur situation professionnelle respective :

- Un professionnel de la distribution B2B spécialisée en Matériels et Equipements pour la

bâtiments, ayant dirigé des réseaux d'une centaine de magasins.

- Un expert en SI, ayant plus de 25 missions à son actif, toutes effectuées en situation de crise, afin de reprendre en main le projet SITCOM.

En termes d'expérience de 'redressement', l'expérience cumulée de notre équipe est de près d'une vingtaine d'opérations industrielles de toutes tailles et une participation à la restructuration du Groupe Auchan : prise de direction à l'appel d'actionnaires, reprises de société à la barre du tribunal ou lors de cession d'activités ; dans des situations de déficit de durées diverses, de crise de trésoreries et d'endettement ; avec des besoins de repositionnement, de réorganisation, de modernisation, de relance et d'innovation ; pour une survie ou pour ajouter à une société existante : nos expériences sont toutes positives, avec des résultats tangibles, généralement obtenus dans les 2 ans, et ayant permis à ces entreprises de reprendre des trajectoires positives pérennes.

Nos expériences industrielles riches démontrent notre savoir-faire et nos capacités de gouvernance, de stratégie et de management que nous voulons mettre en œuvre avec les équipes du Groupe LAPEYRE, dans un cadre posé de valeurs sociétales fortes que vous connaissez.

Avec toute l'équipe, nous formons le vœux sincère que Saint-Gobain prenne conscience que notre offre, construite autour d'un vrai projet de redéveloppement industriel impliquant les salariés, ancrée dans l'histoire de Lapeyre et dans une stratégie de l'habitat durable, socialement mieux disante, lui apporte une sortie par le haut, avec un projet digne d'un Groupe responsable et de notre temps.

En attendant, nous restons à vos côtés. Bien cordialement.

Olivier DAMBRICOURT
Associé Fondateur INDDEVE