

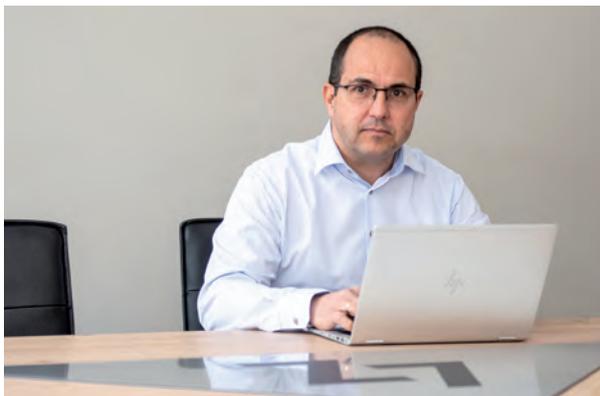
# Les Zelles : “ Une croissance très dynamique ”

PAR LAURENCE MARTIN

INTERVIEW

## LAURENT DEMASLES

PDG de Les Zelles



Laurent Demasles, PDG de Les Zelles. ©DR.



Le site historique de la Bresse, dans les Vosges. ©DR.

Un an après être devenu entreprise à mission, le spécialiste des fenêtres PVC et aluminium vient de finaliser l'opération qui permet à 100% de ses quelque 480 salariés de contrôler une majeure partie de son capital. L'occasion d'un point avec son PDG, Laurent Demasles, dans une interview réalisée au tout début de la guerre en Ukraine.

**En 2021, Les Zelles a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de + 27% par rapport à 2020 à 109 M€ et vous visez 10% de mieux en 2022. Pouvez-vous détailler le comportement des différents marchés sur lesquels vous œuvrez, comment cela se traduit en volumes et en termes de marges ?**

**Laurent Demasles :** Les Zelles connaît une croissance très dynamique sur ses trois marchés. Environ 20% de l'activité sont réalisés sur le secteur diffus, et comme pour de nombreux confrères, 2021 a été un cru exceptionnel ; 2022 s'annonce plus incertain, notamment du fait de la conjoncture internationale et de l'attentisme lié aux périodes pré-électorales ; néanmoins, on est en croissance sur ce métier et nous avons les moyens de prendre des parts de marché, tant en aluminium qu'en PVC. À côté de cela, 80% de l'activité est réalisée avec les acteurs du logement

collectif, dans le neuf à proportion similaire avec la rénovation. Le segment de la rénovation se porte bien, du fait du contexte des politiques européenne et française engagées face aux enjeux de la transition écologique et énergétique. Et, étonnamment, notre marché du logement collectif neuf en PVC et alu se porte aussi toujours très bien, même si ce n'est pas comparable au pic de 2017. Les promoteurs continuent à engager des projets importants, portés par les bailleurs sociaux qui achètent en bloc, alors que les marges sont réduites sur ce type de marché et que les augmentations des matières premières et les surcoûts liés à la RE2020 devraient nécessairement impacter ce marché. Malgré cela, les prises de commande et les demandes de devis atteignent des niveaux records sur les deux premiers mois de l'année, ce qui nous donne une vision confiante de notre activité à deux ans. Il faudra

voir ce que cela donne dans la durée... En termes de marges, l'EBITDA (excédent brut d'exploitation) a atteint 6% en 2021.

Nous poursuivons les investissements et les recrutements. Il est clair que notre activité, essentiellement chantier et donc positionnée sur le long terme, nous oblige à renégocier les prix car les chantiers signés il y a plusieurs mois sont désormais à perte, avant même de les commencer, du fait de l'explosion de plus de 30% des coûts des matériaux et de l'énergie.

**Précisément, comment gérez-vous les hausses sur les matières premières ?**

**L. D. :** Les Zelles a anticipé en provisionnant les hausses connues à date des coûts des matériaux. Mais l'explosion est telle que nous sommes désormais obligés de les répercuter presque au jour le jour à nos clients.

Cela passe par un gros travail d'explication et de négociations avec les clients. Nos fournisseurs, comme la majorité de nos clients, sont de grands groupes ; nous, les entreprises du second œuvre du bâtiment, ne pouvons pas être le seul maillon de la chaîne à devoir assumer une conjoncture imprévisible. Sinon, ce maillon essentiel du BTP risque d'être gravement atteint. D'ailleurs, tous nos confrères mettent la pression sur les négociations et on n'y arriverait pas si ce n'était pas le cas. Il fut un temps pas si lointain, il y a 30 ans, où le marché était structuré face à l'inflation à deux chiffres, avec des indices de révision pertinents etc. Cela a été abandonné au fil de 20 ans de non-inflation ; il s'agit de restructurer le marché en fonction de cette nouvelle logique si elle devait se maintenir – ce que la guerre en Ukraine, mais pas seulement, semble laisser présager.

**Dans un communiqué paru en février dernier, vous avez souligné que « le travail d'anticipation et la mobilisation des équipes pour limiter ces impacts portent leurs fruits », avec notamment « un haut niveau de service et des délais de livraison très compétitifs ». Qu'entendez-vous par là ?**

**L. D. :** Nous gérons au quotidien plusieurs milliers de référence. En PVC, nous concevons nos propres gammes, que nous faisons extruder par

notre partenaire Rehau ; sur la partie aluminium, nous concevons notre coulisant et recourrons aux solutions Askey pour la frappe. À chaque fois que nous sommes alertés d'une rupture ou d'un risque de rupture sur une référence, nos équipes achat, R&D et DSI doivent, en quelques jours, trouver des fournisseurs alternatifs et valider la conformité des produits concernés.

Face à la demande toujours très soutenue du marché, il s'agit de respecter nos engagements de planning, gérer les tensions sur les matériaux et limiter nos commandes à nos capacités industrielles, elles-mêmes contraintes par la problématique du recrutement. À ce titre, nous multiplions les actions pour attirer les talents.

**Le fait d'avoir fait le pas vers un statut d'entreprise à mission – récent et encore rare, particulièrement dans l'industrie – vous semble un facteur d'attractivité ?**

**L. D. :** C'est certain, et nous le vérifions tous les jours dans cette période du marché de l'emploi tendu. Tout en assumant pleinement l'exigence de créer de la valeur financière au prorata de la valeur économique, le statut d'entreprise à mission permet de remettre en cohérence profonde l'ADN de l'entreprise avec son actionnariat. Notre territoire vit de l'entreprise et vice-versa ; l'entreprise appartient aux salariés – le mot est d'ailleurs

réducteur, disons ceux qui participent à la création de valeur de l'entreprise. De plus, cela replace l'entreprise dans une cohérence stratégique de long terme adaptée à notre secteur du BTP. L'actionnariat salarié est la traduction de l'entreprise à mission sur son axe social – les autres axes étant l'environnemental et le sociétal, sur lequel nous menons également de nombreuses actions de création de valeurs ; par exemple, la construction d'une économie circulaire de recyclage de nos fenêtres PVC ou la structuration de moyens de transport écologiques et économiques pour nos collaborateurs et ceux des entreprises de la vallée...



Des ateliers sortent plus de 200 000 fenêtres PVC et aluminium chaque année. ©DR.



Entreprise à mission, ses salariés détiennent une majeure partie du capital. ©DR.