



Volma, volcan en éruption

« Mon père est né en Auvergne et à ma naissance il a acheté une bâtisse en ruine sans toit dans un lieu-dit qui ne compte que 2 maisons, Volmat, en haut d'une montagne en Auvergne. Notre premier logo évoquait cette montagne avec un cratère de volcan. Son créateur avait recherché les origines de mon père et était parti sur le volcan, l'éruption. Volma était une nouvelle entreprise, c'était une irruption, quelque chose de nouveau qui arrivait. C'est ainsi que le nom a été choisi et nous l'avons gardé ».

Franck Serrure.

DU FOOTBALL AUX AFFAIRES DE FAMILLE

Volma, le réveil du volcan

Concepteur et fabricant français d'ouvrants monoblocs, panneaux et vitrages décoratifs, Volma a bien failli s'éteindre après la crise de 2008. Un plan de restructuration a permis de sauver 130 emplois de la PME familiale qui repartira de plus belle et sur des bases plus pérennes. Interview de Franck Serrure qui a su traverser les aléas de la vie de Volma tout en privilégiant les rapports humains et « l'amour du travail bien fait ».

Technic'baie: Comment expliquer la part importante d'entreprises familiales dans le Made In France ?

Franck Serrure: Lorsqu'une entreprise s'est créée et a évolué dans un contexte familial, il y a un attachement à l'aspect local. Les premiers partenaires qui vous font travailler sont à proximité et vous-même, vous faites travailler des partenaires locaux. Par la suite, le développement à l'échelle nationale vous amène à faire travailler autant que possible, des partenaires du territoire. Tout cela crée une dynamique Made in France.

Technic'baie: Les entreprises familiales sont-elles moins tentées par la délocalisation ?

F.S.: La volonté de produire en France est avant tout une histoire de personne, de volonté

et de tempérament. Mon père m'a inculqué cela et nous avons toujours eu la volonté d'intégrer, de maîtriser et de développer en interne pour apporter de la souplesse, de la profondeur de gamme et des services. D'autres structures familiales ont eu plutôt tendance à tout externaliser. Il est certain que créer une entreprise en famille joue sur la volonté de travailler en France et de faire travailler des partenaires français. À qualité équivalente, même si le prix est un peu plus élevé, nous favorisons toujours les produits français. Nos approvisionnements sont 100 % européens et français à 40 % et tous nos produits sont fabriqués exclusivement en France. Beaucoup disent faire du Made in France parce que c'est tendance. Nous ne nous contentons pas de le dire et nous pourrions être audités ou contrôlés demain sans aucun problème. Depuis le début de Volma, nous produisons en France, c'est dans nos gènes. Nous avons toujours baigné dans le Made in France et avons d'ailleurs été parmi les premiers à rejoindre la French Fab. Nous avons pensé à la certification mais c'est un investissement financier important. La French Fab évoque la French Touch et

la rejoindre est gratuit. C'est une démarche d'engagement.

Technic'baie: Volma est un peu une grande famille ?

F.S.: C'est un peu ça car au fil du temps, dans une entreprise familiale, vous vous appuyez sur des personnes qui ont vécu les aléas de l'histoire de l'entreprise et ont développé un sentiment d'appartenance d'ailleurs mutuel. Les relations sont différentes avec certaines personnes de l'entreprise selon le vécu que nous avons avec eux. Quand vous êtes dans un grand groupe c'est la finance qui est aux commandes avec des ratios, des courbes, des taux de productivité, de rendement. Une entreprise familiale analyse les choses différemment, elle prend plus en compte les aléas de la vie et leur impact sur l'activité des personnes. Il y a une plus grande compréhension, plus de rapports humains.

Technic'baie: Les salariés restent plus longtemps ?

F.S.: Notre entreprise a 30 ans cette année, et de nombreuses personnes sont avec nous depuis 25 ans. Je le constate aussi dans d'autres PME familiales dans lesquelles je vois certaines personnes depuis de nombreuses

années. C'est plus rare dans les grands groupes, surtout dans les métiers liés aux nouvelles technologies, par exemple où les gens viennent, se forment et partent... Dans les PME familiales nous sommes attentifs aux évolutions, aux plans de carrière, à l'aspect financier aussi. Et nos collaborateurs nous disent souvent qu'ils apprécient de travailler dans une entreprise familiale.



Collage de l'inox chez Volma.

Technic'baie: Comment analysez-vous le redressement judiciaire de Volma il y a quelques années ?

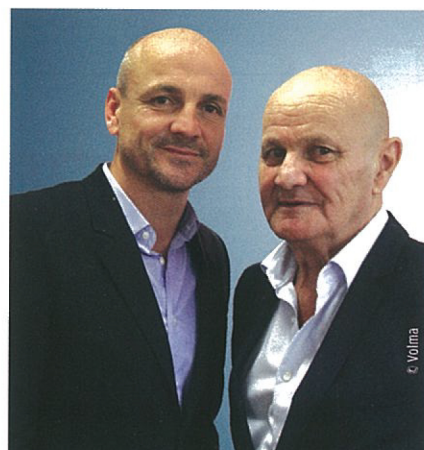
F.S.: Nous avons enregistré une croissance à deux chiffres pendant 25 ans mais n'étions

pas accompagnés en interne pour avoir une vision financière. Contrairement à un grand groupe disposant des outils pour avoir une vision précise et prendre des décisions rapidement, les PME ont une vision plus humaine et ne veulent pas se

séparer de leurs collaborateurs. Face au redressement judiciaire je n'ai plus eu le choix. Soit je me séparaient de 100 personnes soit c'était 200 personnes qui se retrouvaient au chômage. Finalement nous étions contents d'avoir pu en sauver 130. ●●●

Des entreprises familiales solidaires

Nous avons atteint des effectifs de 200 personnes et avons dû redescendre à 130 pour sauver l'entreprise et la restructurer. Dans cette situation très difficile, les partenaires qui sont restés avec nous, que ce soient les fournisseurs ou les clients, ont manifesté ainsi leur attachement à sauver une entreprise française qui fabriquait Made in France, à nous aider. La plupart étaient des entreprises familiales. Ils se sont mis à notre place et se sont dit « si demain j'ai un souci j'aimerais aussi que l'on me tende la main ». Ces entreprises ont le pouvoir de le faire. Dans les grands groupes ce sont les finances et non l'humain qui sont aux commandes.

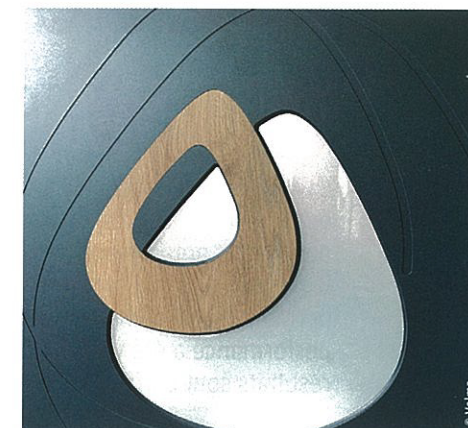


●●● Cela va très vite, on a «la tête dans le guidon», c'est le travers des PME en croissance si elles ne se projettent pas à long terme. Les effets de la crise de 2008 ne se sont pas fait ressentir immédiatement... Ce n'est qu'en 2012 que le marché de la rénovation a été impacté avec 3 années très difficiles qui nous ont menés finalement au redressement judiciaire. Avec le recul nous considérons que c'était un mal pour un bien car dorénavant les fondamentaux sont là. Nous ne travaillons plus de la même façon, nous avons restructuré, changé de politique et du point de vue de la rentabilité ce qui m'intéresse n'est pas de m'enrichir mais que l'entreprise soit pérenne.

Technic'baie: Quels changements avez-vous opérés depuis la transmission en 2017 ?

F.S.: J'ai grandi et appris avec l'entreprise et lorsque j'en ai repris la direction, je me suis entouré de personnes ayant des compétences que je n'avais pas, dans la finance, la gestion industrielle du site... j'ai recruté des ingénieurs qualité et tout restructuré. Car les entreprises

familiales qui se développent rapidement n'ont pas toujours les bons outils. Nous pensons souvent que tout va bien se passer grâce à notre mental et à notre optimisme mais il faut des accompagnements et des compétences. J'ai adopté un mode de gestion totalement transparent, je délègue beaucoup plus, je me suis entouré d'un directeur financier, d'un directeur industriel et je suis président du CSE, un rôle tenu par la DRH auparavant. Lorsqu'un conflit apparaît, nous en parlons, nous échangeons. J'ai changé la politique commerciale, les gammes de produits, les catalogues, la tarification. Beaucoup de choses ont changé en collaboration avec les équipes, dans une dynamique d'échange, d'écoute, de recherche de solutions ensemble. Nous installons la version 10 de notre ERP. C'est le premier investissement que j'ai souhaité réaliser car lorsque j'ai repris, nous en étions à la version 5 qui datait d'il y a 15 ans. Nous avons investi 300 000 € dans notre ERP et notre outil informatique pendant la période de redressement



Insert à l'aspect bois veiné du modèle Charlize de la nouvelle collection Loft Natural de Volma, disponible en panneau ou monobloc PVC ou aluminium.

car nous savions que nous ne passerions pas le cap sans cet investissement.

Technic'baie: Pensez-vous que l'un de vos enfants reprendra un jour le flambeau Volma ?

F.S.: C'est la grande question et il est difficile d'y répondre. J'étais parti pour faire une carrière de footballeur et si l'on avait demandé à mon père lorsqu'il a créé son entreprise, s'il pensait que je reprendrais un jour, il aurait probablement répondu que non. C'est le cas aujourd'hui pour moi avec mes enfants, qui changent tellement d'années en années... Je dirais que non et je ne sais d'ailleurs pas encore si je le souhaiterais.

Nous sortons d'une période difficile. Depuis 2 ans, Volma va très bien, tous les voyants sont au vert mais les 5 années difficiles et les 2 ans de redressement judiciaire que nous avons vécus ont été une épreuve que je ne souhaite à personne. C'est d'une violence extrême d'avoir à se séparer de 100 personnes. Si l'un de mes enfants un jour, non parce qu'il est en difficulté mais parce qu'il manifeste une réelle volonté entrepreneuriale, qu'il en a les épaules, une vision et un certain charisme pour être accepté des équipes... si toutes ces conditions sont réunies, ce sera avec plaisir, ce serait même une fierté. ●

Franck Serrure raconte la création de Volma en 1991

« Mon père a créé l'entreprise avec ma mère, l'une de mes sœurs, moi et un commercial au début. Nous avons commencé à 5, familialement. Ma sœur est partie ensuite et je suis resté longtemps seul avec mon père et ma mère qui sont maintenant à la retraite. Il n'y a plus d'autres liens familiaux dans la structure mais je détiens la quasi-totalité du capital. C'est un capital familial et personnel, sans fond extérieur et c'est toujours géré comme une entreprise familiale. La création de Volma est avant tout liée à l'histoire familiale. Mon père

travaillait comme directeur commercial et à cette époque bien souvent le directeur commercial d'une PME gère le quotidien de l'entreprise avec des fonctions qui s'apparentent plus aujourd'hui à celles d'un directeur général. Il avait un accord oral avec le dirigeant de l'époque pour reprendre la structure mais ce dernier a vendu à un plus grand groupe disposant de fonds financiers. Mon père ne s'y retrouvait plus. Il est parti et a créé Volma à l'âge de 52 ans, j'en avais 20 ans et j'étais plutôt parti pour faire

carrière dans le football. Je n'ai pas fait d'études supérieures et suite à une blessure, j'ai dû mettre un terme à mes projets de carrière sportive. Comme mon père créait son entreprise, je me suis mis à travailler avec lui, j'ai commencé comme magasinier, puis comme commercial, ensuite je suis passé en production. Mon père m'a fait gravir les échelons comme tout le monde. Comme cela se passait et se passe encore dans toute entreprise familiale, je n'ai pas eu de passe-droit et il m'a fallu faire mes preuves. »