

Cas

4

Ferronnerie Vidal

Marion POLGE

Présentation du cas

Problématique

Jusqu'où le territoire peut-il impacter les choix stratégiques d'une très petite entreprise ?

Résumé

La ferronnerie Vidal est une entreprise artisanale familiale qui a bâti au fil des générations une maîtrise des techniques et des savoirs. Elle a connu depuis vingt ans un développement conséquent.¹

Le cas insiste sur le rôle de l'identité territoriale dans les très petites entreprises. En premier lieu en raison du profil du dirigeant dont la passion renforce la singularité des ressources stratégiques idiosyncratiques. En second lieu, par l'influence du conjoint dont les décisions impulsent la structuration des compétences.

Plus largement, le cas montre comment l'immersion dans un environnement culturellement puissant participe à la montée en compétitivité d'une très petite entreprise (TPE).

1. Nous remercions l'Institut supérieur des Métiers pour sa collaboration à ce travail.



L'entreprise Vidal bénéficie d'une excellente image et d'une expertise sans pareille. Pourtant, le dirigeant se rapproche de ses confrères en partageant différents projets : quels sont les enjeux pour sa stratégie de singularité ?

Objectifs

Ce cas vise à comprendre les liens entre le développement de capacités dynamiques (à partir de ressources propres) et la création de relations humaines appuyant la mise en dynamique de celles-ci.

Outils mobilisés

- L'approche *resource-based view* est mobilisée pour repérer les compétences clés de l'entreprise.
- Différents niveaux d'analyse environnementale sont mobilisés : analyse concurrentielle, construction de réseaux, structure territoriale.
- Typologies de dirigeants : analyse par les profils.

1 Une histoire de famille

Il était une fois, il y a bien longtemps, en pays catalan, un petit métallo-feronnier qui habitait sur la route de l'Espagne. Il travaillait vaillamment tous les jours, comme son père et son grand-père, à chausser chevaux et mulets pour qu'ils puissent arpenter les routes pyrénéennes. À sa manière, il participait à la grande aventure du Vallespir, royaume du fer, où chacun œuvrait pour atteindre l'excellence dans son métier. Le jour arriva où, fatigué d'avoir tant travaillé, le petit métallo-feronnier quitta son atelier. Son fils Émile décida de reprendre l'affaire, fier de porter l'héritage familial.

Mais les trains, puis les voitures remplacent les chevaux et les tracteurs succèdent aux ânes et aux mulets... Peu à peu, le métier de métallo-feronnier ne fait plus recette. Comme son père, Émile connaît l'art de la forge et son savoir dépasse le cadre de la chausse chevaline. Il fait progressivement évoluer son métier : il répond d'abord à la demande de ses voisins et amis, en entretenant le matériel agricole et en fabriquant les pièces nécessaires. Mais Émile est un passionné d'art et de culture : chaque année, lors des vacances familiales, il sillonne la France pour perfectionner son savoir-faire artistique. Il visite, explore les monuments les plus discrets et étudie de nouvelles techniques afin d'acquérir une connaissance large, loin de la culture catalane de la ferronnerie. Apprécié pour la qualité de son travail, Émile est également connu pour sa personnalité : c'est un caractère bien affûté mais jovial, qui suscite une haute estime de la part de son entourage. Son fils Bruno, à 15 ans, partage peu la passion de son père. Celui-ci lui offre un appareil photo pour qu'il photographie les monuments : c'est le début de la découverte, par le biais de la richesse du patrimoine culturel français. Mais la décision prise est ferme et sans appel : ce fils brillant fera des études. Il ne sera jamais artisan !

Pourtant en 1985, Bruno, alors âgé de 25 ans, arrive dans une entreprise qu'il va transformer en quelques années.

La ferronnerie Vidal est aujourd'hui dirigée par Bruno et Marie-Laure. Le chemin parcouru en vingt-cinq ans a transformé le petit atelier en très petite entreprise dynamique. Reconnu pour son professionnalisme, Bruno s'est impliqué dans plusieurs mouvements de valorisation du territoire et du métier. À travers l'histoire de ce couple artisan, nous allons découvrir comment après la reprise de l'entreprise, chacun a découvert le partage des décisions et de l'organisation.

2 Le temps de la reprise

2.1 Apprendre et comprendre

Bruno a appris le métier par lui-même. Très observateur, il capte les gestes précis et expérimentés de son père et de son ouvrier. Il bénéficie de leur expérience qui, sans parole, passe de l'un à l'autre. Doué d'une capacité d'assimilation rapide, Bruno progresse, se perfectionne. Son goût pour le dessin et plus largement sa sensibilité pour l'art l'amènent à définir son style. Dès les premières années, il conçoit une approche artistique revisitée de la ferronnerie, qui marquera toute sa carrière. Malgré les appréhensions familiales, il se lance dans un vaste travail de découverte et de créativité. Son père admire sa volonté, et choisit de laisser son fils mener l'affaire selon sa propre vision : le jour de l'arrivée de Bruno, il quitte l'entreprise et ne reviendra pas à l'atelier. La renommée d'Émile rayonne encore aujourd'hui. Apprécié pour la qualité de son travail, il est resté une personnalité de la vallée. Ses relations vont servir l'entreprise et faciliter des projets atypiques.

Bruno se retrouve chef d'entreprise alors qu'il pense avoir encore beaucoup à apprendre de son métier. La passion d'apprendre ne le quittera plus.

2.2 S'informer puis diffuser

En 1989, armé de son diplôme de dessinateur en génie civil, Bruno reprend l'entreprise et mène l'atelier. Pendant quelques années, il prend ses repères en poursuivant une production semblable à celle de père. Parallèlement, il continue d'enseigner au CFA¹ : former, communiquer, transmettre, constitue pour lui un moyen de mieux maîtriser son propre savoir, mais aussi de construire un patrimoine collectif. L'implication dans le CFA traverse la carrière de Bruno, qui y occupera plus tard des responsabilités nationales dans le secteur de la serrurerie.

Tandis que sa connaissance technique s'affine, il continue de s'appuyer sur les compétences administratives et commerciales de sa mère. Ce seul lien avec l'activité

1. Centre de formation des apprentis :

www.education.gouv.fr/cid216/le-centre-de-formation-d-apprentis-c.f.a.html

passée le dégage des contraintes de pilotage. Ensemble, ils instaurent un système de direction en binôme. Bruno peut s'investir pleinement dans la production. La clientèle, rassurée de voir que les prestations restent au même niveau, est fidèle à la maison familiale. Pourtant, Bruno se fixe un challenge : il va hisser la qualité et la créativité à un niveau supérieur. C'est le seul moyen pour durer et faire rayonner la ferronnerie catalane. Convaincu de l'impact du collectif et de l'esprit propre à la communauté des artisans, il adhère à une association locale, « Prestige Perpignan », qui rassemble les meilleures compétences dans tous les secteurs de l'artisanat. Les rencontres qu'il réalise à ce moment-là seront décisives pour l'avenir.

Avant qu'il n'en prenne la direction, l'entreprise adhère déjà à cette association. Mais l'impact des actions menées n'est devenu réellement intéressant que quelques années plus tard. Les avantages liés à la participation sont multiples, car les membres de ce groupe travaillent dans tous les secteurs de l'artisanat. L'image collective recherchée porte sur diverses prestations, de sorte que le client peut identifier tous les artisans de prestige par un seul contact. Le réseau se présente comme un moyen formel de mise en place de coopérations professionnelles. Chacun sait que son confrère travaille sérieusement : les mécanismes de collaboration sur les chantiers et de cooptation auprès des clients peuvent être mis en place sans crainte de dérives.

L'implication dans ce réseau professionnel provoque un effet déclencheur pour Bruno : il doit être à la hauteur et proposer chaque année une nouvelle pièce originale et marquante pour les esprits. Avec ses deux apprentis, il se lance dans une course à la perfection. Cette période sera déterminante pour les trente ans de travail en commun qui vont suivre.

Vers la fin des années 1980, la mère de Bruno se sent fatiguée. L'administration de l'entreprise devenant plus lourde, cette dame qui a soutenu sa famille pendant de longues années aspire à un peu de repos. Bruno prend conscience que la gestion traditionnelle sans véritable outil de pilotage touche à sa fin. Il décide de se former à l'ingénierie de la gestion. Il suit plusieurs séminaires à la Chambre de métiers et de l'artisanat¹ et dans le cadre de la CAPEB², qui lui permettent d'atteindre son autonomie puis d'affiner sa compréhension du fonctionnement de la structure. Mais il n'a que peu de goût pour la rigueur technocratique, loin du travail manuel. Rien ne procure un plaisir professionnel aussi fort qu'un atelier où s'anime sa passion.

À partir des années 1990, l'arrivée progressive de son épouse Marie-Laure en tant que gestionnaire ouvre de nouvelles perspectives : Bruno peut reprendre sa liberté pour créer ses produits. Marie-Laure ne sait pas encore qu'elle va devenir l'un des deux piliers de l'entreprise.

1. Présentes sur tout le territoire, au nombre de 104 dans les départements et de 21 dans les régions, les chambres de métiers et de l'artisanat sont placées sous la tutelle déconcentrée des préfets. La DCASPL assure une mission d'organisation et de suivi de la tutelle administrative et financière, notamment par l'élaboration de la réglementation, le conseil et l'information au quotidien des chambres et des préfets, et la consolidation nationale des comptes. Source : www.pme.gouv.fr/consulaire/chambresconsulaires.php

2. Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment : www.capeb.fr/INTERNETCAPEBWeb/National/Publication/accueil/accueil.jsp

2.3 Se passionner pour s'engager

La dernière décennie du xx^e siècle marque un virage décisif dans la vie du couple dirigeant. Les locaux apparaissent restreints : ils se composent d'une part d'un atelier désuet où trône la vieille forge et d'autre part, à l'étage, de l'appartement familial où sont gérés les comptes. Comme dans beaucoup d'entreprises artisanales, le siège administratif et commercial occupe la cuisine, tandis que la production s'opère sans véritable respect de la normalisation ou encore des règles élémentaires de productivité.

Bruno a conscience que la richesse de l'entreprise se trouve dans le savoir accumulé depuis plusieurs générations, et que le succès de sa carrière doit se fonder sur ces bases. Il s'engage alors dans une recherche intensive et acquiert de nouvelles connaissances : il consacre de nombreuses lectures au domaine du fer, de l'art ou encore de l'architecture. Il passe ses soirées à l'atelier, ses nuits à réfléchir et à créer. Il gagne ainsi des compétences expertes qui lui confèrent un statut de référence dans son secteur. Ses créations animent sa vie... mais la vie d'une entreprise ne se limite pas à la production créative.

3 Le temps de la construction à deux

La consolidation de l'activité passe par l'arrivée et l'implication de Marie-Laure. D'un caractère très différent de celui de Bruno, elle dessine progressivement le nouveau visage de l'entreprise : celui d'un lieu accueillant, où s'exposent des produits d'excellence répondant aux souhaits d'une clientèle experte. Pour arriver à ce résultat, Bruno et Marie-Laure ont dû d'abord apprendre à travailler ensemble.

D'un tempérament discret, Marie-Laure se glisse dans l'organisation en répondant au besoin latent de rigueur dans le pilotage. Au rythme de formations et d'actions ponctuelles, elle va dans un premier temps définir son territoire, pour ensuite croiser son regard avec celui de Bruno, sur les grands défis qu'ils vont relever ensemble.

3.1 Définir son territoire

Marie-Laure connaît le fonctionnement d'une entreprise artisanale : fille d'artisan, elle a travaillé aux côtés de son père avant d'épouser Bruno et de cesser toute activité professionnelle. Installée dans la maison familiale, elle commence à traiter la comptabilité de l'entreprise. Elle découvre les rouages de l'établissement tout en restant en dehors de ses murs. Elle peut ainsi apprécier à la fois le fonctionnement et la vitrine offerte par le travail de Bruno.

Très vite, elle ressent la nécessité de renforcer la fonction marketing : il n'existe aucun document commercial, aucun support de communication, aucun moyen d'analyse de la clientèle ciblée. Jugée « désertique » par cette codirigeante en devenir, l'activité commerciale sera sa priorité.

Titulaire d'un DUT de gestion (GEA)¹, Marie-Laure ne rencontre aucune difficulté dans la tenue des comptes et l'analyse des ratios. L'informatisation réalisée par Bruno à sa demande quelques années plus tôt facilite la tâche en donnant au couple une lecture partagée de la situation.

D'un point de vue marketing, Marie-Laure connaît ses limites : elle décide de suivre une formation organisée par la Chambre de métiers et de l'artisanat des Pyrénées-Orientales. Elle apprend les techniques opérationnelles qu'elle met ensuite en pratique. Malgré le peu de moyens alloués à la réalisation de supports, elle entreprend avec fierté la création des premiers documents (cartes, plaquettes...). Les retombées sont immédiates. Marie-Laure est convaincue qu'il faut poursuivre sur cette voie, pour mieux valoriser le talent de Bruno. Mais dans cette perspective, un simple appui de sa part s'avère insuffisant : son rôle doit être clairement défini dans l'entreprise aux côtés de son époux.

3.2 Croiser les regards

En 1995, Marie-Laure entre définitivement dans les murs en occupant un rôle de conjoint-collaborateur.

Les premières actions menées par Marie-Laure ont convaincu Bruno : ensemble, ils pourront aller loin. Déchargé des tâches de gestion de l'entreprise, Bruno poursuit le perfectionnement de ses techniques de travail. Il conserve la clientèle agricole fidèle, mais s'adresse en parallèle à de nouveaux clients en attente de produits prestigieux.

La demande augmente régulièrement et Bruno recrute. Il garde en permanence un ou deux apprentis dont il soigne la formation. Il accueille également des compagnons faisant le tour de France. L'effectif s'élève alors à quatre personnes salariées.

Marie-Laure et Bruno ont enfin cadré leur mode de fonctionnement, lorsque de nouvelles données se font jour en matière de normalisation. Ils vont apprendre ensemble comment leur petite structure peut transformer des contraintes réglementaires drastiques en une formidable opportunité de développement.

L'entreprise vit une métamorphose radicale : fondée sur le savoir-faire de Bruno, elle construit son organisation opérationnelle dans une perspective stratégique. Deux actions marquent le départ de ce processus.

■ *La transformation de l'atelier*

Les conditions de travail dans l'atelier n'ont pas évolué depuis longtemps : la forge est installée dans une remise vétuste, sans système d'aération, de protection, ou encore de revêtement au sol. Tout est à refaire dans ce local devenu inadapté à la nature et au volume de l'activité. Aucun des aménagements envisagés ne satisfait véritablement le couple. Il est alors décidé de construire un nouveau bâtiment, dans le jardin, à l'arrière

1. Bac+2 en gestion des entreprises et des administrations.

de l'atelier actuel. Libérés de toute contrainte de rénovation, Bruno et Marie-Laure imaginent alors un établissement moderne, spacieux et agréable pour le travail. Au-delà des normes de sécurité et d'hygiène (équipement, outils, douches, cuisine...), ils créent un espace de vie professionnelle. L'ancien atelier ne sera pas détruit ; son manque de fonctionnalité exclut une activité de production, mais il matérialise l'histoire de l'entreprise : il en devient simplement la vitrine commerciale en 1997.

■ De l'atelier au showroom

L'absence d'espace commercial pénalise l'entreprise de deux manières : d'une part, il est impossible d'accueillir correctement une nouvelle clientèle exigeante et d'autre part, les plus belles pièces produites ne peuvent pas être présentées au public pour démontrer la qualité du travail.

Ces deux lacunes déterminent la transformation de l'ancien atelier en showroom, en suivant trois directions :

- il s'agit de préserver l'ancienne forge afin de valoriser le capital historique ;
- il convient ensuite de dégager un espace suffisant et convivial pour accueillir confortablement le client qui pourra admirer les produits. À l'arrière du magasin, est créé un bureau destiné à la gestion commerciale et administrative ;
- enfin, le choix est fait d'ouvrir le bâtiment côté rue pour le rendre visible et attractif. Installé sur la rue principale du village, ce nouvel affichage commercial est achevé en 1997. Il remplit pleinement son rôle : la fréquentation se densifie tandis que les clients agricoles impressionnés par la vitrine prestigieuse, se détournent progressivement de l'entreprise.

4 Codiriger une entreprise pour mieux se développer

Le large remaniement organisationnel conduit Marie-Laure et Bruno à définir leur territoire tant spatial que décisionnel. Même si Marie-Laure intervient pour apprécier la production, parfois contrôler et définir les projets, c'est tout de même Bruno le maître d'œuvre de la partie opérationnelle. Depuis qu'ils travaillent ensemble, leur implication territoriale n'a cessé de croître : Chambre de métiers et de l'artisanat, CAPEB, municipalité, associations... La présence de Bruno dans la vie locale se renforce, alors que Marie-Laure prend en main la direction de l'entreprise. Cette organisation apparemment harmonieuse n'est pas sans risque.

4.1 Les risques de surchauffe

Les multiples engagements de Bruno l'éloignent de l'atelier. Investi de diverses missions locales (pédagogiques, électives, professionnelles...), il doit organiser la production afin que l'activité se poursuive en son absence. La délégation à son plus

fidèle collaborateur s'avère beaucoup plus délicate qu'il ne le pensait. L'autorité ne se décrétant pas, les autres salariés ne suivent pas ce nouveau leader. Bruno doit gérer successivement plusieurs problèmes organisationnels. Des tensions apparaissent, dégradant le climat de travail. Le dirigeant-artisan est conduit à revoir son jugement de la situation : il va devoir temporiser son implication externe à l'entreprise pour cadrer la production. Il ne peut s'éloigner de l'atelier, car il est le seul à avoir une vision globale de l'offre et surtout, il tient entre ses mains la singularité de ses produits.

Dans le même temps, Marie-Laure développe son sens de l'animation : associée aux choix de son époux, elle suit plusieurs formations en parallèle. Dans le cadre professionnel ou universitaire, elle s'informe et prend de la distance par rapport au quotidien. Elle développe des arguments qui vont guider Bruno et le soutenir dans son choix de se recentrer sur son activité première.

4.2 L'heure des choix

Avec Marie-Laure, Bruno réfléchit à l'organisation de son travail : soutenir la création de ferronnerie d'art à destination d'un segment de clientèle haut de gamme dans la région Sud-Est, se rendre visible et convainquant pour cette clientèle de particuliers exigeants.

■ Se revendiquer artisan d'art

L'identité de Bruno s'affirme dans le domaine artistique. En tant que maître artisan, il est sollicité pour réaliser des œuvres prestigieuses auprès d'un public averti de particuliers et dans une moindre mesure, d'organisations publiques. 90 % du chiffre d'affaires est réalisé avec les particuliers résidents des Pyrénées-Orientales. Les chantiers en dehors du département répondent à une demande spontanée de connaissances ou de touristes ayant vu les réalisations en showroom. Bruno évite de travailler sur d'importants chantiers menés dans le cadre d'appels d'offres : les contraintes trop fortes empêchent de conduire le travail selon sa conception perfectionniste et créative.

Bruno participe à plusieurs concours nationaux et internationaux où il gagne des prix renforçant sa légitimité auprès des confrères régionaux.

■ Prendre ses distances

Ayant repéré certains pièges liés à la notoriété, Bruno s'efforce de contenir son plaisir à échanger et s'impliquer dans des actions extra-entreprise. Ses facilités oratoires l'aident à communiquer sa passion pour la ferronnerie, mais il sait à présent qu'il ne doit pas abuser des relations. Renoncer à certaines actions s'avère douloureux, mais il constate que la focalisation sur les partenariats les plus enrichissants vient en retour nourrir sa créativité. Dans cette perspective, il choisit en priorité de rester proche de l'association de ferronnerie catalane dont il est un membre fondateur actif.

5 Les aventures à treize : la ferronnerie catalane

L'association Prestige accueille une variété de métiers de l'artisanat trop large par rapport aux choix de positionnement de Bruno. En s'éloignant de ce type de groupement, Bruno peut mieux s'investir dans des actions marquées par le métier de ferronnier. Au-delà de l'impact commercial, il cherche plutôt un impact professionnel : travailler ensemble pour travailler mieux.

C'est dans l'Association de ferronnerie catalane qu'il trouve toute sa satisfaction.

5.1 Vivre une passion commune

Sur le territoire catalan, sont installées une cinquantaine d'entreprises de ferronniers-métalliers. Les forgerons utilisant régulièrement une forge ne sont qu'une petite dizaine. Tous les confrères se connaissent : le climat professionnel généralement chaleureux amène la plupart des artisans à travailler ensemble. Bien qu'exerçant la même activité, ils ont développé chacun des techniques et des approches particulières de leur métier. La concurrence de marché ne s'applique pas réellement à ces passionnés. Pour certains, le temps est venu de concrétiser les actions partagées.

L'Association de ferronnerie catalane a été créée en 1998, mais Bruno ne la rejoint qu'en 2000. Ce regroupement de ferronniers s'est constitué autour de quelques passionnés à l'initiative de la mairie d'Arles-sur-Tech soutenue par les organisations publiques et professionnelles de l'artisanat. Haut lieu de l'industrie minière d'extraction du fer, ce village a préservé son site. L'objectif ne s'arrête pas à la démonstration de pièces produites par chacun. Il s'agit de progresser ensemble en suivant plusieurs voies.

L'Association de ferronnerie catalane accueille une quinzaine de membres actifs mobilisant une centaine d'adhérents français et étrangers. L'objectif premier est de revaloriser la ferronnerie catalane dans son ensemble, grâce à une collaboration interentreprises. Parallèlement, la volonté de faire se rencontrer les ferronniers afin qu'ils forgent ensemble a provoqué un mouvement de convergence des pratiques individuelles. Au-delà de l'harmonisation technique, les responsables de ce mouvement ont une autre idée : redonner à la ferronnerie catalane un rayonnement d'envergure nationale, voire internationale. Dans ce but, ils n'hésitent pas à inviter des confrères étrangers (Espagne, Italie, Allemagne, Angleterre...) pour perfectionner leur connaissance du métier. Ils découvrent que d'autres pays ne disposant pas du même protocole réglementaire (notamment imposé par les Bâtiments de France), ont développé des techniques de forge différentes.

Curieux d'élargir leurs connaissances, certains membres du groupe organisent des voyages pour juger sur place du travail des ferronniers. Une grande complicité et un partage des valeurs apparaissent au sein du groupe. Dans cette ambiance amicale et fraternelle, Bruno prend la présidence de l'association en 2008.

5.2 Gagner ensemble la reconnaissance

Le collectif a bâti son image selon un double mouvement : sur le territoire et hors du territoire.

- Sur le territoire, sont organisées chaque année les rencontres européennes de la ferronnerie accueillies par le village d'Arles-sur-Tech. L'attractivité croissante conduit les organisateurs à leurs limites : avec 150 participants, le rassemblement devient l'un des hauts lieux de la ferronnerie nationale. Certains forgent ensemble toute la nuit, échantent des astuces ou encore recherchent des techniques innovantes.
- Hors du territoire, les forgerons se lancent dans des concours par équipe : gagner ensemble pour mieux souder le groupe : ils sont champions du monde en 2005 et vice-champions du monde en 2009 au concours organisé à Stia (Italie).

5.3 Donner sans reprendre... oui, mais jusqu'où ?

D'un point de vue personnel, Bruno gagne également en prestige : plusieurs prix viennent reconnaître son talent. Sa devise : « Je donne toujours, sans réfléchir. Si les autres veulent reprendre à leur compte ce que je leur apprend, le métier n'en sera que mieux reconnu. De toute façon, il faut donner, il y a toujours un retour quelque part. Ne serait-ce que la satisfaction. »

Marie-Laure ne partage pas toujours cette analyse : elle pense que Bruno pourrait parfois se montrer moins extraverti pour mieux protéger son capital savoir. Elle craint que la progression du collectif ne se fasse au détriment de l'entreprise. Mais par ailleurs, la personnalité hors du commun de Bruno est très appréciée de ses confrères et amis. Son tempérament de leader, débordant d'idées et de dynamisme fédère autour de lui.

6 500 millions de projets... et moi, émois, hé moi !...

Communiquant insatiable, Bruno souhaite améliorer le niveau général de la ferronnerie catalane. Son rôle de président le met en contact avec les responsables politiques locaux. De nouvelles idées germent, poussant à nouveau Bruno à s'engager dans des projets différents, voire divergents.

6.1 Les idées chauffent pour le four solaire de Sorède

En 1900, le premier four solaire industriel au monde a été construit à Sorède par le Padre Himalaya. Il montait alors à une température de 3 500 °C. À l'initiative de l'association Les amis du Padre Himalaya est né un projet de reconstruction de ce

four aujourd'hui totalement détruit. Il s'agit d'une prouesse à plusieurs titres : sur le plan historique en premier lieu, en raison de l'absence d'éléments tangibles sur le terrain, sur le plan technique ensuite (tant individuel que collectif), parce que la reconstruction doit mobiliser des connaissances très diverses.

■ *Prouesse historique*

Il ne reste que trois photos du four ; les plans ont été détruits. S'aidant uniquement de ces documents photographiques, un professeur a réalisé des maquettes dont les proportions ont été déduites à partir de la taille du Padre Himalaya photographié à côté du four.

Ce professeur, craignant de se lancer tout seul dans le projet, était venu à l'atelier voir comment travaillait Bruno. Il ne s'est pas présenté et est resté anonyme pour mieux apprécier les réalisations exposées dans le showroom. Il a immédiatement pensé que la collaboration pourrait être fructueuse. L'étape suivante consistait à dessiner les plans : Bruno a accepté le défi, soutenu par plusieurs professeurs impliqués dans le projet.

Aujourd'hui, l'aventure réunit des passionnés d'histoire et de technologie liée à l'énergie solaire, des universitaires et des entrepreneurs. André, un passionné impliqué dans l'association des Amis de Padre Himalaya, apparaît comme le porteur de projet. Par son travail, il participe à de nombreuses initiatives dans l'exploitation de l'énergie solaire. Le programme est sur le point d'obtenir un financement européen important associant recherche, formation et réalisation par les entreprises.

■ *Prouesse technique collective*

Plusieurs questions se posent dans la réalisation : où construire un four ? Comment monter l'architecture ? Quels seront les participants ?

Un terrain a été repéré sur le site de l'arboretum de Sorède. Il est impossible de bâtir le nouveau four sur le site de l'ancien, situé sur une propriété privée. Par fidélité à la construction d'origine, un assemblage à l'ancienne a été retenu. L'expertise technique étant devenue relativement rare, les porteurs de projets ont recherché pendant trois ans une entreprise compétente capable de traduire l'authenticité du produit. Une connaissance d'André et Bruno a pensé à l'Association de ferronnerie catalane, et la chance a fait le reste : à l'occasion d'un match de rugby, Bruno rencontre André. Ils échangent quelques mots à la mi-temps et rendez-vous est pris pour réfléchir plus en détail sur les modalités d'actions communes. Dès que Bruno présente les grandes lignes du projet à ses confrères de l'Association, l'enthousiasme est unanime. Huit chefs d'entreprises sont prêts à s'impliquer.

L'objectif est de boucler le budget à la fin 2011 pour bâtir rapidement et ouvrir les visites au public.

■ **Prouesse technique individuelle**

L'innovation vécue collectivement aura des répercussions sur les techniques de travail de chacun. Selon Bruno, cette action ne devrait pas être très rentable pour les entreprises participantes. Mais les avancées techniques vont se diffuser dans les pratiques. D'un point de vue commercial, tous espèrent que le rayonnement et la fréquentation de Sorède se répercuteront sur la notoriété de l'Association et sur l'image de chaque artisan.

Bruno témoigne : « J'aurais pu prendre le projet seul. Mais 280 000 euros¹, c'est énorme pour moi. C'est un gros risque. C'est pour ça qu'il faut se répartir entre plusieurs artisans et absorber le volume d'activité dans chaque entreprise. La personne clé, c'est André qui va trouver le financement et faire le lien entre les associations. Il va décider de tout. Pour l'instant, dans l'Association de ferronnerie catalane, on est quatre à vouloir gérer le projet. Les autres entreprises suivront, mais elles n'auront pas autant de contacts que nous. »

6.2 Se former en formant

Bruno se lance dans la formation en privilégiant l'orientation professionnelle. Il n'existe pas de formation réellement adaptée aux besoins des confrères : la démarche reste du ressort de l'individuel, ce qui implique beaucoup de travail d'intendance. Pour se former, il faut aller dans les entreprises. La CAPEB a recruté une personne dédiée à la gestion de ce type de formation : Marie-Laure lui envoie les plannings, le contenu et elle gère la formation. Les craintes conséquentes à la crise de 2008 ont fait prendre conscience à Bruno et Marie-Laure de l'intérêt d'engager une diversification. En cas de ralentissement des commandes, les salariés pourraient encadrer de la formation pour éviter de rester inactifs.

Les stagiaires ne coûtent rien : ils payent l'inscription à la formation lorsqu'ils en reçoivent le financement. Sans engager aucune démarche de prospection, une dizaine de stagiaires a été formée en six mois. Comme Bruno est connu dans la région, quand il propose un stage, les candidats se pressent. Les professionnels connaissent l'intérêt de la formation. Pour l'entreprise, il s'agit d'une activité très rentable, qui permet en outre de renouveler le matériel par l'intermédiaire de la taxe d'apprentissage. En tant que centre de formation, il est possible de recueillir cette taxe versée par les entreprises au bénéfice des formations technologiques et/ou professionnelles. L'activité de formation est réalisée par l'intermédiaire d'une SARL créée uniquement à cet effet. En revanche, l'entreprise ne peut pas développer cette nouvelle activité pour l'instant, car la gestion de la formation exigerait la création d'un poste à mi-temps.

1. Estimation du montant affecté au travail des ferronniers.

L'année dernière, la Chambre de métiers et de l'artisanat a envoyé à l'entreprise une stagiaire qui faisait le BCCEA¹ (quinze jours par mois pendant six mois). Très compétente, cette personne a participé à l'activité de pilotage et à la mise en place de la formation chez Bruno et Marie-Laure.

Cette activité a séduit tous les partenaires du fait de la notoriété de l'entreprise. Mais comme le dit Bruno : « Il faudrait que j'arrête de faire beaucoup de choses à côté, et on pourrait développer la formation. Ce serait bien que l'an prochain, je fasse trois stages de deux semaines. La formation apporte à des collègues qui ne savent pas exactement comment je travaille : ils voient comment ça se passe avec les collaborateurs, comment les impliquer... »

Questions

Plus que jamais, Bruno est sollicité pour participer aux projets menés sur son territoire. En 2011, l'entreprise obtient le label « Entreprise du patrimoine vivant »² qui distingue les savoir-faire d'excellence. L'orientation stratégique devient déterminante. Le couple se demande comment hiérarchiser les priorités et organiser l'activité pour poursuivre le développement. En tant que conseiller stagiaire à la Chambre de métiers et de l'artisanat, vous êtes sollicité pour les accompagner dans leurs choix : il vous est demandé de porter une attention particulière à la stratégie de développement de l'entreprise.

- 1 ■ Vous procéderez à une analyse de la situation environnementale sur un plan général et territorial.
- 2 ■ Vous analyserez le profil du couple-dirigeant afin de comprendre la trajectoire qu'ils ont insufflée à leur entreprise. Pour cela, vous identifierez les compétences clés ainsi que leur agencement.
- 3 ■ Vous expliquerez quelles sont les implications des différents choix qui s'offrent à Bruno et Marie-Laure pour assurer leur avenir. Sachant que Bruno et Marie-Laure ont deux filles qui ne souhaitent pas reprendre l'entreprise, vous indiquerez quel choix de développement ils peuvent privilégier à long terme.

1. Brevet de collaborateur de chef d'entreprise artisanale. Pour en savoir plus : www.pme.gouv.fr/essentiel/formation/BCCEA.htm

2. Label d'État délivré tous les cinq ans par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

Annexe 1

Les membres de l'entreprise

Année	1985	1990	1995	2000	2010
Direction	Émile Vidal	Bruno Vidal			
Codirection	Mère de Bruno comptabilité		Marie-Laure Vidal Co-pilotage		
Salariés	Bruno		1	2 + 1 mi-temps	3
Compagnons					1
Apprentis		2	2	3	2

Les trois ouvriers de l'entreprise sont arrivés en tant qu'apprentis. Ils n'ont ensuite jamais quitté l'entreprise. Ils travaillent dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée.

La présence des apprentis est fonction des disponibilités et du volume de travail dans l'entreprise.

Bruno a obtenu un CAP de dessinateur en construction mécanique puis un BEP de dessinateur en génie civil en 1982. Il est titulaire du Brevet de maîtrise de ferronnier en 1992.

Annexe 2

Extrait de la plaquette commerciale



Annexe 3

Indications sectorielles

Les codes NAFA Rév.2 :

25.12Z-Z Fabrication de portes et fenêtre en métal

43.32B-B Métallerie, serrurerie

Ces codes renvoient à des catégories plus larges, qui englobent les ferronniers, ou des entreprises dont la ferronnerie représente une part de l'activité.

L'entreprise Vidal est classée dans le code 43.32B.

L'IFRAM, pôle d'innovation et de l'artisanat pour les artisanats des métaux, a recensé environ 1 700 entreprises de ferronnerie en France (environ 500 ayant l'activité ferronnerie forge et environ 1 200 ayant l'activité ferronnerie forge et assemblage).

Enfin, l'INSEE mentionne le code NAF 43.39Z Autres travaux de finition pour cette activité.

Source : centre de documentation de l'Institut supérieur des métiers

Annexe 4

En savoir plus autour du cas Vidal...

Informations sur l'artisanat :

www.artisanat.fr

Informations sur le label « Entreprise du patrimoine vivant » :

www.patrimoine-vivant.com/label/decouvrir_le_label/un_label_etat

Informations sur le statut de conjoint collaborateur :

www.pme.gouv.fr/informations/entreprise/4.htm

www.apce.com/cid22132/conjoint-collaborateur-quel-statut.html?pid=326

www.capeb.fr/INTERNETCAPEBWeb/National/Publication/la_vie_des_metiers/femmeartisan/statuts/statuts.jsp

Informations sur la normalisation dans l'artisanat :

www.artisanat.fr/Espaceartisans/D%C3%A9veloppementmonactivit%C3%A9/Normalisation/tabid/281/Default.aspx

www.cfa62.fr/inracq/index.php?option=com_content&view=article&id=298&Itemid=106

Rencontres européennes de la ferronnerie catalane :

www.ferronnerie-catalane.com/

www.tourisme-haut-vallespir.com/index02.php?page=agenda&idpage=FMALAR066FS00114

Association Les amis du Padre Himalaya :

himalaya.vefblog.net

Mairie de Sorède :

www.mairie-sorede.fr/four_solaire.htm

Annexe 5

Le lancement du travail en réseaux

