

Francemétal: entre audace sociale et innovation technique

En déclinant un produit basique, la charpente métallique, en un concept novateur, cette PME trentenaire connaît le succès... grâce au management participatif. Explications.

Des charpentes métalliques en tôle d'acier galvanisé pliée. C'est grâce à cette invention, qu'elle reste aujourd'hui la seule à mettre en œuvre, que Francemétal a survécu aux crises du pétrole et des matières premières. Cette PME française créée en 1977 et implantée à Labenne (Landes) a été façonnée par son fondateur Jacques Choquard (An. 52). Avec plus de 10 000 t d'acier galvanisé de consommation annuelle, elle fait partie des clients importants pour le marché des tôles galvanisées de forte épaisseur. **Une matière première qui représente 40 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.** «Nous utilisons une matière coûteuse mais, en réalité, plus le prix de l'acier grimpe, plus nous sommes compétitifs par rapport à nos concurrents de la charpente traditionnelle. Car la légèreté de nos portiques permet des économies de métal rapportées au kg/m²», explique Jacques Choquard.

Jusqu'à Kourou

Francemétal tire surtout son épingle du jeu sur le créneau du galvanisé. Si la charpente traditionnelle a connu de réelles avancées dans la mise en œuvre de ses profilés à chaud (H, I, cornières, etc.) grâce à l'automatisation des lignes de production, le recours à la galvanisation des poutrelles est dans son cas plus onéreux et plus complexe, affirme le fondateur de Francemétal : «Les profilés de 10, 12, 14 m doivent être plongés dans des bains de zinc en fusion et ensuite égouttés...» Autre atout de cette technique de pliage en grande longueur, les profils sont conçus pour être empilables, ce qui facilite leur transport. Si au départ Francemétal visait un marché limité à l'Aquitaine, l'entreprise s'est vite rendu compte que son outil de production lui permettait





**Salariés impliqués
+ produit original
+ diversification
= succès**

de se développer hors des frontières régionales. «Nous avons eu assez rapidement une opportunité de marché en Guyane avec Home Galco, notre maison à ossature métallique», explique le président de Francemétal. L'entreprise a ainsi fourni près de 500 habitations (couverture et ossature) lors du développement accéléré de Kourou dans les années 1980. Et continue aujourd'hui de travailler régulièrement avec les Dom-Tom.

Malgré un échec en Inde, pour des raisons liées à l'absence de tôle galvanisée de plus d'un millimètre et l'interdiction d'en importer, le fondateur de Francemétal est convaincu de la possible mondialisation d'un produit comme Home Galco : «Je suis sûr qu'il plairait aux Américains, qui n'ont pas l'habitude de construire des maisons pour l'éternité et apprécient le concept d'habitation nomade.» Mais un marché comme celui des États-Unis n'est pas facile à attaquer pour une PME. Pour exporter, «une petite entreprise doit avoir de

Un matériau léger et résistant

Le principe innovant imaginé par Jacques Choquard est simple : «J'ai réalisé qu'il existait des tôles d'acier galvanisé en bobines jusqu'à 5 mm d'épaisseur fournies par la sidérurgie, qui pouvaient être utilisées pour concevoir les portiques de charpentes métalliques», explique l'actuel président du conseil de surveillance de Francemétal. Cela le pousse à se lancer dans la conception de bâtiments équipés de charpentes conçues dans cette tôle d'acier galvanisé pliée, matériau jusque-là réservé aux profilés annexes (pannes, lisses, ossatures de bardage), un tiers plus léger que les matériaux traditionnels à résistance égale. Les bobines de 5 t d'acier galvanisé sont déroulées, cisailées puis poinçonnées avant d'être repliées comme du tissu sur des presses plieuses de grande longueur, jusqu'à 14 m en une pièce. Ces pièces sont ensuite assemblées par boulonnage. «Dans la majorité des cas, on évite de souder le galvanisé car cela coûte cher, à cause du fil de soudure cuivre/aluminium utilisé sous une atmosphère d'argon», souligne Jacques Choquard.

L'entreprise propose des portiques pour des nefs ne dépassant pas 20 m de large et 8 m de haut. Techniquement, dépasser ces limites est possible, mais cela nécessiterait des tôles de plus de 5 mm d'épaisseur, que la sidérurgie ne fournit pas, faute de marchés suffisants. Les principaux débouchés ? Des bâtiments à usage industriel ou commercial : hangars agricoles, plateformes de stockage, magasins, usines, garages, etc. Mais aussi une spécialité de maison à ossature métallique baptisée «Home Galco».

solides relais locaux et des opportunités.» Francemétal s'est ainsi implantée au Portugal en 1992, puis en Roumanie en 2001.

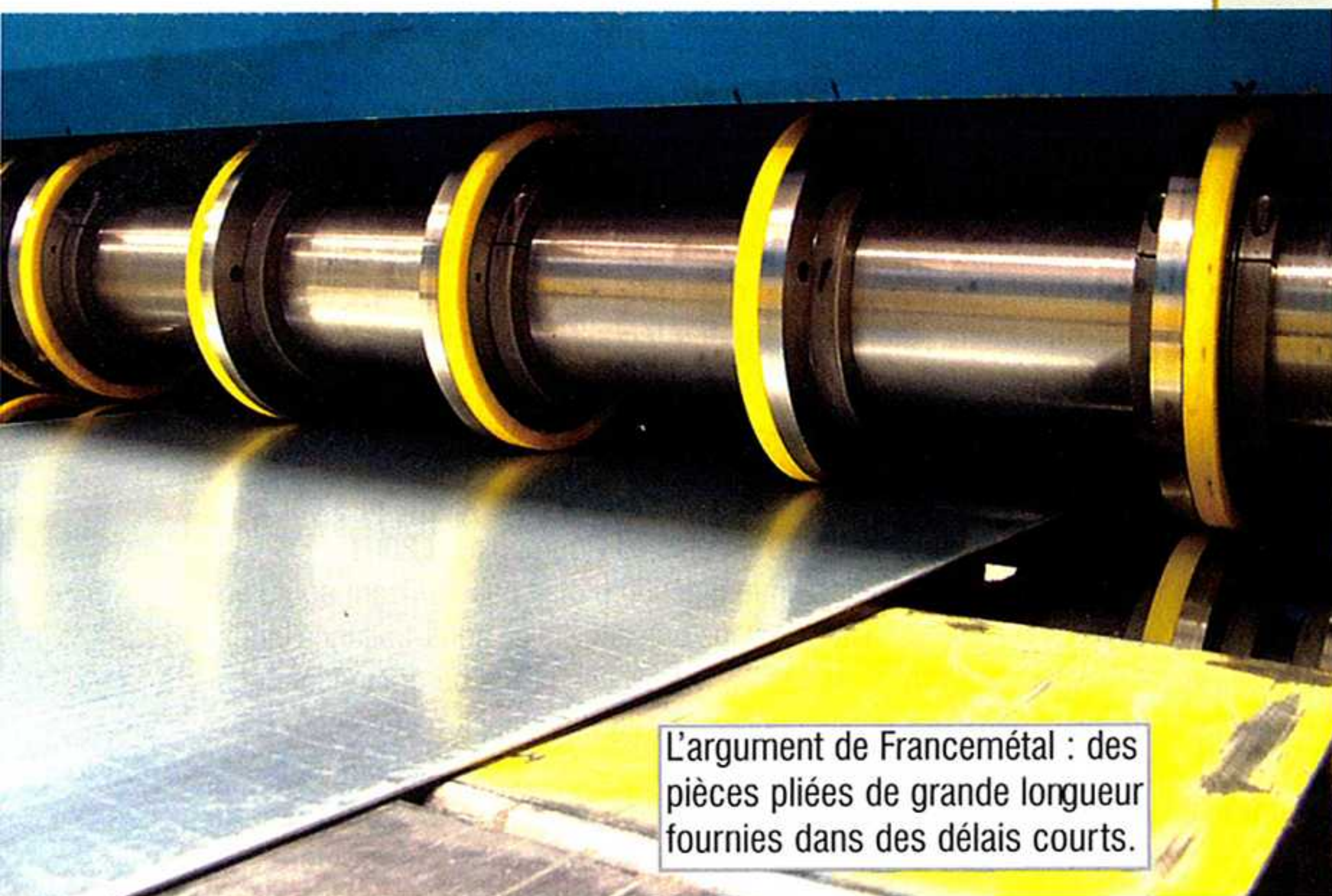
Étendre sa zone géographique d'action n'était pas suffisant pour l'entreprise, qui s'est vite lancée dans une activité de sous-traitance industrielle. Avec comme argument : des pièces pliées de grande longueur fournies dans des délais courts à partir d'un stock de bobines. C'est ainsi qu'un second site de production a vu le jour à Marboué (Eure-et-Loir), avec **une capacité de stockage de plusieurs centaines de tonnes d'acier galvanisé, et une activité dédiée uniquement à la sous-traitance industrielle** (chéneaux, caniveaux, réservoirs d'eau, etc.) et au matériel d'affichage fixe. Aujourd'hui, la sous-traitance, qui se concentre exclusivement sur la France métropolitaine, représente près de la moitié du chiffre d'affaires de la holding Francemétal, une part presque équivalente à celle des bâtiments Galco.

Des salariés-associés

Francemétal, c'est aussi une politique sociale tout à fait singulière pour une PME. «Si l'objectif principal était de proposer un produit technique innovant, la création de mon entreprise a aussi permis la mise en place d'innovations sociales qui me tenaient à cœur», rappelle Jacques Choquard. L'ambition du gadzarts était de transformer tous ses salariés

en associés. Une sorte d'union sacrée entre le chef d'entreprise, les cadres et les ouvriers pour la réussite de l'entreprise. Au début des années 1980, une fois les premières difficultés écartées et les premiers bénéfices engrangés, Francemétal met en place un système d'intéressement des salariés, fait plutôt rare pour une PME à cette époque. Son créateur l'illustre par le principe du quatre-quarts : **un quart des bénéfices pour les salariés, un quart pour les actionnaires, un quart pour le développement et le dernier quart pour l'État**, «car l'intéressement sort de l'assiette de l'impôt», pointe-t-il.

Les salariés sont aussi devenus actionnaires de Francemétal et possèdent aujourd'hui 30 % du capital de la holding, seuil maximum fixé par le PDG pour éviter le risque de blocage des décisions stratégiques. Après avoir procédé à des augmentations de capital pour distribuer des actions gratuites, Francemétal a mis en place un plan d'épargne entreprise permettant aux salariés d'acquérir des actions à un prix très réduit. Jacques Choquard a tout fait pour impliquer ses collaborateurs dans la réussite de l'entreprise, tout en fixant des objectifs adaptés et individualisés à tous les échelons : «J'ai transposé à une PME ce que j'avais testé au cours de ma carrière dans des structures plus importantes, en Côte d'Ivoire ou chez Creusot-Loire, comme les entretiens personnalisés de progrès ou la gestion par objectifs.»



L'argument de Francemétal : des pièces pliées de grande longueur fournies dans des délais courts.

Jacques Choquard, du Congo aux Landes

Avant de créer Francemétal, Jacques Choquard (An. 52) a laissé mûrir son projet entre la France et l'Afrique. C'est dans l'ancien Congo belge que le gadzarts commence sa carrière. Il est recruté par l'entreprise de construction métallique de son mentor Marcel Thibault (Ai. 16). «Nous avons développé la construction de charpente métallique en tôle pliée, dont la paternité lui revient», souligne Jacques Choquard. De retour à Paris en 1961, le gadzarts intègre le cabinet d'ingénieurs-conseils en organisation André Vidal et se retrouve chargé de repenser l'organi-



sation de grandes entreprises comme EDF-GDF ou Kléber-Colombes, dont «certaines dataient d'avant-guerre», se rappelle-t-il. Après quatre ans, il retransverse la Méditerranée et pose ses valises en Côte d'Ivoire. Directeur technique d'une entreprise nationale ivoirienne, il crée en huit ans 100 000 hectares de palmeraies et de cocoteraies, «un excellent souvenir». Il décide malgré tout de rentrer en France en 1973 pour être nommé directeur du département Laminage à froid à l'usine Creusot-Loire de Firminy. Les conséquences du premier choc pétrolier et son envie de créer l'incitent à se lancer, à 43 ans, dans l'aventure Francemétal.

salariés, c'est sans doute en partie à cause du risque de voir se perdre la politique de gouvernance mise en place depuis trente ans. Jacques Choquard a d'ailleurs expliqué sa vision dans un livre («Vivre en PME», préfacé par Michel Rocard) paru aux éditions Yago en 2006, et dont il a offert un exemplaire à chacun de ses salariés. Comme un symbole de son attachement aux

valeurs humaines, un tiers de cet ouvrage est consacré aux relations sociales dans l'entreprise.

Son auteur avoue s'inquiéter de voir aujourd'hui «à quel point on pousse les jeunes ingénieurs à créer d'emblée leur propre société dès la sortie de l'école : c'est un peu comme plonger dans l'eau glacée». Selon lui, il ne suffit pas d'avoir un bon produit pour faire une entreprise : «Je pense qu'il est impératif de se confronter aux réalités du monde du travail, de découvrir plusieurs structures, grande entreprise, PME, étranger, pour faire mûrir son projet». Et prendre en compte le scepticisme de certains clients sur l'innovation. **«C'est notre défaut d'ingénieur : on s'imagine que notre produit se vendra sans problème parce qu'il est intéressant.» Francemétal aura su éviter l'écueil.**

GUILLAUME ARVAULT

www.francemetal.fr

Vision à long terme

Le gadzarts ne s'est pas toujours senti l'âme d'un patron : «En 1977, j'avais du mal avec ce terme, je me voyais plus comme le premier des salariés de Francemétal.» Il a changé. Et admis l'idée que le pouvoir décisionnaire du chef d'entreprise était indispensable dans certains cas : «Pour les questions qui engagent la survie de l'entreprise, le rôle du patron est d'imposer sa vision, de trancher et penser l'avenir à long terme». S'il ne parvient pas à «couper le cordon» avec Francemétal, qui réalise aujourd'hui 20 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie une centaine de