

PORTRAIT

# Volma : la belle histoire d'un phoénix

TEXTE : STÉPHANIE BUIEKANT



Le comité de direction VOLMA, de gauche à droite : **Franck Dumortier**, Directeur administratif et financier, **Franck Serrure**, Dirigeant et **Eric Kurtek**, Directeur industriel.



Le site de Harnes dans les Hauts de France sur 20 000 m<sup>2</sup>

Si la vie nous laisse le choix d'en faire un accident ou une aventure, celle de Volma témoigne des vertus de l'adversité. Après une insolente croissance à deux chiffres qui semblait une évidence pour tous, la crise de 2008 ébranle ses fondamentaux. Mais c'est aujourd'hui avec entrain et confiance que Franck Serrure, son actuel dirigeant, envisage l'avenir de cette PMI plus forte que jamais. Rencontre.

Tout commence il y a 30 ans. Guy Serrure, en reconversion professionnelle après une carrière dans la distribution de fournitures industrielles, décide de se lancer dans l'entrepreneuriat. « L'idée était de rester dans ce secteur d'activité et de commercialiser de nombreuses références, que mon père connaissait et dans lesquelles il avait confiance » raconte Franck, son fils. Mais tout ne se passe jamais comme prévu. Certains fournisseurs ne tiennent pas leurs engagements et la jeune entreprise doit se diversifier. « Comme rien n'arrive

par hasard, un fabricant étranger de panneaux frappe à notre porte. Il nous propose de commercialiser ses produits en France ». Un défi que l'entreprise familiale accepte sans hésiter. « Comme nous ne pouvons acheter de stock, le fournisseur nous laisse ses panneaux en dépôt. Nous le payons à l'issue de chaque vente ». Et lentement, les commandes augmentent. « Pour diversifier notre offre, nous avons alors commencé à découper les panneaux nous-mêmes et à y insérer du vitrage. A l'époque, il s'agissait d'une offre assez inédite ». Preuve que l'innovation

paye, le téléphone ne cesse de sonner, l'activité décolle. « Nous créons alors l'entité de production de Volma, avec une particularité que nous avons toujours conservée : nous intégrons toutes les activités de transformation ». PVC, aluminium, verre... tous les matériaux sont proposés, ainsi que toutes les techniques de fabrication. « Nous avons ainsi été les premiers à proposer le plaxage, le laquage, l'emboutissage, le thermoformage... » Une valeur ajoutée qui permet à Volma de devenir un acteur de choix dans le monde de la porte d'entrée. « Nous avons ainsi été jusqu'à 200 collaborateurs et pendant presque 20 ans, nous avons toujours connu une croissance à deux chiffres ».

### Le tournant décisif

Mais en 2012, Volma commence à subir les effets de la crise de 2008. « Pour la première fois, nous enregistrons des résultats négatifs durant deux à trois années, ce qui entraînera un redressement judiciaire en 2017 ». « Mais nous croyons en nous, en notre capacité d'innovation, en la compétence de nos équipes » ajoute Franck Serrure. Aussi convaincues de ses capacités de rebond, les instances judiciaires lui accordent une période d'observation. « Au total, nous avons dû faire nos preuves pendant dix-huit mois. Dix-huit mois durant lesquels chaque jour, Volma, comme le phœnix, démontre qu'elle peut renaître de ses cendres ».

### Retour aux fondamentaux... en mieux !

Puis arrive le 17 juillet 2019. Une date dont on se souvient. « C'est la fin de la période d'observation pour Volma ! Le bout du tunnel ! ». Alors que durant ces dix-huit derniers mois, Franck Serrure et ses équipes se sont évertués à maintenir l'activité, l'entrepreneur définit une nouvelle ligne de conduite. « Traverser ce genre d'épreuve rend certes, plus fort, mais aussi plus vigilant et exigeant ». Franck Serrure impose donc la priorité : revenir aux fondamentaux, à savoir au respect des délais. « Aujourd'hui, 96 % de nos commandes parviennent à nos

clients à la date annoncée ». La qualité et l'innovation sont allées de pair. « Quand je vois tous les efforts déployés depuis notre sortie de crise, j'en ai le vertige ! Mais aujourd'hui, Volma se relève. Nous avons recruté des compétences qui nous manquaient, déployé des efforts considérables en termes d'innovation, modernisé notre outil de production... un vrai défi auquel chacun a pleinement participé ». Preuve du dynamisme de Volma, l'entreprise voit son bilan 2020 positif. « Le premier depuis plusieurs années ! Même avec un mois et demi de fermeture durant le premier confinement ! ».

### Les indicateurs au beau fixe

Les clients de Volma sont aujourd'hui rassurés. « Certains ne nous ont jamais lâchés. Ils savent que je leur en serai toujours reconnaissant. D'autres ont préféré partir et je les comprends. Mais quelle joie d'en voir aussi beaucoup revenir ! ». Ainsi, 2021 et les millésimes suivants s'annoncent sous les meilleurs auspices. « Nous allons investir près de 3 millions d'euros sur 2021 / 2022 pour moderniser notre outil de production. Et depuis le début de l'année, notre chiffre d'affaires a progressé de 30 % ».

### De nouvelles gammes déjà plébiscitées

Un outil de production qui sera, si l'on en croit les commandes de nouvelles gammes, assez rapidement rentabilisé. « L'innovation est toujours une priorité quand on pense développement. C'est pourquoi nous avons sorti trois nouvelles gammes de portes d'entrées, répondant aux goûts de tous les utilisateurs finaux, et pour tous les budgets. La gamme Sensation, avec sa barre de tirage encastrée dans la porte, joue la note design et permet de gagner du passage. La seconde gamme, Natural, affiche une tonalité très végétale, grâce à un esprit bois assumé. Son accueil est tellement enthousiaste que nous réfléchissons déjà à une évolution. Enfin, la troisième gamme, Safira, propose de grandes cimaises en fonte sur des camaïeux de gris. Même s'il s'agit de l'offre la plus chère, les commandes affluent ! ». Et parce que le



Modèle Safira 31 avec grille en fer forgé et vitrage G001.

verre fait partie des matériaux travaillés depuis l'origine chez Volma, ce dernier n'est pas oublié. « Nous avons en effet un gros projet de panneau verrier décoratif. Un défi exaltant pour notre miroiterie intégrée, qui travaille en collaboration étroite avec notre service R&D ».

Mais si Volma fait montre d'autant de créativité, cela est aussi du, au moins en partie, aux partenariats conclus avec tous les gammistes du marché. « Nous n'adaptions pas notre produit sur le leur. A chaque fois, il s'agit d'un profil né de ce partenariat. Cela signifie que nous devenons client du gammiste. C'est la garantie, pour les nôtres, d'acheter un produit unique, de classe 3, c'est-à-dire la plus résistante aux effets bilames ». Nouveau signe de développement : Volma a récemment concrétisé un partenariat avec un nouveau gammiste. « Il s'agit du gammiste aluminium espagnol Cortizo. Ensemble, nous allons développer un produit monobloc dont je pense que nous reparlerons ! ». Même dynamique avec un gammiste PVC dont nous connaissons prochainement l'identité !

#### **Une rationalisation des outils commerciaux**

Si la création de nouveaux produits est une nécessité pour tout fabricant, leur valorisation reste la clé de tout développement. « Pour ce faire, nous avons intégralement repensé nos outils commerciaux. A commencer par l'ERP qui a été entièrement refondu. Un investissement de 300 000 euros qui va nous permettre d'avoir un monitoring beaucoup plus précis sur la rentabilité de chaque produit, et de nos relations avec chacun de nos clients ». Même volonté de refonte pour les catalogues produits et tarifs. « Nous avons énormément travaillé sur la classification de nos gammes, ainsi que sur nos tarifs. Nous sommes ainsi parvenus à établir six gammes de prix, facilitant à l'extrême le temps de conseil de nos clients revendeurs ». L'ensemble de ces tarifs se devant d'être intégré dans les logiciels de la profession Hercule pro et Pro Devis. « Et pour toujours plus de personnalisation de nos produits, nous proposons un éventail de 250 teintes

en standard. Il s'agit de l'offre la plus large du marché ».

#### **L'humain, seul artisan du succès**

Parce que la croissance de volume repose avant tout sur l'énorme mobilisation de chacun, l'humain occupe une part centrale du management de Franck Serrure. « Aujourd'hui, l'ensemble du territoire français est couvert par six commerciaux et deux autres personnes viennent d'intégrer l'équipe. D'autres recrutements sont aussi à prévoir au sein de la direction des ventes et du service ADV. Je sais que, sans compétences pointues, on ne peut plus répondre aux besoins sans cesse plus techniques et innovants de l'utilisateur final. Et il m'appartient de donner à Volma la place qu'elle mérite sur le marché ».

Un objectif qui passe également par la refonte d'outils de communication, comme les catalogues, et par le configurateur, permettant à l'utilisateur final d'obtenir instantanément, à partir de la photo de sa façade, le rendu exact avec le modèle choisi. « Nous sommes également en plein développement de notre simulateur. Corollaire au configurateur, il permettra à nos clients de deviser rapidement chaque projet ».

#### **Batimat : un rendez-vous attendu**

Autres indicateurs de l'embellie : la présence de Volma au prochain salon Batimat, porte de Versailles du 15 au 19 novembre. « Une participation qui revêt cette année une portée très symbolique ». Une occasion également pour Franck Serrure d'exprimer son attachement au « Made in France ». « Il ne s'agit pas d'adopter une attitude de rejet total des produits importés, mais de privilégier, autant que possible, la fabrication française. Aujourd'hui, 100 % des produits vendus par Volma sortent de ses ateliers en France et sont issus de matériaux européens » expose le dirigeant qui fêtera cette année les 30 ans de l'entreprise. « Un anniversaire que je vois comme la victoire de la qualité de nos réalisations. Une qualité pour laquelle nous nous sommes tous âprement battus. Une qualité qui est toujours le résultat d'un effort intelligent ».



Modèle William 1