

L'étonnant retour en force des menuisiers-charpentiers

Comment une profession traversant une zone de grandes turbulences peut-elle réagir ? C'est la problématique qu'a dû résoudre la Fédération Française du Bâtiment.

Années 90. Les menuisiers-charpentiers éprouvent de grandes difficultés et certains mettent la clef sous la porte. Et même si les petites structures s'en sortent mieux que les gros opérateurs, le secteur connaît de réelles difficultés pour exister. Déboussolés par l'arrivée de supermarchés du bricolage, les professionnels multiplient les services au client, sans se poser vraiment la question du type d'offres à fournir. Conséquence : les prestations des menuisiers se caractérisent par une incroyable dispersion, la confusion est grande. Les centrales de distribution en profitent pour imposer sans mal leur prix aux artisans et les grandes surfaces spécialisées gagnent rapidement du terrain... Devant une telle situation de précarité stratégique, comment faire ? Pour en sortir, l'union Charpente Menuiserie Parquet de la Fédération Française du bâtiment décide de faire appel à un conseil extérieur. Retenue à l'unanimité, la proposition d'Adrien Stratégie se caractérise par une analyse d'ensemble de la filière. « *Un raisonnement global s'imposait. Il fallait travailler en amont et en aval, s'intéresser autant à la filière qu'au métier, et interroger tout le système.* » explique l'équipe d'Adrien. C'est ainsi qu'une étude poussée de la profession permet de mettre en valeur les courants porteurs. Des groupes de travail se mettent en place. Une réflexion sur l'offre est lancée. Plus que de regarder comment baisser les coûts, il s'agit de relancer une stratégie de création de richesses. Cela n'est possible qu'en revenant sur le savoir-faire originel, qu'en renouant avec une technicité et une spécialité propre. Ce recentrage sur l'offre conduit à la conception de nouvelles offres produits. « *Il a fallu alors impulser un vrai mouvement collectif. Un panel d'entreprises de différentes régions a été constitué pour tester la démarche stratégique* » raconte l'équipe d'Adrien Stratégie. Les retombées rejaillissent très rapidement sur les acteurs qui mettent en œuvre les préconisations. Près d'une décennie plus tard, les menuisiers-charpentiers voient leur travail recherché et leur savoir-faire

reconnu. Aujourd'hui, le nombre de leurs entreprises augmente chaque année de 5 % en moyenne ! Un chiffre qui vaut toutes les démonstrations du monde !



Trois questions à Jean Perrault, ancien président de la FFB-CMP

Se lancer dans une réflexion stratégique de si grande ampleur est atypique. Comment avez-vous pris cette décision ?

C'est la volonté de rebondir. De ne plus subir. Car il y a dix ans, la filière subissait. En tant que généralistes, nous pensions qu'il était nécessaire de se plier aux exigences du client pour faire face. Toute notre énergie était absorbée par la recherche du coût moindre. Notre profession s'atomisait. Il fallait réagir vite. Dans ces moments, nous avons toujours pensé, avec mon prédécesseur, Gérard Agnesina, que faire appel à des compétences extérieures est vital. Cette fois encore, nous n'avons pas été déçus.

Comment qualifieriez-vous la méthode d'Adrien Stratégie ?

Immédiatement, ils nous ont alertés sur les dangers de conduire une étude au premier degré sur les attentes satisfaites et insatisfaites. Leur méthode, certes, est basée sur l'écoute mais une écoute interne des entreprises, des vrais savoir-faire, et externe sur les attentes latentes non exprimées. C'est en fait un croisement à la fois de méthodes sociologiques et économiques. Dans sa phase de diagnostic, les consultants d'Adrien ont par exemple interrogé la génération des anciens, parlé avec nos parents charpentiers et menuisiers. Une véritable enquête de terrain a été menée, qui a permis, entre autres, de mettre en valeur l'importance de la filière bois, colonne vertébrale de notre savoir-faire. C'était un de nos points forts, nous le ne voyions plus, il méritait pourtant d'être développé prioritairement.

Quels sont les résultats aujourd'hui ?

Le marché est très favorable. Nos prestations sont très prisées. Adrien Stratégie nous a aidés à moderniser notre offre, à faire évoluer nos produits. Grâce à lui, nous avons ainsi réfléchi à la mise en valeur de notre technicité. Tout comme le besoin de retrouver notre spécialité. Nous sommes aujourd'hui en phase avec un positionnement que nous sommes heureux d'assumer. Nous avons retrouvé la fierté d'être menuisiers-charpentiers, concrétisée par un Congrès National à Angers, en 2003, qui reste dans toutes les mémoires.

Jean-Paul Bayle, secrétaire général de la Fédération du bâtiment - CMP



« *Le consultant nous a aidés à nous poser les bonnes questions. Dans une union professionnelle regroupant une diversité d'entreprises comme la nôtre, il n'était pas facile de s'exposer à un regard extérieur. D'accepter un diagnostic qui parfois n'était pas en phase avec l'idée que l'on se faisait de la profession. Il a fallu faire preuve de pédagogie. En même temps, c'était de la survie de nos entreprises adhérentes dont il s'agissait. Notre cabinet conseil a su mettre en avant des démarches de positionnement stratégiques adaptées à chacun, aux petites comme aux grandes enseignes, à ceux qui étaient plus spécialisés dans la fabrication ou à ceux qui travaillaient plutôt sur la partie chantier... En accompagnant toute la filière, non seulement, personne n'est oublié mais en plus la démarche d'action est cohérente pour tous. Enfin, pour nous, fédération, ce fut un service ajouté que nous offrions à nos adhérents. Nous avons gagné en crédibilité. L'investissement s'est révélé plus que productif, et encore aujourd'hui nous nous référons aux analyses d'Adrien entre autres à travers la mise en place des démarches qualité « Menuiseries 21 » ou « Charpentes 21 ».*

Marie Victor