

ENTREPRISE

Diversifier pour durer

C'est avant tout l'histoire d'une belle réussite professionnelle. Avec un simple CFC en poche et quelques mois à l'Ecole Suisse du Bois de Bienne, Gilles Bollschweiler est à la tête de l'une des entreprises de menuiserie, ébénisterie et charpente les plus florissantes du canton de Vaud. Adversaire de la rentabilité à tout prix, il a bâti son succès sur la bienfaisance et la haute valeur ajoutée de ses réalisations.



BÂTIR – Pouvez-vous vous présenter à nos lecteurs?

Gilles Bollschweiler – J'ai créé mon entreprise de menuiserie, ébénisterie et charpente en 1987 en rachetant sur annonce une entreprise existante. Le métier est venu à moi assez naturellement. J'étais dans une classe technique math-sciences-anglais à La Tour-de-Peilz, mais en crochant plus sur les travaux manuels et les cours de dessin. Ensuite, j'ai trouvé une place d'apprentissage de menuisier à Mézières, dans le Gros-de-Vaud. A vingt ans, mon CFC en poche, l'ébéniste qui



Photos: François Buisson et DR

devait me former n'ayant plus assez de travail, je suis parti deux ans et demi au Cameroun dans le cadre d'un projet de développement d'une entreprise de menuiserie, chapeauté par Caritas suisse. J'ai été engagé pour développer les chantiers afin que l'on pose nous-mêmes ce qui était produit par l'entreprise, située en brousse, à une heure de Yaoundé, ainsi que pour former des chefs de chantiers. A mon arrivée, il y avait cinquante employés. A la fin de mon séjour, il en y avait deux cents. L'expérience s'est révélée super intéressante, car j'ai voyagé dans tout le pays pour gérer de gros chantiers tels que aéroports, tours de 20 étages et hôpitaux. Rentré en Suisse, j'ai fait 6 mois de cours de maîtrise à l'Ecole suisse du bois avant de partir à Lucerne dans une entreprise de fenêtres pour essayer d'apprendre le suisse allemand. C'est là que l'opportunité de reprendre une entreprise à Ollon s'est manifestée.

Comment s'est déroulée cette reprise?

G. B. – On était au début de 1987, en période de haute conjoncture, les banques prêtaient facilement et l'entre-

prise Vernaud SA n'était pas trop chère eu égard à sa vétusté. Il y avait un contremaître, cinq employés et deux apprentis, habitués à travailler avec un patron de septante ans et j'en avais vingt-quatre... Je n'avais pas vraiment les mêmes conceptions de travail et ça n'a pas été vraiment facile, ni pour moi, ni pour l'équipe en place.

Quelles difficultés avez-vous dû surmonter?

G. B. – N'ayant ni maîtrise fédérale, ni brevet de gestionnaire, il m'a fallu suivre passablement de cours annexes et apprendre sur le tas en m'entourant de personnes compétentes. Et comme j'ai débuté dans cette région qui n'était pas la mienne, sans rente de situation ni clientèle fidèle, je me suis précipité sur tous les petits boulots qui se présentaient, au contraire de mes autres collègues qui surfaient sur la haute conjoncture. Résultat, quand la crise est arrivée à la fin des années huitante, je n'ai pas vraiment senti la différence... J'ai fidélisé ma petite clientèle, commencé à travailler pour des fondations, l'Etat et d'autres clients importants, et ça a fait boule de neige...



Maison à ossature bois à Jouxens-Mézery (architecte Martine Villars, Genève).



Maison à ossature bois, à Olten (SO).

Aujourd'hui, presque vingt ans après ce rachat, où en êtes-vous ?

G. B. – J'emploie une vingtaine de personnes dans les secteurs charpente, menuiserie et ébénisterie, dont chacun assure en gros un tiers de notre chiffre d'affaires. J'ai deux collaborateurs directs, plusieurs responsables de secteurs, quatre apprentis, une secrétaire et une dizaine d'ouvriers qualifiés. On est l'une des rares entreprises du canton à s'occuper de A à Z des trois secteurs de la construction en bois, avec un grand nombre de mandats spéciaux à forte valeur ajoutée. Car du fait de cette diversification de nos activités, nous ne pouvons pas être les meilleurs dans tous les secteurs. Si l'on voulait faire des dizaines de villas ou des centaines d'escaliers ou de pièces de mobilier par an, il nous faudrait automatiser à l'extrême tous ces secteurs. Or, je préfère miser sur la qualification de mes employés et la bienfaisance de leur travail, et faire appel aux machines de collègues quand le besoin s'en fait sentir. L'important, c'est que l'équipe formidable que je dirige demeure la plus soudée et la plus professionnelle possible dans les trois branches où nous œuvrons. Pour le reste, je m'appuie sur un réseau de sous-traitants assez conséquent.

Le secret, est-ce diminuer les charges fixes ?

G. B. – C'est vrai que j'apprécie de ne pas être dépendant d'énormes leasings sur des machines, qui vous obligent à

sortir à tout prix un gros chiffre d'affaires tous les mois. Une machine à commande numérique, il faut pouvoir la payer comptant. En plus, il faut de la place et une personne, voire deux, pour s'en occuper. Et si une période de mauvaise conjoncture se présente à nouveau, il est beaucoup plus facile de s'adapter si l'on ne dispose pas d'un parc de machines pléthorique et non payé.

Vous possédez un site Internet particulièrement bien fait (www.bollschweiler.ch). Est-ce important pour le développement d'une entreprise comme la vôtre ?

G. B. – J'ai exigé pour notre site la même attention que je mets à tout ce dont je m'occupe. Dans ce genre d'ouvrage, les photos ou expositions sont très importantes. Les clients ont besoin de voir et de toucher la matière.

Je constate que ma vie d'entrepreneur ne cesse d'évoluer au fil des années et le site est là pour refléter cette diversité. Les jeux en bois que j'ai créés dans mes années de vaches maigres sont toujours présents. Pareil pour les meubles sculptés que j'ai exposés au premier Artforum de Montreux. Nous en créons toujours. Nous avons aujourd'hui 80% de clients privés, qui viennent me voir pour une création, un meuble, une cuisine, une rénovation ou la construction complète d'une maison, avec parfois le mandat de gérer l'ensemble, y compris la coordi-

nation. On offre vraiment des solutions complètes incluant un travail d'architecte ou de décorateur, sans, bien sûr, vouloir les remplacer, mais en suivant leurs conseils. Le contraire est également courant et nous collaborons avec les architectes qui le désirent, en développant ensemble leurs idées et concepts. Le site est là pour présenter les plus-values que nous pouvons apporter dans tout type d'ouvrage.

Comment se présente aujourd'hui la conjoncture dans cette région du Chablais ?

G. B. – On a bien travaillé ces dernières années entre Verbier et Genève. J'ai la chance d'avoir une vitrine bien visible et bien mise en valeur le long de la route menant à Villars, ce qui m'a amené des mandats intéressants dans la station pour des résidences secondaires de propriétaires, qui ont également des villas et bureaux entre Vevey et le bout du lac. Actuellement, environ 80% de mes activités sont localisées dans le Chablais, où la conjoncture est très favorable. Il y a des clients avec un fort pouvoir d'achat sur Villars, le bois a le vent en poupe et notre réputation fait le reste. Sans compter que notre parc immobilier un peu vieillissant et nos belles anciennes maisons villageoises génèrent beaucoup de chantiers de rénovation. Actuellement, il me semble que tous les métiers du bâtiment tirent leur épingle du jeu. C'est la première année que je débute en ayant un carnet



Rénovation d'un chalet d'alpage entièrement en bois anciens.



Cuisine contemporaine.

de commandes presque plein, avec même une partie de celui de l'année prochaine. Je parle là des gros chantiers. Pour le reste, il n'est pas question de laisser tomber notre clientèle. Je fais extrêmement attention à toujours honorer dans les délais les commandes acceptées. On tient à rester aussi une menuiserie de village, avec les travaux d'entretien que cela implique. Le problème actuel est le manque d'employés qualifiés et de personnel technique sur le marché. Nous devons donc refuser momentanément des mandats.

Vous ne trouvez donc pas aisément de la main-d'œuvre?

G. B. – C'est le point noir. Cela devient de plus en plus difficile de trouver de la main-d'œuvre qualifiée, surtout pour une entreprise qui, comme la mienne, est très diversifiée. Je forme actuellement quatre apprentis, mais les collègues qui consentent à faire cet effort sont encore trop peu nombreux. Administrativement, c'est lourd et il est de plus en plus difficile de trouver des jeunes avec un niveau scolaire adapté à des métiers de plus en plus techniques. Les élèves qui sortent des niveaux inférieurs ont du mal à suivre et ceux des niveaux supérieurs préfèrent poursuivre ailleurs leurs études en négligeant les possibilités de promotion très intéressantes qu'offre la branche, jusqu'à la maîtrise ou le diplôme d'ingénieur, et le fait qu'une bonne place de travail est assurée pour

l'avenir. C'est vrai que c'est un métier où vous êtes neuf heures par jour debout, avec des charges à manier, et que l'on devrait pouvoir payer mieux certains qui ont les doigts en or. Mais un tarif de huitante à nonante francs de l'heure pour fabriquer un meuble n'est pas toujours facile à faire accepter à un client. Le même client paiera sans rechigner plus pour faire réparer sa machine à laver ou sa voiture... Pourtant, nous avons des locaux et des parcs de machines au moins aussi conséquents que les garagistes.

Vous travaillez également pour le génie civil?

G. B. – Non, pas vraiment. Mon domaine, c'est vraiment les ouvrages avec une valeur esthétique ajoutée, moins la technique pure. Je collabore avec les ingénieurs pour la statique de nos charpentes et maisons à ossature bois.

Les marchés publics, vous y touchez?

G. B. – Jamais. Si vous prenez en compte l'énorme travail administratif pour vous inscrire et remplir l'offre, et le fait que vous devez être le moins cher pour emporter le morceau, le jeu n'en vaut pas la chandelle. Je n'ai pas l'entreprise pour être le meilleur marché sur ces types de mandats, et de plus certains collègues cassent les prix. Être le moins cher dans ce cas serait donc presque une preuve que je me suis trompé dans ma calculation!

D'autres problèmes spécifiques dans votre branche?

G. B. – Comme dans tous les métiers du bâtiment, on est un peu débordés par l'administratif. Si l'on gérait nos entreprises comme l'Etat gère son administration et ses finances, on ne tiendrait pas trois mois! L'administration n'est souvent pas en mesure de fournir elle-même la moitié des prestations et de la rigueur qu'elle demande aux entreprises. L'Etat considère par exemple que c'est notre rôle de tout faire pour réinsérer professionnellement les nombreux jeunes qui restent sur le carreau à la fin de leur scolarité. Parce qu'on est patron et que l'on gère une entreprise, on nous considère à tort comme des surhommes capables de régler des problèmes de société pour lesquels l'Etat, les enseignants, les parents ou les psychologues scolaires n'ont rien pu faire. Pour ça, il nous faudrait des aides financières ou humaines. Au lieu de cela, on nous inonde de rappels si l'on paie notre TVA, nos impôts ou nos charges sociales avec une semaine de retard... La société a besoin de ses PME, mais elle ne les traite pas en conséquence. En tant que président des entreprises du bois de la région d'Aigle et délégué cantonal du Groupe du bois de la Fédération vaudoise des entrepreneurs, j'essaie de m'impliquer le plus possible pour faire avancer ces diverses réflexions dans la bonne direction.

PROPOS RECUEILLIS PAR
FRANÇOIS BUSSON