

INDUSTRIE

Bruno Prati, fondu d'histoire ardennaise

L'historien a écrit l'épopée de la Fonte Ardennaise dont il est également l'un des cadres dirigeants. Il explique comment l'entreprise a su échapper au déclin des fonderies.

Par L'union | Publié le 31/01/2017 à 11h50



L'emblématique entreprise de Vivier-au-Court reste centrée sur la fonderie mais a dû apprendre d'autres métiers, de l'usinage à la logistique.

Photographe: Karen Kubena

Vous publiez un livre qui est une version grand public de votre thèse. Pourquoi à l'origine avoir entrepris ce travail universitaire ?

Lorsque j'ai commencé à travailler à la Fonte Ardennaise, je ne connaissais ni la vente, ni la fonderie, c'était un concours de circonstances. Je parlais des langues étrangères et on m'a envoyé en formation, dans les années quatre-vingt, au syndicat des fondeurs de France. Je me suis retrouvé avec tous les vendeurs de fonte qui apprenaient exactement la même chose. Je me suis dit : « Comment se différencier ? » Parallèlement, la situation économique dans les Ardennes était tragique, avec des fermetures systématiques de fonderies et d'entreprises de toute l'industrie métallurgique. La Fonte Ardennaise avait la particularité, justement, de ne pas avoir trop de problèmes. Comment l'expliquer ? Je me suis dit que seule l'histoire pouvait me donner la réponse.

En tant que salarié étiez-vous le mieux placé pour raconter l'histoire de l'entreprise ? Aviez la distance nécessaire ?

J'étais une souris dans le fromage car j'avais accès à toutes les archives. Je suis devenu historien car j'ai été reconnu par mes pairs. J'ai été reconnu aussi pour ma distance, même si c'est un peu un peu schizophrène. Le professeur Jean-Claude Daumas (NDLR : son directeur de thèse) dans la préface de mon livre explique bien ma distanciation et l'avantage que j'ai par rapport à des historiens purement universitaires.

Comment expliquez-vous que cette fonderie de vingt personnes à l'origine soit parvenue à se développer rapidement après guerre ?

Jusqu'à 1914, le savoir-faire métallurgique ardennais faisait que c'étaient les clients qui se déplaçaient. Les start-up de l'époque de la métallurgie étaient dans les Ardennes. Elles étaient incontournables pour les secteurs qui se développaient. Il y a eu une cristallisation de cet aspect-là, du coup les entreprises n'étaient pas tournées vers les marchés. Lorsqu'Émile Grosdidier fonde l'entreprise en 1926, à l'heure de la reconstruction, le contexte change assez vite avec l'arrivée de la crise de 1930. Et face à cela, toute la profession se tourne vers le corporatisme. Elle décide non pas de regarder le marché mais essaie d'imposer sa vision au marché par les accords sur les prix. Émile Grosdidier a fait vraiment une innovation avec au contraire une orientation de l'entreprise vers le marché. C'était quelqu'un de foncièrement commerçant, qui n'est jamais rentré dans le moule des industriels en place.

Lorsque la deuxième génération prend les commandes (1954-1990), utilise-t-elle les mêmes méthodes ?

Cette mémoire collective forte de la conquête des marchés imprègnera toute l'organisation et permettra encore à la Fonte Ardennaise de se distinguer. Mais la seconde génération y mettra tous les moyens. Elle a créé un service commercial intégré, ce qui n'existait pas ailleurs. Jusque dans les années 80 la plupart des entreprises travaillaient avec des VRP. Gérard Grosdidier a bâti un service commercial France et ensuite il a été à l'origine d'une autre innovation, si l'on peut dire, celle d'impulser l'exportation. L'export démarre vers 1978 à la Fonte Ardennaise à un moment où les autres fonderies n'en faisaient pas encore car elles passaient seulement au service commercial France. Aujourd'hui, l'entreprise fait 60 % à l'international.

Comment a-t-elle affronté la mondialisation ?

Elle l'a fait en acquérant d'autres métiers. De la fonderie elle a appris le métier d'usinage, puis le métier du traitement de surface, le métier de l'assemblage et surtout maintenant le métier de la logistique. En effet, la Fonte Ardennaise expédie désormais des pièces jusqu'en Chine et pour cela il lui faut gérer la logistique.

Comment l'entreprise s'est transmise ?

Autant à la première génération, cela a été facile de transmettre. Émile était un ouvrier mouleur qui a transmis à ses deux fils ingénieurs arts et métiers. Pour que la deuxième génération transmette, il a fallu trouver plus de subtilités. L'entreprise avait grandi, elle comptait presque 1000 salariés avec toutes les sociétés reprises dans les Ardennes et celle de la Sarthe. Donc on a transformé l'entreprise en mettant en place un directoire et un conseil de surveillance. Cela a permis à la troisième génération de pouvoir s'exprimer et à la seconde génération de pouvoir contrôler sans s'immiscer dans la direction exécutive. Une transmission qui ne se fait pas, qui se fait mal, ou avec un dirigeant qui veut transmettre mais en gardant beaucoup de pouvoir, c'est quelquefois un drame dans les entreprises métallurgiques ardennaises.

Le déclin des fonderies va-t-il se poursuivre ?

Il y avait 126 fonderies en 1926, il en reste dix maintenant. Il y a eu des regroupements mais surtout des fermetures. Le secteur a touché le fond dans les années 90 mais là il est bien reparti car les fonderies en place aujourd'hui sont menées par de jeunes directeurs. Que ce soit à Rocroi, Nouzonville ou Haraucourt, ces jeunes sont franchement ouverts sur le marché, ils sont toniques, ils ont compris le truc, je suis admiratif.

Reste que la rentabilité demeure faible...

La fonderie, c'est très capitalistique. La pression de la mondialisation est telle que les prix de marché sont très bas. Et comme les investissements sont très lourds, il n'y a pas beaucoup de profits. Vous prenez tous les bilans, cela tourne autour de 2 % quand tout va bien. Aucun fonds de pension n'accepterait ces résultats. Avant 1989, je vendais beaucoup de fonte en Allemagne de l'Est où il y avait une capacité de fonderie superbe. Quand le mur s'est effondré, on a regardé les fonderies sous un angle capitalistique. On s'est dit qu'il valait mieux placer son argent ailleurs. Donc toute la capacité s'est écroulée d'un seul coup. Petit à petit, les Chinois ont fait pareil. Ils s'en moquent aujourd'hui de vendre des pièces de fonte, ce qu'ils veulent, c'est vendre de la bagnole. On a donc en ce moment un retour de la demande de pièces de fonderie qui aide les entreprises ardennaises. C'est un espoir. On est en train d'assister à un retournement.