

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Aventures  
industrielles**

*organisé avec le soutien de l'IUMM et de  
La Fabrique de l'industrie et grâce aux  
parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
EADS  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
ESSILOR  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Institut de l'entreprise  
Kurt Salmon  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère du Redressement productif,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Unicancer  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> mai 2013)

**COMMENT ÊTRE PETIT  
ET CONQUÉRIR LE MONDE :  
L'AVENTURE DE CLEXTRAL**

par

**Georges JOBARD**  
Président de Clextral

Séance du 19 février 2013  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

En 1956, la société qui allait donner naissance à Clextral a acquis une licence d'exploitation de l'extrusion bivis. À partir de cette technologie et en pratiquant le codéveloppement avec ses clients, elle a su conquérir des marchés aussi inattendus que les équipements industriels pour les cornflakes ou encore pour la pâte à papier fiduciaire, où elle a acquis une position de leader mondial. Malgré plusieurs changements d'actionnaire (Compagnie des Ateliers et Forges de la Loire, Creusot-Loire, Framatome, un LBO avec des fonds d'investissement et, finalement, Legris Industries depuis 2007), Clextral s'est dotée d'une identité très forte reposant sur le respect du produit, des clients et des salariés, identité qu'elle a su faire partager à ses actionnaires. Ayant construit sa croissance sur l'innovation et sur l'internationalisation, elle compte aujourd'hui deux cent soixante-quinze salariés, dont quatre-vingt ingénieurs, et tout en ayant conservé son site de production à Firminy, près de Saint-Étienne, elle vend ses machines dans quatre-vingt huit pays et possède des filiales et bureaux sur tous les continents.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain - 75007 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [pelieu@ensmp.fr](mailto:pelieu@ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **INTRODUCTION par Michel BERRY**

Je suis heureux d'inaugurer ce nouveau séminaire de l'École de Paris du management, intitulé Aventures industrielles. L'idée de ce séminaire est née du constat que nous commençons à savoir beaucoup de choses sur les causes macroéconomiques du déclin industriel français (fiscalité et charges sociales élevées, rigidité du marché du travail, etc.) mais qu'il existe malgré tout, et même dans les secteurs les plus touchés, des entreprises qui réussissent. Nous avons trouvé intéressant de chercher à en savoir plus sur « *les causes microéconomiques du succès* ». Si, séance après séance, nous identifions quelques facteurs récurrents susceptibles d'expliquer les réussites industrielles, peut-être que les jeunes qui découvriront les comptes rendus de ces séances, voire les journalistes ou même les hommes politiques, pourront se faire de l'industrie une image moins triste que celle qui est véhiculée aujourd'hui. Ils découvriront qu'on peut la considérer comme un terrain d'aventure tout aussi passionnant que la compétition sportive, par exemple.

Avant de laisser la parole à Georges Jobard, qui sera notre premier orateur, je tiens à remercier l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM) et La Fabrique de l'industrie, grâce auxquelles ce séminaire a pu voir le jour.

## **EXPOSÉ de Georges JOBARD**

Clextal est une entreprise de mécanique, implantée à Firminy, près de Saint-Étienne. Elle conçoit et produit des machines spéciales destinées à plusieurs industries : l'agroalimentaire (cornflakes, snacks apéritifs, aliments pour poissons d'élevage, croquettes pour chiens et chats, semoule de couscous...), l'industrie papetière (pâte à papier pour billets de banque et sécurité...), la plasturgie (fabrication de compounds), l'industrie chimique (extrusion réactive...), et le nucléaire (pompes de sécurité).

### **Les technologies de Clextal**

La technologie sur laquelle reposent la plupart de ces machines est l'extrusion bivis. Elle comprend un moteur, un réducteur de vitesse pour transmettre le mouvement du moteur à deux arbres, un jeu de vis de formes complexes, des dispositifs permettant de faire subir à la matière des réactions thermiques et chimiques, et enfin des systèmes de coupe qui donnent au produit sa forme finale. L'intérêt de cette technologie flexible est que la transformation du produit se fait en continu. Une machine de ce type est capable, par exemple, de produire jusqu'à 25 tonnes de croquettes pour poissons à l'heure.

Nous utilisons également d'autres technologies, par exemple pour transformer la farine de blé en semoule et la sécher suivant différentes granulométries, ou encore pour nettoyer, blanchir et couper les fibres de coton qui servent à produire la pâte à papier fiduciaire. Enfin, nous fabriquons des pompes de sécurité qui équipent l'ensemble des centrales nucléaires EPR (European Pressurized Reactor) en France, et nous en avons également vendu en Belgique, en Afrique du Sud, en Corée et en Chine.

### **L'histoire de l'entreprise**

En 1956, l'une des divisions de la Compagnie des Ateliers et Forges de la Loire (CAFL) acquiert une licence d'exploitation du brevet de la technologie d'extrusion bivis, qui avait été inventée par un ingénieur italien, Roberto Colombo, pour produire des matières plastiques. Pendant des années, c'est cette application que la CAFL a exploitée, par exemple en vendant à Rhône-Poulenc des machines destinées à fabriquer des profilés en PVC (Polychlorure de vinyle) ou des polyamides.

### *L'invention de la Cracotte*

En 1970, la CAFL fusionne avec la Société des Forges et Ateliers du Creusot pour donner naissance à Creusot-Loire.

En 1971, le Centre technique de l'union des céréaliers (CTU) organise une mission aux États-Unis pour étudier la façon dont sont valorisés les produits issus du maïs. Il découvre un procédé mis au point par une société familiale, Wenger : une machine monovis cuit les grains de maïs sous pression, comme dans une cocotte-minute ; au moment où le maïs sort de la machine, il s'expande instantanément et devient croustillant.

Le CTU a cherché des constructeurs français de monovis pour concevoir avec eux des produits innovants à partir de céréales. N'en ayant pas trouvé, il s'est rabattu sur l'extrusion bivis de Creusot-Loire. Cette société a été suffisamment iconoclaste pour accepter de mettre de la farine dans une machine destinée à fabriquer du plastique, et le résultat a été un pain plat qui a connu un énorme succès. Commercialisé en France sous le nom de Cracotte, il s'est répandu dans le monde entier sous divers noms et avec des recettes variées. Le codéveloppement a été assuré avec la société Diepal, ultérieurement rachetée par BSN.

Dès ce moment, notre entreprise a été identifiée par l'industrie agroalimentaire comme possédant une technologie qui permettait de créer des produits innovants dans des conditions de fabrication très intéressantes, c'est-à-dire en continu et en utilisant très peu d'eau.

### *La filialisation de Clextral*

Les dirigeants de Creusot-Loire, sentant que la fin du Groupe était proche, ont eu la sagesse, juste avant le dépôt de bilan, de filialiser certaines activités afin qu'elles puissent lui survivre. En 1984 est née la société Clextral, dont le nom est composé de CL (Creusot-Loire), EXT (extrusion) et AL (alimentaire). En 1985, Clextral a fait partie des entités qui ont rejoint Framatome au sein d'un pôle d'équipements industriels.

### *L'activité pâte à papier*

Dès 1976, Creusot-Loire avait coopéré avec le Centre technique du papier (CTP) pour tenter de fabriquer de la pâte à papier grâce à la technologie bivis. Le responsable de l'équipe du CTP est venu de Grenoble avec un sac de copeaux. Il l'a versé dans une machine qui servait à fabriquer des cornflakes et a obtenu quelque chose qui ressemblait à de la pâte à papier. Nous avons alors créé un pilote en partenariat avec plusieurs papetiers et mis au point un procédé beaucoup plus économe en eau et en énergie que le procédé traditionnel.

L'application de loin la plus intéressante, celle de la pâte à papier fiduciaire, a été mise au point avec la Banque de France. À l'issue d'un codéveloppement qui a duré trois ans, nous avons déposé un brevet tripartite entre Clextral, le Centre technique du papier et la Banque de France. Celle-ci a inauguré son installation en janvier 1991 et nous avons signé avec elle un accord de commercialisation : pendant plusieurs années, elle a ouvert ses portes à nos prospects et chaque fois que cela nous permettait de conclure une vente, nous lui versions des royalties. Grâce au brevet et à cette coopération exemplaire avec ce premier client, nous avons réussi à prendre pratiquement les trois quarts du marché mondial de la fabrication de pâte à papier fiduciaire.

### *La sortie de Framatome via un LBO*

Dès la fin des années 1990, Framatome a souhaité abandonner ses diversifications. Nous avons compris que Clextral allait être vendue au plus offrant et constaté que plusieurs de nos concurrents étaient en lice. Or, nous voulions que l'entreprise puisse poursuivre son aventure. Nous avons donc travaillé par anticipation sur une autre solution, celle d'un LBO (*leveraged buy-out*). Nous avons rencontré plusieurs fonds d'investissement et compris que nous ne ferions pas affaire avec eux, car leurs attentes en termes de retour sur investissement étaient incompatibles avec notre métier.

Nous en avons trouvé deux dont la démarche était plus conforme à ce que nous cherchions, Union d'Investissement et AtriA. En 2001, nous avons signé le contrat de LBO avec ces deux fonds et avec GIMECA, la banque d'investissement de la Fédération des Industries Mécaniques. Parmi les managers de Clextral, quatorze personnes ont emprunté de l'argent pour participer au rachat de l'entreprise, et 5 % des actions ont été proposées aux salariés à travers un plan d'épargne. Ce dernier comprenait 50 % d'actions Clextral et 50 % d'actions diversifiées, de façon à limiter les risques pour les salariés. Tous sont devenus actionnaires.

### *Le rachat par le groupe Legris Industries*

En 2007, les fonds d'investissement souhaitaient sortir du capital. Nous avons dû nous mettre à la recherche d'un nouvel actionnaire et nous avons choisi Legris Industries, un groupe familial diversifié.

## **Clextral aujourd'hui**

Clextral emploie actuellement 275 personnes, dont 227 en France et 48 à l'étranger.

Avec un chiffre d'affaires de 62,1 millions d'euros, l'année 2012 est notre record historique. Le résultat d'exploitation en 2012 est de 8 %.

Notre marché se compose d'une juxtaposition d'une vingtaine de niches applicatives, chacune avec des clients et des concurrents différents. Les marchés sont souvent de très petite taille, avec un nombre de compétiteurs réduit (de un à trois), sauf pour la plasturgie, domaine dans lequel nous sommes confrontés à une trentaine de concurrents.

Nous détenons 30 % du marché mondial pour la cuisson-extrusion dans l'industrie agroalimentaire, 70 % du marché des lignes de production de semoule de couscous, 70 % du marché de la fabrication de pâte à papier fiduciaire.

La réussite de l'entreprise repose sur deux moteurs de croissance conjugués, l'innovation et l'internationalisation, et deux autres facteurs de réussite que je vais également évoquer.

## **La place centrale de l'innovation**

Si nous en étions restés à l'application initiale de l'extrusion bivis à la plasturgie, notre entreprise serait aujourd'hui en grande difficulté. La fabrication du plastique est extrêmement banalisée et tout le monde utilise les mêmes procédés. La compétition porte essentiellement sur les coûts ou la capacité à fabriquer de très grosses machines, domaine dans lequel les Allemands sont leaders.

C'est pourquoi, depuis l'origine, le principal moteur de croissance de Clextral est l'innovation. Sur les 275 salariés de l'entreprise, on compte 80 ingénieurs, dont 3 docteurs. Nous disposons de 3 centres de R&D, en France, aux États-Unis et en Australie, et d'une bonne maîtrise de notre propriété industrielle grâce à 17 brevets. En 2012, nous avons consacré 3,6 % de notre chiffre d'affaires à la R&D.

### *Devenir une entreprise innovante*

À l'époque où Creusot-Loire vendait des lignes de plasturgie à Rhône-Poulenc, elle le faisait sur cahier des charges et restait donc un équipementier : seul le client maîtrisait le *process*. C'est le fait de se lancer dans l'agroalimentaire qui a permis à Clextral de devenir une entreprise innovante. Nos premiers clients en agroalimentaire ne connaissaient pas l'extrusion bivis, ce qui nous a laissé le temps de développer notre compétence *process* et nous a permis de les entraîner dans notre propre dynamique d'innovation.

Alors qu'à cette époque nous employions essentiellement des mécaniciens, des électriciens et quelques automaticiens, nous avons recruté des ingénieurs en agroalimentaire pour qu'ils parlent le même langage que nos clients et soient capables de comprendre ce qui se passait à l'intérieur des machines. De même, lorsque nous nous sommes lancés dans l'activité de pâte à papier, nous avons embauché un ingénieur de l'École française de papeterie. En 1994, nous avons recruté un professeur de l'université de technologie de Compiègne, Jean-Marie Bouvier, spécialiste de l'extrusion bivis, qui avait passé une année sabbatique aux États-Unis et connaissait bien les sociétés savantes américaines spécialisées dans la chimie des céréales. À partir de 1994, c'est lui qui a piloté nos équipes de R&D.

### *Codévelopper avec les clients*

Nous avons toujours tenu à travailler en codéveloppement avec nos clients. Lorsqu'il nous arrive de faire quelques essais par nous-mêmes, nous leur soumettons aussitôt les échantillons pour voir leur réaction : ce sont eux qui connaissent le marché et qui auront envie ou pas de prendre le risque de se lancer dans un nouveau procédé ou un nouveau produit.

Dès nos premiers pas dans l'agroalimentaire, nous nous sommes dotés d'un pilote qui nous a permis d'attirer les industriels du secteur. Ils venaient à Firminy avec leur matière première et leurs ingénieurs pour travailler avec les nôtres.

En 1985, nous avons créé à Firminy un centre de recherche plus important, avec des machines pilotes mais aussi des accessoires qui permettaient d'en faire de petites lignes de production, de façon à sécuriser les clients sur la faisabilité de leurs produits, voire à produire en petite quantité pour tester les nouveaux marchés. Assez vite, nous avons dû construire un deuxième centre de recherche sur le même modèle aux États-Unis, pour que les grands comptes américains puissent disposer des mêmes outils. Notre troisième centre de recherche a ouvert en Australie en 2010, à l'occasion de la mise au point d'un nouveau procédé, l'extrusion-porosification, qui permet de fabriquer des poudres poreuses en réduisant la consommation d'énergie.

### *Construire un réseau scientifique et technique international*

Nous avons constamment veillé à étendre notre réseau scientifique et technique national et international.

Nous sommes membre de quatre pôles de compétitivité : IAR (Industrie et Agro-Ressources), pour diversifier nos activités à base de cellulose vers la biomasse ; Axelera, pour développer l'extrusion réactive, c'est-à-dire l'intégration de réactions chimiques aux *process* ; Plastipolis, pour développer la production de compounds de haut de gamme ; Viaméca, pour progresser sur les modes d'élaboration de nouvelles métallurgies.

En 2006, pour les 50 ans de l'arrivée de l'extrusion bivis à Firminy, nous avons organisé un congrès scientifique qui a réuni 300 participants venus de 38 pays pour réfléchir aux futures applications de cette technologie dans la santé et l'environnement. À cette occasion, nous avons présenté par exemple une innovation développée avec Limagrain : un plastique biodégradable fabriqué à partir de maïs et destiné au paillage des champs, qui a la particularité de disparaître au bout de 40 jours.

## **L'internationalisation de l'entreprise**

Le deuxième grand moteur de croissance de Clextral est son internationalisation progressive, en particulier vers les pays où, pour des raisons évidentes de démographie et d'industrialisation, les marchés seront le plus dynamiques dans les années qui viennent. En 2013, le PIB des pays émergents va rattraper celui des pays du nord puis, selon toute probabilité, va le distancer assez rapidement.

La part de notre chiffre d'affaires à l'export est passée de moins de 50 % en 1990 à 84 % en 2010. En 2012, la part de l'export hors zone euro atteignait 73 %. Sachant que l'euro est surévalué depuis 2004, ce chiffre est un bon indice de compétitivité, et il montre par ailleurs que l'entreprise est bien positionnée sur les marchés les plus porteurs.

### *Une présence dans 88 pays*

Chaque année, nous vendons entre 30 et 40 installations ou matériels neufs un peu partout dans le monde. Depuis le démarrage de Clextral, nous avons réalisé des transactions dans 88 pays, et nous continuons à vendre chaque année des services dans environ 70 pays. La place importante des services dans notre activité contribue à nous donner une bonne assise économique, car une partie des services est récurrente, alors que les ventes de matériel neuf peuvent être très variables en fonction des marchés et de la conjoncture économique.

### *Se rapprocher des clients*

Notre développement sur le marché international n'aurait pas été possible sans la création de nombreux bureaux et filiales à l'étranger. Les clients qui nous achètent une machine ou une ligne de production s'engagent avec nous pour vingt ou trente ans. Nous avons besoin de créer une proximité et même une intimité avec eux si nous voulons qu'ils nous fassent confiance et acceptent de prendre le risque de travailler avec nous. Être proches d'eux géographiquement nous permet de leur fournir rapidement matériels et pièces de rechange, et aussi de leur apporter des services : fiabiliser un *process*, former des opérateurs, *upgrader* une machine quand les matières premières évoluent ou que l'entreprise décide de modifier ses produits, etc.

Le fait de nous installer sur place nous a également permis de profiter de certains autres avantages compétitifs. Par exemple, lorsque Clextral vend des machines au Brésil depuis l'Europe, nos clients sont assujettis à des taxes d'environ 30 %. Nous nous sommes implantés au Chili, où nous faisons assembler nos machines, et en vertu d'accords bilatéraux passés entre le Chili et le Brésil, nos clients ont moins de taxes à régler lorsque nous vendons des machines au Brésil avec de la valeur ajoutée au Chili.

Autre exemple, sachant que l'Algérie n'a pas une culture de maintenance très avancée, nous avons besoin d'être sur place pour assurer l'entretien des lignes de fabrication de couscous. Par ailleurs, en Algérie, il y a encore deux ans, il fallait une lettre de crédit pour payer une facture de 1 000 euros. Cela ne posait pas de problème pour acheter une ligne de fabrication de 1,5 millions d'euros, mais devenait très fastidieux lorsqu'il s'agissait de commander des pièces de rechange. Grâce à notre filiale locale, nous pouvons les facturer en dinars.

Enfin, notre proximité et l'offre de services très attractive que nous proposons nous permettent de faire payer nos produits plus cher que nos concurrents.

### *Une multinationale de poche*

Nous nous sommes implantés aux États-Unis dès 1983 et en Chine en 1995. Mais c'est surtout au cours des dix dernières années que nous avons multiplié nos filiales et bureaux à l'étranger : en 2002 au Chili, en 2006 en Algérie, en 2008 en Russie et au Danemark, en 2009 en Australie et au Maroc, en 2012 au Vietnam et au Brésil. Clextral est ainsi devenue une "multinationale de poche". Sur 275 salariés, 227 travaillent en France et 48 à l'étranger.

### *Parler en 17 langues*

Pour tisser une véritable relation de proximité avec nos clients et être capables d'innover avec eux, nous ne pouvions pas nous contenter de recourir à l'anglais, car cela ne crée pas suffisamment de complicité. Pour chacune de nos implantations, nous avons donc recruté une personne qui avait déjà une connaissance approfondie du pays, souhaitait y vivre, parlait sa langue, partageait sa culture et parfois même sa religion. Aujourd'hui, Clextral travaille dans 17 langues différentes.

## *Un cercle vertueux*

L'innovation et l'internationalisation se renforcent mutuellement, car l'innovation crée de la valeur ajoutée qui permet d'aller à l'international, et l'internationalisation constitue un nouveau facteur d'innovation. D'un pays à l'autre, les matières premières ne sont pas identiques, les clients n'ont pas les mêmes habitudes, etc. Cela nous oblige à trouver en permanence de nouvelles idées.

À l'époque de Creusot-Loire, deux personnalités ont incarné cette synergie : M. Berger, un inventeur génial qui avait l'obsession de découvrir de nouveaux domaines d'application, et M. Spriet qui, dès qu'un nouveau procédé était au point, se précipitait pour aller le vendre dans le monde entier.

## **Moderniser les relations sociales**

L'innovation durable et la conquête des marchés internationaux passent toutefois par une condition préalable, la rentabilité de l'entreprise. Non seulement une entreprise qui ne gagne pas d'argent ne peut pas durer très longtemps, mais elle n'inspire pas confiance à ses clients, à ses banquiers, à ses actionnaires, et ne parvient pas à recruter des personnes de valeur.

Lorsque je suis devenu directeur adjoint de Clextal, en 1989, l'entreprise avait une culture très forte du produit, de l'innovation et du respect du client. Mais elle avait aussi gardé la culture syndicale d'un grand groupe. Les cinq syndicats se livraient à une compétition féroce et donnaient dans la surenchère permanente pour des raisons clientélistes.

J'ai mis en place une formation à l'économie pour l'ensemble des salariés, en commençant par des choses très simples, comme la comparaison entre le budget d'une entreprise et celui d'un ménage. L'objectif était que chacun comprenne que, dans un cas comme dans l'autre, on ne peut pas dépenser plus que ce que l'on gagne sans s'exposer à de graves problèmes. Je profitais également des comités d'entreprise pour proposer aux salariés de réfléchir aux raisons qui nous avaient permis d'emporter tel marché ou nous avaient fait perdre tel autre, et aux aspects que nous pouvions améliorer pour être plus compétitifs. Peu à peu, nous avons réussi à ajouter ces réalités économiques et cette notion de compétitivité à celle de qualité, déjà bien ancrée dans l'entreprise. Parallèlement, nous avons mis en place un accord d'intéressement permettant aux salariés de toucher 15 % du résultat d'exploitation, soit plus de 20 % du résultat après impôt.

Cet effort de pédagogie nous a permis, à la longue, de moderniser les relations sociales. Au bout de quelques années, j'étais parvenu à ce qu'avant toute négociation salariale, les cinq syndicats se mettent d'accord sur une position commune.

Quand est arrivée la loi sur les 35 heures, j'ai également obtenu leur accord pour que cette réforme n'entraîne aucun surcoût pour l'entreprise. Tous nos concurrents étant étrangers, ils n'étaient pas soumis aux mêmes contraintes que nous, et tout surcoût nous aurait obligés soit à augmenter les prix, ce qui aurait nui à notre compétitivité, soit à diminuer les marges, ce qui aurait compromis notre capacité à innover et à investir. J'ai obtenu cet accord en préalable aux négociations. Notre délégué CGT (Confédération générale du travail) s'est fait "remonter les bretelles" par son délégué départemental, mais après dix-huit mois de discussion, nous avons relevé le défi de passer aux 35 heures sans que cela coûte quoi que ce soit à l'entreprise. Le passage de 39 heures à 37 heures et demie a été financé par le lissage des salaires sur trois ans. Pour les 2 heures 30 restantes, nous avons fait admettre le principe d'une pause d'une demi-heure par jour, afin que chacun puisse bavarder avec ses collègues sans prendre sur le temps de travail. Au total, les salariés sont présents dans l'entreprise pendant 37 heures et demie et sont rémunérés pour 35 heures.

## Une stratégie partagée par les actionnaires

La croissance de l'entreprise suppose aussi de construire une vision managériale à long terme, qui soit à la fois inspirée par les clients et partagée par les actionnaires.

Nos clients nous ont toujours beaucoup éclairés sur les transformations des marchés et nous ont guidés dans l'élaboration de nos stratégies. Nos actionnaires successifs ont accepté de s'engager dans ces stratégies, même si cela nous a demandé beaucoup d'efforts d'argumentation et de conviction. Tous les actionnaires sont tentés, à un moment ou un autre, de vous dire : « *Écoutez, on va déjà faire du résultat cette année, et puis après on verra.* » Il faut avoir le courage de leur répondre : « *Nous sommes une entreprise et en tant qu'actionnaires, vous devez être capables de prendre des risques et d'être patients. En contrepartie, nous allons tout faire pour que votre placement vous rapporte, de façon durable, nettement plus qu'un livret A.* »

## Les freins au développement

Pour finir, je vais passer en revue quelques-uns des freins à notre développement. Le premier est la surévaluation de l'euro. J'ai en mémoire un article des *Échos* de 2004 selon lequel, si l'euro dépassait 1,20 dollar, l'ensemble de l'industrie européenne s'effondrerait. C'est la situation que nous connaissons depuis cette date.

Si l'on veut favoriser l'innovation, il faudrait permettre aux ingénieurs des clients et à ceux des fournisseurs de se parler. Depuis une quinzaine d'années, surtout en France, leurs relations sont rendues très difficiles en raison des barrières instaurées par les acheteurs et les juristes.

Pour être présents demain dans 150 pays au lieu de 88, nous devons développer l'entreprise, et la croissance interne n'y suffira pas. Que ce soit à l'époque de Framatome, du LBO ou aujourd'hui, les moyens financiers alloués à notre croissance externe ont été trop faibles. Le succès des ETI (entreprises de taille intermédiaire) allemandes vient en grande partie de leur capacité à absorber des PMI (petites et moyennes entreprises).

Je ne m'étendrai pas sur le handicap à l'exportation que constitue le niveau très élevé des cotisations sociales et des taxes en France, ni sur la lourdeur et la complexité administrative des aides publiques. Les banques françaises ne sont pas non plus adaptées au financement des projets d'entreprises exportatrices de notre taille, contrairement aux banques allemandes.

Enfin, nous rencontrons de grandes difficultés à recruter de jeunes ouvriers. En raison des dépôts de bilan liés à la crise de l'automobile, nous avons réussi à embaucher des ouvriers âgés d'une quarantaine d'années et très bien formés, mais il est très difficile, même en passant par l'apprentissage, de trouver des jeunes à la fois motivés et compétents. Or, sans ouvriers de qualité, notre pays aura du mal à relancer son industrie.



# DÉBAT

## Les sites de production

**Un intervenant :** *Où se trouvent vos sites de production ?*

**Georges Jobard :** Le site de Firminy produit uniquement le cœur des machines. Le reste est confié à des sous-traitants, dont la moitié se trouvent en région Rhône-Alpes. Nous avons également un site de production au Danemark, pour remettre en état les grosses vis des machines de production d'aliments pour les poissons, et enfin un site de montage et de chaudronnerie au Chili, pour l'assemblage des machines destinées notamment à l'Amérique latine

## Le recrutement

**Int. :** *Comment êtes-vous parvenus à attirer 80 ingénieurs à Firminy ?*

**G. J. :** L'image de l'entreprise est bonne et les élèves des écoles d'ingénieurs en agroalimentaire, en papeterie ou encore en thermique connaissent souvent la réputation de nos équipements, d'autant que nous avons vendu environ 200 machines à des laboratoires, dont une cinquantaine en France. Clextral réunit les avantages d'une entreprise globale, qui permet de voir le monde se transformer sous vos yeux, et les opportunités d'une petite entreprise, où il est possible de faire rapidement de belles carrières. Le responsable de la filiale du Chili a un bac +2. Il a commencé comme automaticien puis a travaillé quelque temps aux États-Unis avant d'être nommé au Chili.

**Int. :** *On dit qu'en France, compte tenu des excellentes formations d'ingénieurs et de techniciens dont nous disposons, les ouvriers ne se voient pas proposer des carrières suffisamment attractives. Qu'en est-il chez Clextral ?*

**G. J. :** Je ne crois pas que les carrières offertes par l'entreprise soient en cause. Le problème vient plutôt de l'image que les jeunes ont d'eux-mêmes : « *Si je suis ouvrier, c'est parce que j'étais nul à l'école.* » Ils ont peu de fierté d'avoir réussi leur CAP (certificat d'aptitude professionnelle) ou leur BEP (brevet d'études professionnelles), ou d'avoir été embauchés dans l'entreprise. Or, si quelqu'un n'a pas une bonne image de lui-même et ne veut pas "s'éclater" dans son travail, on ne peut pas le faire à sa place. Entre un salarié motivé, bien dans sa peau, créatif, aimable avec ses clients et avec ses collègues, qui devient rapidement un "intrapreneur" (nous appelons cela "se clextraliser"), et un salarié qui s'exprime peu dans son travail, la différence de rémunération pourra aller jusqu'à 10 ou 15 %, mais le rapport de productivité sera de un à trois, ou même de un à dix. Assez vite, nous serons obligés de nous en séparer.

**Int. :** *Cette difficulté vous incite-t-elle à vous orienter vers une production sans ouvriers ?*

**G. J. :** Nous n'avons pas lésiné sur la qualité des investissements et nous disposons de machines extrêmement performantes, qui nous permettent de produire à un coût très compétitif. Dans ce coût de revient, la part des salaires est négligeable. Il n'y a donc pas lieu de changer de stratégie. Nous sommes heureux de produire en France, avec un réseau de sous-traitants de qualité, et nous poursuivrons notre politique d'apprentissage.

## Les actionnaires

**Int. :** *Les salariés sont-ils restés actionnaires après le rachat de l'entreprise par Legris Industries ?*

**G. J. :** Le groupe Legris Industries a souhaité que les dirigeants restent aux commandes de l'entreprise et, pour cela, nous a proposé de réinvestir temporairement avec eux. En revanche, les salariés ne sont pas restés actionnaires. La période de 2001 à 2007, où j'ouvrais la réunion

annuelle des salariés par les mots « *Chers actionnaires* », avait marqué un grand progrès culturel dans l'entreprise. Nous avons toutefois maintenu l'accord d'intéressement, une des bases de notre forte cohésion sociale.

**Int. :** *Que se passera-t-il si Legris Industries décide de vendre Clextral ?*

**G. J. :** Ce n'est pas le projet de Legris Industries. Par ailleurs, Clextral a déjà été mise en vente aux enchères à deux reprises, et, chaque fois, c'est l'équipe de dirigeants qui a choisi l'acheteur. On n'achète pas une PMI contre son comité de direction. Quand un candidat au rachat voit que l'ensemble du comité refuse de coopérer avec lui, il n'insiste pas, sauf s'il trouve dans l'équipe quelqu'un qui est prêt à faire n'importe quoi contre un gros chèque. Mais lorsque les dirigeants ont une certaine éthique, c'est-à-dire lorsqu'ils croient que l'industrie s'inscrit dans le long terme, qu'ils ont le respect des clients et des salariés, et que leur équipe est soudée, les actionnaires ont le choix de partager la stratégie de l'entreprise et de la soutenir, ou de passer leur chemin.

Mon expérience des actionnaires successifs m'a appris à résister à toute forme de tyrannie "court-termiste". Dès l'époque où j'étais cadre chez Framatome, à la fin des années 1990, on a commencé à nous expliquer qu'il fallait créer plus rapidement de la "valeur actionnariale". Rien de plus simple : il suffisait de diminuer l'effort d'innovation. C'était la façon la plus rapide d'améliorer les résultats, mais dix ans plus tard il n'y aurait plus eu de résultats du tout. Heureusement, nous avons été quelques-uns à résister à cette mode.

Vu l'histoire de Clextral, nous avons bien compris que notre avenir dépendait moins des actionnaires, qui pouvaient partir à tout moment, que de la pertinence de notre stratégie. La solution consistait donc à écouter les clients et à mettre les salariés à leur service.

## Les concurrents

**Int. :** *Qui sont vos concurrents ?*

**G. J. :** Dans le domaine de l'extrusion plastique, qui est relativement standardisée, nous avons des concurrents très sérieux, notamment allemands. En revanche, dans l'agroalimentaire, où les machines doivent être réglées de façon différente pour chaque procédé et pour chaque client, nous n'avons pas beaucoup de compétiteurs. Le plus redoutable est une entreprise suisse-allemande d'une taille bien plus grande que Clextral, qui est leader mondial dans le domaine des moulins et s'est lancée dans la deuxième transformation des céréales.

**Int. :** *La compétition porte-t-elle sur les prix ou sur l'innovation ?*

**G. J. :** Nous nous interdisons de casser les prix, car cela reviendrait à détruire le marché. Nous nous battons sur la qualité, l'innovation et le service. Dans notre domaine, tout dysfonctionnement d'une machine fait un tort considérable au client car les lignes de production sont conçues pour fonctionner en continu pendant des années. Certains de nos concurrents ont beaucoup souffert de ne pas être capables d'assurer une fiabilité suffisante. Nous nous battons également sur le plan de l'innovation. L'un de nos clients est venu vers nous quand son fournisseur habituel a échoué à trouver une solution à son problème. Le fait de travailler pour plusieurs types d'industries est un atout pour nous. Il nous est arrivé d'utiliser une compétence développée dans le plastique pour une application dans l'agroalimentaire. Nous sommes les seuls à avoir développé une expertise aussi transversale.

**Int. :** *Avez-vous des concurrents en Chine ?*

**G. J. :** L'un de nos concurrents s'est lancé dans une joint-venture en Chine. Au bout de quelques années, son partenaire chinois a mis fin à la coopération. Il a simplement réussi à nous créer un nouveau concurrent ! J'ai souvent été approché par des Chinois, mais je n'ai jamais réussi à me mettre d'accord avec eux. En général, ils m'expliquaient qu'ils se réserveraient le marché chinois, que nous garderions le reste du monde, que nous leur fournirions les pièces clés des machines, et que chaque fois qu'elles seraient trop chères, ils auraient le droit de les copier. J'ai préféré renoncer à ce marché, qui est de toute façon assez réduit compte tenu des habitudes alimentaires des Chinois.

**Int. :** *Pourquoi, dans ces conditions, conservez-vous un bureau à Shanghai ?*

**G. J. :** Nous avons l'intention de vendre des usines de pâte à papier et il était nécessaire d'embaucher un Chinois pour mener les tractations. Grâce à lui, nous avons remporté deux belles affaires. Puis nos clients se sont servis de ces deux usines pour les copier et en construire une troisième... Nous avons gardé notre salarié et nous lui avons confié la mission de faire le tour des électriciens chinois pour leur expliquer que toutes les centrales nucléaires françaises sont équipées de pompes de sécurité Cleextral. Cela nous a permis de remporter à peu près 80 % de ce marché en Chine.

### **Les pôles de compétitivité**

**Int. :** *Que vous apporte votre participation aux pôles de compétitivité ?*

**G. J. :** Nous n'avons pas encore de retombées en termes de chiffre d'affaires, à l'exception de la vente de quelques machines de laboratoire. En revanche, les pôles nous ont permis de faire labelliser des projets de R&D et d'obtenir des subventions du FUI (Fonds unique interministériel). Nous travaillons par exemple avec Limagrain et l'Institut national de la recherche agronomique sur la sélection de céréales qui permettraient de produire des cornflakes avec beaucoup moins d'eau, tout en ayant une croustillance et un goût supérieurs. Un autre projet porte sur le remplacement de la fibre de verre par du lin dans certains produits en plastique, avec des caractéristiques mécaniques de même niveau, une moindre consommation énergétique et la possibilité de marier les fibres de lin avec des plastiques biosourcés.

J'apprécie beaucoup de retrouver, dans les pôles de compétitivité, des pratiques que j'avais connues au début de ma carrière et qui ont un peu disparu en France, à savoir le fait de pouvoir se parler entre ingénieurs d'entreprises différentes, sans que les acheteurs et les juristes s'interposent et nuisent à la coopération.

**Int. :** *Certaines PMI ont du mal à développer des réseaux efficaces au sein des pôles de compétitivité, alors que les grands groupes tirent généralement mieux leur épingle du jeu. Quel est votre secret ?*

**G. J. :** La principale barrière à l'entrée des pôles de compétitivité est justement de ne pas être suffisamment familiarisé avec la culture et le comportement des grands groupes. Sans doute notre habitude de travailler avec des leaders mondiaux nous a-t-elle facilité les choses. Il est parfois très difficile, pour un patron de PMI, de comprendre le langage d'un grand groupe ou celui d'un universitaire. Je suis issu de Framatome, Jean-Marie Bouvier est professeur d'université et nous dirigeons une PMI : à nous deux, nous parlons déjà trois langues. En France, c'est la culture du silo qui prévaut. Il faudrait que les gens passent plus souvent d'un univers à l'autre.

### **Un parcours atypique**

**Int. :** *Pourquoi avez-vous choisi de diriger une PMI alors que vous venez d'un grand groupe ?*

**G. J. :** Je suis ingénieur de l'École nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace et j'ai commencé par travailler sur les commandes électriques du Concorde. Entre la fin du projet Concorde et le début d'Airbus, il y a eu une période de flottement. Comme j'étais originaire de Saône-et-Loire, j'ai rejoint Framatome et j'ai beaucoup apprécié le côté pionnier de cette société, qui vendait des centrales avant même d'avoir construit les usines qui en fabriqueraient les composants. Au bout de quelques années, le nucléaire a beaucoup ralenti et Framatome a proposé à ses ingénieurs d'évoluer dans les équipements industriels issus de Creusot-Loire. C'est ainsi que je suis arrivé à Firminy. Je me suis rendu compte que j'adorais travailler dans une PMI : on a une vision globale du monde et de l'entreprise et, lorsqu'on

tourne le volant, il se passe vraiment quelque chose. De plus, on doit constamment relever des défis et être capable de motiver les gens pour les entraîner dans l'aventure. J'ai donc découvert à 40 ans le métier qui m'intéressait vraiment, être entrepreneur dans une PMI, et j'y suis resté.

Présentation de l'orateur :

Georges Jobard : ingénieur de SUPAERO, dirige Cleextral depuis 1993, après une carrière industrielle dans le nucléaire ; conseiller du commerce extérieur, puis vice-président de la Fédération des Industries Mécaniques, il préside depuis 2010 le Fonds pour l'innovation dans l'industrie (F2I).

Diffusion mai 2013