

CLUFIX ou la révolution du boulon

par

■ **Éric Massebeuf** ■
PDG de CLUFIX

En bref

Comment un fournisseur peut-il se démarquer et innover lorsque ses produits sont a priori considérés comme non stratégiques, à faible coût et à faible valeur ajoutée? CLUFIX, concepteur et fabricant de boulons, inserts à sertir et autres rivets, s'est sorti de l'étau des stratégies d'achat de "commodités" en repensant le couple produit-processus. Tandis que ses concurrents s'attachent essentiellement à réduire le prix de leurs composants de fixation standard, CLUFIX préfère offrir à ses donneurs d'ordre des gains de compétitivité significatifs, rendus possibles par des solutions d'assemblage innovantes et sur mesure, conçues grâce à une compréhension intime des processus industriels de chacun. Une stratégie qui permet de soutenir la concurrence de la Chine, "patrie du boulon", et d'inscrire cette PME dans une dynamique continue de croissance.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} juin 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Je partagerai avec vous une belle aventure entrepreneuriale, et plus encore un message d'espoir sur les opportunités dont peuvent se saisir les PME industrielles françaises.

Entreprise traditionnelle de mécanique spécialisée dans les systèmes de visserie et de boulonnerie, il est peu de dire que CLUFIX est loin d'être une start-up de haute technologie. Nous parvenons, malgré tout, à proposer une offre originale qui nous confère un véritable avantage compétitif, assure notre croissance et nous permet de traiter avec les plus grands noms.

Les vertus cachées de la vis et du boulon

Plutôt que de vendre des vis et des écrous, CLUFIX commercialise des gains de productivité dans les fonctions d'assemblage. En d'autres termes, nous concevons et fabriquons des systèmes de fixation innovants permettant d'assembler des matériaux (métaux en feuilles et pièces plastiques). L'industrie automobile est notre premier client, suivie du ferroviaire, des poids lourds, du matériel agricole et autres engins. Nous exportons à hauteur de 75 % de notre chiffre d'affaires, en grande partie en Europe (en Allemagne essentiellement, ainsi que dans des pays de l'Est), mais aussi en Chine – pourtant la patrie du boulon ! – et aux États-Unis. Parmi nos soixante collaborateurs, six sont affectés à la recherche et développement (R&D), et moins de trente à la fabrication. Notre production repose sur les techniques du décolletage, c'est-à-dire d'usinage très automatisé, ainsi que de la frappe à froid et à mi-chaud (transformation à partir d'un fil métallique).

CLUFIX est implanté dans un écosystème très particulier, la vallée de l'Arve. Ce berceau du décolletage, doté d'une forte concentration de savoir-faire, peut être comparé à un grand village de sept cents entreprises s'apparentant à une mutualisation d'entreprises de taille intermédiaire (ETI). Nous sommes également présents à Detroit depuis deux ans, où nous sommes représentés par un ingénieur commercial.

Ce rapide tableau pourrait laisser croire que CLUFIX cumule les inconvénients : voici une très petite entreprise qui opère dans un pays où le coût de la main-d'œuvre est élevé, sur un marché dominé par la Chine, et qui s'impose de surcroît des coûts non négligeables de R&D, de marketing et de communication. Pourtant, la croissance est au rendez-vous.

L'obsession du gain de productivité

En dépit de la banalité apparente de nos produits, nous sommes guidés par une véritable obsession : permettre à nos clients de gagner significativement en productivité et en robustesse dans leurs fonctions d'assemblage. Nous devons nous démarquer résolument de l'offre disponible sur le marché. Ainsi, il n'est pas question que nous nous alignions sur le moins-disant lorsqu'un client potentiel nous met en balance avec des fabricants low cost. Nous préférons jouer sur un autre terrain.

Notre positionnement est parti d'un constat simple : le coût total d'un assemblage tient à 20 % aux composants et à 80 % aux *process*, c'est-à-dire à la plus ou moins grande facilité de mise en œuvre des éléments de fixation. Autant le prix des composants est tangible et aisément quantifiable, autant le coût des processus est plus masqué, même s'il est bien réel.

Nous expliquons à nos prospects qu'en se concentrant sur le prix d'achat des composants de fixation, ils ne peuvent espérer qu'une économie limitée, sur la partie émergée de l'iceberg représentant 20 % du coût total. Nous leur proposons de nous attaquer aux 80 % restants, partie cachée de l'iceberg constituée par les *process*.

Pour cela, nous avons mis au point une méthode que nous qualifions de *Leank Engineering*, (combinaison de *link*, le lien, la fixation, et de *lean*, en référence aux méthodes d'optimisation industrielle), couvrant entièrement

la chaîne des coûts, depuis les produits jusqu'aux *process*. Elle doit permettre au client de réaliser des gains significatifs. Si tel n'est pas le cas, nous n'avons pas lieu de travailler avec lui : il gardera une solution plus conventionnelle.

En nous limitant aux composants, nous offririons aux clients 1 à 3 % d'économies, et celles-ci affecteraient notre marge. Dès lors que nous travaillons sur l'ensemble de la chaîne, nous parvenons très souvent à dégager 20 % de gains, voire davantage, sur des coûts situés, cette fois, chez nos clients. Dans ces conditions, l'économie qu'ils réalisent compense le coût des composants – en d'autres termes, nous leur offrons ces derniers. Nos systèmes de fixations sont certes plus chers que l'offre standard, mais aussi plus performants. Il est inutile de prospecter un client si nous n'avons pas accès à son département R&D ou à son bureau des méthodes, voire aux deux conjointement, pour élaborer une solution ad hoc. Nous n'aurions pas l'occasion de nous exprimer.

Le Leank Engineering, l'efficacité en trois étapes

Dans le cadre d'une approche par projet, la méthodologie du *Leank Engineering* mobilise l'expertise d'une équipe d'ingénieurs commerciaux. Ceux-ci connaissent suffisamment les processus des clients (transformation de matière plastique, découpe, emboutissage) pour être capables d'identifier les aspects sur lesquels il est possible de dégager des gains de productivité.

Le *Leank Engineering* suit trois grandes étapes. Nous commençons par réaliser un audit du couple produit/*process* qui nous est soumis. Il peut s'agir d'un produit existant, à l'étude ou en cours de conception. Puis, nous déterminons la fonction que nous souhaitons atteindre, et la transformation à apporter au produit en conséquence. Nous proposons au client cette solution alternative, offrant nécessairement un gain. Enfin, nous prenons à notre charge la validation et la mise en œuvre de cette solution.

Le montant moyen d'une fixation est de 15 centimes. C'est évidemment peu au regard du prix de revient d'une voiture. Souvent, les services achats de nos clients acquièrent ce type de composants au kilo, sans guère se préoccuper de leur compétitivité. De même, les bureaux d'études ne s'y intéressent qu'en bout de course. Ceci nous offre un espace de liberté, où nous pouvons apporter une expertise complémentaire à la leur.

Outre qu'elle génère une diminution systématique des coûts de produit et de *process*, notre solution permet de réduire les investissements et d'en raccourcir le retour, mais aussi de simplifier les processus et, de fait, de limiter les dysfonctionnements et les risques qualité.

Collaboration intime plutôt que sous-traitance

Nous entretenons une collaboration intime avec nos clients afin d'élaborer des solutions sur mesure qui leur offriront des gains de productivité. Cette démarche "*d'Application Engineering*", qui se distingue de la sous-traitance, est au cœur de notre système de commercialisation. Jamais nous ne répondrons de but en blanc à une entreprise qui nous demande à quel prix nous sommes capables de lui fournir un composant. Nous lui expliquons qu'avant toute chose, nous devons comprendre son besoin. Il nous faut pour cela analyser ses fonctions premières (l'assemblage en lui-même) et ses fonctions d'installation, représentant 80 % du coût total. Nous avons besoin de décortiquer cet ensemble pour pouvoir le réorganiser plus efficacement que le client n'entendait le faire.

Dans notre schéma de clientèle, les fonctions premières concernent plutôt des clients OEM (*Original Equipment Manufacturer*), parfois des fournisseurs de premier rang. Quant aux fonctions d'installation, elles touchent en général des équipementiers (quand il s'agit de constructeurs automobiles) ou leurs sous-traitants. Lorsqu'un insert se situe dans une pièce en plastique par exemple, celle-ci est en général fabriquée par de purs sous-traitants.

Or, nous ne nous adressons pas à ces derniers, puisqu'ils ne sont pas dotés de bureaux d'études. Nous aurions beau leur proposer une mise en œuvre simplifiée avec un composant différent, ils nous répondraient qu'ils n'ont pas de pouvoir de décision dans ce domaine. Agir sur le *process* pourrait les intéresser, mais de façon marginale dans la mesure où ils ne peuvent pas modifier le design. C'est pourquoi nous interagissons toujours avec les acteurs qui, en amont, sont décideurs en matière de design. La plupart du temps, ce ne sont pas les clients payeurs finaux.

Par ailleurs, notre longue expérience nous a permis de constituer un catalogue de produits de fixation comportant plusieurs dizaines de milliers de variantes, auxquels s'ajoutent des solutions génériques sur étagère. Lorsque nous travaillons sur un projet, nous piochons dans ce catalogue de solutions et les ajustons. En retour, les projets qui réussissent sont capitalisés et enrichissent cette base de données. Depuis une dizaine d'années que nous travaillons de la sorte, nous brevetons une à deux solutions en moyenne chaque année. Dans certains cas, si la fonction d'installation est susceptible d'être générique, elle donne lieu à la réalisation d'un produit qui rejoint le catalogue.

Deux illustrations emblématiques

Attardons-nous sur deux exemples de nos réalisations, qui illustrent bien notre approche.

Quand une fixation débloque un projet

Continental Emitec nous a sollicités il y a quelques années pour résoudre une fonction de fixation mécanique entre deux éléments plastiques au moyen d'inserts filetés surmoulés – rien que de très banal. Les pièces en question formaient un boîtier dont le couvercle était fermé par six points de fixation.

Pourquoi un grand groupe comme Continental a-t-il eu besoin des services d'une PME comme CLUFIX ? C'est qu'il était confronté à un véritable problème de fixation. Le boîtier, qui contenait un système de dépollution diesel, était destiné à être monté chez différents constructeurs et dans une diversité de véhicules, dont la Mini qui offrait très peu d'espace. Le design de la pièce était très avancé, mais il restait à en réduire le volume, difficulté apparemment insoluble. Continental travaillait depuis déjà quatorze mois avec des sous-traitants qui recouraient à des inserts choisis sur catalogue. Et depuis quatorze mois, le résultat ne parvenait pas à intégrer les spécifications. Le projet était bloqué pour une simple question de fixation.

Continental, qui était soumis à des échéances incontournables, nous a saisis du problème. Nous avons alors déployé notre méthode, en commençant par chercher et consolider les spécifications fonctionnelles. Nous étions en présence d'éléments inhabituels. Ainsi, le matériau plastique n'est généralement pas utilisé pour réaliser des pièces mécaniques, car il est trop mou. Nous ne nous étions jamais aventurés dans ce domaine. En outre, le "packaging" du système (c'est-à-dire l'espace disponible) était fortement contraint par la taille de la Mini. Il était hors de question de modifier le design de la pièce, puisque le projet était soumis à un calendrier contraint.

CLUFIX avait sur étagère un insert borgne ultra-compact, breveté, permettant de travailler sur des pièces plastiques et dans des surfaces réduites. Nous disposions également des données générales sur d'autres matériaux plastiques. Ceci nous a permis de cerner le problème et d'annoncer rapidement à Continental que nous devions pouvoir élaborer une réponse. Il nous a fallu à peine plus d'une semaine pour définir celle-ci, en nous appuyant sur notre banque de solutions. Par sécurité, nous avons aussi proposé une alternative plus sécurisée, et plus chère. C'est elle qu'a retenue Continental. Pour valider la solution, nous avons recréé l'environnement de la pièce et fabriqué un moule de laboratoire, permettant de réaliser des essais mécaniques avec l'insert de façon très simple. Ceci n'a demandé que quelques jours.

Au total, sept semaines ont été nécessaires pour aboutir à cette solution et à sa validation, alors que le client était en butte à cette difficulté depuis quatorze mois. Lorsque Continental a réalisé des essais en grandeur réelle, il a confirmé les valeurs que nous lui avions annoncées. Désormais, c'est à nous qu'il s'adresse pour ses nouveaux projets.

Leankeasy, la troisième génération du boulon

Avec Leankeasy, nous avons mis sur le marché un module de fixation réellement innovant, se présentant comme un écrou et une vis pré-assemblés en un composant unique. Nous le qualifions de solution de troisième génération. En la matière, la première génération est celle des écrous et vis les plus standards, dont la manipulation mobilise quatre mains tenant respectivement la vis, l'écrou, un tournevis et une clé. Ce fonctionnement n'est pas optimal dans les *process* en très grandes séries. On le trouve encore dans le matériel agricole ou la toute petite série.



© CLUFIX

Linkeasy

La deuxième génération, qui existe depuis près d'un siècle dans l'automobile, utilise une vis classique et un écrou un peu particulier, lié à l'une des pièces à fixer. Le processus doit alors suivre deux étapes, une première pour créer la liaison entre l'écrou et la pièce, une seconde pour serrer la vis. Deux mains suffisent, pour tenir la vis et la visseuse. Cela permet de réaliser une économie de 20 % en moyenne par rapport au processus de première génération.

La fixation de troisième génération, engendrée par Leankeasy, ne demande plus qu'une étape. Elle repose sur un composant unique doté d'une vis et d'un écrou à sertir en aveugle. Un tournevis suffit. Et cette fois, le coût est inférieur de moitié à celui de la première génération.

Voici comment une PME de la vallée de l'Arve est parvenue à se démarquer de concurrents nationaux et internationaux. La stratégie est gagnante : CLUFIX réalise aujourd'hui près de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires et affiche 8 % de croissance en moyenne depuis trois ans.

Débat



Un marché atomisé

Un intervenant : *Votre marché se caractérise par la présence de petits acteurs, mais aussi de très grands comme Lisi, troisième sous-traitant français, ou ARaymond. Êtes-vous en compétition avec ces derniers ? Par ailleurs, avez-vous des concurrents dans la vallée de l'Arve ?*

Éric Massebeuf : Nos produits n'entrent pas en concurrence avec ceux de très grands acteurs comme Lisi ou ARaymond. Il faut préciser que la typologie des fixations est très large et le marché très atomisé. Nous ne sommes pas non plus en compétition avec les fabricants de pièces de fixation de la vallée de l'Arve, qui sont positionnés sur d'autres créneaux que le nôtre. Ils continuent soit à vendre des produits tels quels, soit à travailler en sous-traitance en répondant à des spécifications qui leur sont soumises – le tout, en garantissant une excellence industrielle. Notre offre est d'une autre nature. Toutefois, la logique de pure sous-traitance de ces entrepreneurs atteint à certains égards ses limites. Un virage s'opère depuis une petite décennie et nombre d'entre eux recherchent des modèles alternatifs, à l'instar de CLUFIX. Notez que cette vallée compte un écosystème industriel performant, constitué de sociétés souvent familiales et très résilientes. La crise de 2009 n'y a, par exemple, pas suscité d'hécatombe, bien que certaines aient perdu 75 % de chiffre d'affaires en un an.

Int. : *Faites-vous face à une concurrence de la part de la Chine ? Êtes-vous présents dans ce pays ?*

É. M. : La taille de notre entreprise nous oblige à opérer des choix entre des types de marché et des zones géographiques. Dans notre configuration actuelle, il nous est plus facile de traiter avec des fabricants automobiles aux États-Unis qu'avec des interlocuteurs en Chine. En outre, nous travaillons essentiellement avec des entreprises proches de nous, qui ne sollicitent guère de fournisseurs chinois. La proximité des bureaux d'études est déterminante dans notre activité.

Pour le reste, nous sommes présents historiquement en Chine sur le marché du ferroviaire, en marge des développements que nous menons par ailleurs. Dans ce secteur, les solutions qui ont été qualifiées et développées de longue date continuent d'être employées. Le métro de Shanghai ne cesse de s'étendre, à raison d'une ligne supplémentaire presque tous les ans. Il est fourni par Alstom, auquel nous vendons des modèles existants de fixation.

Nous ne sommes pas non plus soumis au risque de copie en Chine, car les volumes du marché ferroviaire sont trop faibles et les exigences de robustesse trop élevées. Depuis le très grave accident de train survenu en 2011, l'administration ferroviaire est extrêmement sourcilieuse en matière de sécurité. Tous les six mois, notre agent à Shanghai exige ainsi un certificat à jour attestant de l'authenticité d'origine des composants que nous lui vendons.

Int. : *Pourquoi n'intervenez-vous pas dans l'aéronautique?*

É. M. : Compte tenu de la dimension de CLUFIX, nous avons fait le choix délibéré de nous concentrer sur un segment, l'automobile et plus marginalement les autres engins roulants. Dans ce cadre, nous produisons de très grandes séries. Ce modèle ne nous permettrait pas de nous attaquer, en l'état, à l'aéronautique. Si nous le faisons à l'avenir, ce serait plutôt par croissance externe. Lisi compte d'ailleurs deux divisions parfaitement distinctes dédiées respectivement à l'aéronautique et à l'automobile. Ce ne sont pas les mêmes métiers.

Miser sur la R&D

Int. : *Comment structurez-vous la base de connaissances sur laquelle repose votre recherche de solutions innovantes?*

É. M. : Elle n'est pas véritablement formalisée. Nous n'avons pas mis en place de bibliothèque de connaissances ni de système de référencement, par exemple. Chaque membre de l'équipe de R&D détient une partie des savoirs, de même que les commerciaux qui sont partie prenante des développements de solutions. C'est une réflexion collective.

Int. : *Pour accompagner votre positionnement atypique, explorez-vous des pratiques de management innovantes?*

É. M. : Nous venons de constituer l'entité R&D en équipe autonome, pour la responsabiliser pleinement dans la création de nouveaux business. Nous avons jusque-là un responsable R&D classique qui distribuait les projets au gré de leur acquisition. Désormais, l'équipe gèrera elle-même l'affectation des sujets en fonction des compétences de chacun, et pilotera elle-même sa formation pour gagner en expertise.

Int. : *Dans le cadre de cette autonomisation, votre équipe de R&D sera-t-elle invitée à conduire des études prospectives, sur de nouveaux matériaux composites par exemple?*

É. M. : Il est vrai que les matériaux composites nécessitent de repenser les fixations. Dans ce domaine, le *process* représente non pas 80 %, mais plutôt 97 % du coût total ! Pour le moment, nous n'avons pas obtenu de résultat remarquable en la matière. Il n'est resté pas moins que l'équipe travaille en permanence sur des sujets indépendants des projets des clients, à hauteur de trois quarts d'un poste équivalent temps plein.

Int. : *Compte tenu de votre effort de R&D, comment rentrez-vous dans vos investissements?*

É. M. : Nos investissements ne visent pas à prendre une commande, mais un marché. Nous gagnons une vingtaine de projets par an, soit 1 million d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire récurrent. Les projets ont le plus souvent un horizon de dix ans, et chacun représente en moyenne un million de fixations. La collaboration avec Continental que j'ai évoquée concerne, quant à elle, vingt millions de pièces par an sur au moins douze ans. Nous avons des chances d'être retenus pour la génération suivante, qui est en cours de conception. Et ce pourrait être avec le même produit, c'est-à-dire sans nouvelles dépenses de R&D.

Sécuriser la croissance d'une PME

Int. : *Quel a été votre propre parcours?*

É. M. : Ingénieur des Arts et Métiers, j'ai également une formation de management d'entreprise. Après avoir fait mes premières armes dans de grands groupes, notamment à la Ciapem (Thomson Électroménager), j'ai rapidement rejoint des PME tournées vers l'international.

Int. : Êtes-vous à l'origine de la transformation du modèle économique de CLUFIX? Quelle avait été jusque-là la dynamique de cette entreprise?

É. M. : Des années 1970 jusqu'en 1995, CLUFIX était le département fixations d'une entreprise traditionnelle de la vallée de l'Arve qui s'était d'abord spécialisée dans le décolletage et les pièces d'horlogerie, puis diversifiée dans l'automobile et le matériel électrique. Cette entité commercialisait, sous la marque commerciale CLUFIX, une gamme d'écrous à sertir en aveugle. Elle a fait l'objet d'un *spin-off* en 1995, après quoi son chiffre d'affaires a connu un envol éblouissant. La croissance s'est toutefois essoufflée au début des années 2000, sous l'effet de la concurrence chinoise notamment. Je suis arrivé dans l'entreprise en tant que dirigeant il y a une dizaine d'années, lors de cette phase de stagnation, dans le cadre d'un LBO (*Leverage Buy Out*) et avec une participation au capital. Nous sommes actuellement en LBO secondaire.

J'ai suscité le changement de *business model* de CLUFIX, mais avec le personnel en place. Dès lors que les collaborateurs constatent que votre vision porte ses fruits, ils y adhèrent! Il n'y a donc pas eu de révolution ni de renouvellement drastique des équipes. J'ai néanmoins tiré parti du turnover naturel pour faire entrer des ingénieurs commerciaux dotés d'une connaissance des *process* de fabrication qui leur permet de parler le même langage que nos clients industriels.

Int. : Certaines PME sont affectées d'un "complexe de Peter Pan" qui freine leur croissance. Elles craignent, en grandissant, d'être submergées de nouveaux problèmes. Cela obligerait aussi leurs dirigeants à déléguer, ce qui n'est pas toujours dans leur nature. Vous-même, envisagez-vous sereinement le passage à l'échelle d'ETI? Comment voyez-vous CLUFIX dans dix ans?

É. M. : Je ne me fixe pas a priori de limites. Elles seront dictées par les affaires que nous saurons gagner dans les années à venir. Je ne pense donc pas souffrir d'un syndrome de Peter Pan, d'autant que je ne suis pas le fondateur de CLUFIX et que j'ai évolué dans des grands groupes par le passé. Je n'ai aucune réticence à la voir grandir.

Cela étant, votre question pointe un facteur déterminant : la qualité des ressources humaines. C'est elle qui permet de déléguer sereinement. Pour relever notre défi de croissance, il est indispensable de nous doter de collaborateurs solides et de haut niveau, qui soient, par exemple, capables de reprendre une société dont nous ferions l'acquisition. Si nous confiions ce type de responsabilité à un nouveau venu recruté en externe, ce serait l'échec assuré.

Dans dix ans, vu le taux de croissance que nous affichons depuis quelques années et qui n'a pas lieu de ralentir, nous pourrions être trois fois plus gros qu'aujourd'hui, en étant implantés en Europe et aux États-Unis.

Int. : Peu de fonds s'intéressent à l'industrie et sont prêts à y investir dans une perspective de moyen terme. Quelle est la nature de celui qui vous accompagne? A-t-il la patience que requiert votre activité?

É. M. : Nous sommes accompagnés par le fonds lyonnais Orfite qui investit essentiellement dans des entreprises petites et de taille intermédiaire. Il détient une vingtaine de participations, pour environ 600 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous avons réalisé le premier LBO en cinq ans et en sommes sortis avant son terme. En réalité, Orfite est plutôt pour nous un partenaire au capital qu'un investisseur financier. Nous avons établi une relation de confiance. Il est possible que nous menions avec lui un troisième LBO. Notre trajectoire devrait nous permettre de le faire en quatre ou cinq ans.

Aujourd'hui, les cadres et moi-même détenons un peu plus d'un tiers du capital de CLUFIX, et Orfite atteint toute juste la majorité. Le reste est détenu par l'ancien propriétaire de l'entreprise.

Int. : Êtes-vous courtisé en tant que cible d'acquisition? D'aucuns pourraient avoir le désir de s'approprier votre expertise pour en faire un avantage concurrentiel.

É. M. : Nous sommes effectivement courtisés par des groupes industriels internationaux de fixation, ainsi que par des distributeurs de composants de fixation – plus précisément, des logisticiens, c'est-à-dire des intermédiaires. En revanche, les chefs de filière ou donneurs d'ordre de l'industrie ne s'intéressent pas à nous.

Apprendre à questionner ses clients

Int. : *Les clients acceptent-ils facilement qu'un fournisseur de vis et de boulons comme CLUFIX questionne leurs spécifications, quitte à remettre en cause leur bureau d'études ou de méthodes? Comment vous accueillent-ils?*

É. M. : Tout est dans l'art et la manière. Nous approchons les entreprises en toute humilité, sans leur donner de leçons. Nous leur expliquons que nous venons chercher chez elles une piste d'amélioration, afin de la leur offrir. Si nous ne la trouvons pas, c'est nous qui en ferons les frais.

Dans la collaboration que j'ai évoquée avec Continental, il n'était plus question pour ce Groupe de remettre en cause le design de la pièce problématique, par manque de temps. Nous nous sommes adaptés à ses contraintes. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles nous enregistrons de nombreux succès dans l'automobile : ce secteur procède sans cesse à des reconceptions, à mesure que sortent de nouveaux modèles, et est soumis à des échéances impératives. Notre méthodologie nous permet d'y répondre rapidement et efficacement.

Int. : *Y a-t-il des clients chez lesquels vous n'avez jamais réussi à entrer? À quoi tiennent les éventuels blocages?*

É. M. : Ils sont nombreux! Le blocage tient toujours aux hommes. Notre bon accueil tient à la conjonction d'un certain nombre de facteurs liés au business, mais aussi aux relations que nous nouons avec nos interlocuteurs. Quand nous leur présentons notre méthodologie, certains s'enthousiasment, d'autres préfèrent s'en tenir à leurs fournisseurs du moment. De même que les projets présentent des fenêtres de reconception qui nous sont propices, les clients ont des fenêtres de préoccupation variables.

Int. : *Une fois que vous avez apporté une solution, souvent de bon sens, à un client, comment vous assurez-vous qu'il ne la réutilisera pas sans recourir à vous, ou qu'il ne décidera pas de traiter en interne les questions d'assemblage?*

É. M. : Nos clients sont tellement satisfaits qu'ils nous proposent de nouveaux projets, même plus simples que les précédents!

Int. : *Somme toute, vous faites de l'audit sans le savoir. Ne pourriez-vous pas développer une offre dans ce domaine?*

É. M. : Lorsque nous avons lancé notre démarche de *Leank Engineering* il y a plusieurs années, nous approchions les clients en leur proposant d'améliorer leurs pratiques. Il s'est avéré que ce n'était pas ainsi que nous remporterions des marchés.

Nous avons appris à qualifier les projets en amont afin de concentrer notre énergie sur ceux que nous étions susceptibles de faire aboutir. De fait, nous en gagnons un sur trois. L'un des facteurs incontournables de succès est l'existence d'une fenêtre de tir chez le client. Il doit se trouver dans une phase où une prise de décision s'impose. S'il est en reconception, ou qu'il s'apprête à lancer un produit avec une échéance contrainte (un salon automobile par exemple), cela signifie qu'un bureau d'études devra tôt ou tard choisir un fournisseur de fixations. Un tel contexte nous est particulièrement favorable. Cela nous éloigne toutefois d'un modèle dans lequel nous proposerions un audit à un client.

Int. : *Vous est-il facile de recruter des ingénieurs commerciaux capables de vendre votre méthodologie? Comment les attirez-vous dans le domaine a priori peu glamour de la vis et du boulon?*

É. M. : Ce recrutement n'est pas des plus faciles, car nous cherchons des profils bien particuliers, mêlant des compétences techniques et des qualités commerciales à un attrait pour le monde des PME, une envie d'être aux manettes. Ces ingénieurs commerciaux doivent être, en quelque sorte, des "intrapreneurs". C'est une denrée rare sur le marché, mais nous la construisons de l'intérieur grâce au parcours que nous faisons vivre à nos collaborateurs. C'est en les faisant monter en compétences que nous préparons le développement futur de CLUFIX.

■ Présentation de l'orateur ■

Éric Massebeuf : ingénieur Arts et Métiers et diplômé de l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de Paris, il préside CLUFIX depuis dix ans après un parcours de dirigeant dans des ETI internationalisées du secteur des équipements électriques.



Diffusion juin 2017
