

# Jacomex : elle a tout d'une grande

par

■ **Jean-Pierre Manchon** ■

Président de Jacomex

## En bref

Jacomex, société patrimoniale de trente personnes avec un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros, exporte ses boîtes à gants dans le monde entier, alors qu'elle fait face à des concurrents parfois vingt fois plus gros qu'elle. Ses atouts sont la très haute compétence de son personnel ainsi que la rigueur intransigeante de son patron, son engagement résolu dans l'industrie 4.0 à travers la robotisation et la digitalisation des ateliers, et enfin l'importance qu'il accorde au bien-être de ses salariés et à l'intelligence collective. Inversement, la vulnérabilité de l'entreprise réside dans sa difficulté à attirer des compétences, voire même des personnes simplement prêtes à se former à des technologies très pointues. Le marché, en revanche, s'annonce colossal dans les années qui viennent, du fait de l'exigence croissante de qualité dans l'industrie et aussi du développement de la fabrication additive, qui exige des atmosphères confinées. Jacomex relèvera-t-elle le double défi d'attirer toujours plus de talents et d'accepter de passer du statut de PMI à celui d'ETI?

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*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<sup>er</sup> octobre 2018) :

Algoé<sup>1</sup> • Caisse des dépôts et consignations • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

La société Jacomex fabrique des boîtes à gants, c'est-à-dire des enceintes étanches équipées de gants intégrés permettant la manipulation, sous atmosphère contrôlée, de substances nécessitant un confinement. Ces équipements peuvent servir à protéger soit des produits, soit les hommes qui manipulent ces produits.

Dans la première catégorie, on trouve, par exemple, les boîtes à gants utilisées pour la soudure au titane de pièces d'avion, ou encore pour la fabrication de cellules photovoltaïques. Nous venons ainsi de vendre une chaîne de boîtes à gants à Swatch, qui veut intégrer des petits panneaux photovoltaïques à ses montres afin de supprimer les piles. Nous en avons également vendu à Rolex, qui assemble désormais certaines de ses montres en atmosphère confinée, avec l'objectif de pouvoir les garantir pour une durée de mille ans !

Il existe également des boîtes à gants pour protéger les hommes des produits dangereux qu'ils manipulent, notamment dans la pharmacie ou dans le nucléaire, mais également dans les processus de fabrication additive, car les poudres très fines utilisées dans cette technologie sont cancérigènes. Nous venons, par exemple, de vendre à une société russe une énorme boîte à gants qui comprendra deux robots destinés à fabriquer des moteurs en impression 3D. Nous avons également signé un contrat avec Fives pour installer sur certaines de ses imprimantes 3D un système de "purification" comparable à celui de nos boîtes à gants. C'est pour nous un marché colossal qui est en train de s'ouvrir.

Au total, nous réalisons entre 120 et 150 projets par an, pour un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros, dont 60 % à l'export. Nos clients sont essentiellement des laboratoires de recherche dans les domaines de la physique (25 %), de la chimie (23 %), du nucléaire (20 %), de l'industrie traditionnelle (18 %), de la biologie (10 %), de la pharmacie (4 %). Nous couvrons l'ensemble de la chaîne de valeur : études techniques et commerciales, étude et conception, fabrication, montage, tests, réception, livraison, installation et formation.

### L'histoire de Jacomex

L'histoire de Jacomex commence en 1945. Cette année-là, un certain Jacques Jahan, qui s'était réfugié aux États-Unis pendant la guerre, en revient avec du matériel scientifique et avec la licence du plexiglas américain. Il fonde à Livry-Gargan la société Jahan, spécialisée dans la fabrication d'équipements pour la recherche scientifique, et notamment de boîtes à gants en plexiglas.

Deux ans plus tard, mon grand-père, chaudronnier, fonde à Villeurbanne la société Manchon, qui fabrique des extincteurs et des radiateurs de voiture en cuivre. Assez vite, l'entreprise s'initie à l'utilisation de l'inox, un matériau nouveau et extrêmement onéreux. À l'époque, on ne produisait en France que 200 tonnes d'inox par an et on l'achetait feuille à feuille. La société Manchon s'en servait pour fabriquer des caissons pour ARAM (aujourd'hui Setaram), qui en faisait, elle aussi, des boîtes à gants.

En 1959, ARAM vend son brevet sur les boîtes à gants en inox à Jacques Jahan. Celui-ci fonde la société Jaram pour exploiter ce brevet et propose à mon grand-père de continuer à assurer la sous-traitance des caissons en inox.

En 1981, Jaram subit une conséquence inattendue de l'élection de François Mitterrand. Quelques-uns de ses principaux clients se trouvent en Amérique du Sud et voient d'un très mauvais œil l'entrée de ministres communistes dans le gouvernement français. Ils interrompent leurs achats à Jaram, ce qui met la société en grave difficulté. À l'issue d'une grève de huit mois, Jahan et Jaram fusionnent afin d'essayer de sortir de la crise. La nouvelle société s'appelle Jacomex, du nom de l'ancien GIE (groupement d'intérêt économique) qui gérait le commerce extérieur pour la société Jahan.

Entre-temps, en 1974, j'ai rejoint l'entreprise Manchon. Je n'étais pas très heureux à l'école mais assez adroit de mes mains : je suis donc entré en apprentissage pour passer un CAP de chaudronnier. En 1990, mon père

étant malade, je l'ai remplacé à la tête de l'entreprise, et nous avons quitté Villeurbanne pour nous installer dans une très belle zone industrielle à Dagneux, dans l'Ain.

En 1997, Jean Cadreau, le patron de Jacomex, qui souhaitait prendre sa retraite, m'a proposé de racheter sa société, offre à laquelle je ne m'attendais absolument pas! Je gagnais bien ma vie, j'avais une dizaine de salariés, une dizaine de clients et suffisamment de travail. J'hésitais d'autant plus que le directeur de Jacomex était un ingénieur des Arts et Métiers qui pratiquait plusieurs langues étrangères, alors que je n'ai qu'un CAP et ne parle même pas anglais... Enfin, le chiffre d'affaires de Jacomex était quatre fois supérieur à celui de Manchon. J'ai malgré tout décidé de me lancer : si on réfléchit trop, on ne fait jamais rien. L'offre m'avait été présentée le 1<sup>er</sup> janvier 1997. Le 27 novembre de la même année, Manchon rachetait Jacomex.

## La restructuration

Mon projet était de fusionner les deux sociétés sous le nom de Jacomex, de renoncer aux activités de sous-traitance de Manchon et de nous consacrer exclusivement à la fabrication de boîtes à gants.

Après avoir consacré quelques semaines à faire le tour des clients en compagnie de Jean Cadreau, je suis allé passer un mois et demi dans les ateliers de Jacomex. L'entreprise possédait trois sites de production, l'un à Livry-Gargan, l'autre à Pavillons-sous-Bois, le troisième rue des Gravilliers, à Paris. Elle détenait de nombreux brevets mais fonctionnait encore de façon assez artisanale. Chacun travaillait dans son coin, personne ne respectait de normes, il n'y avait pas de procédure écrite, les plans n'étaient pas remis à jour, l'entreprise n'était pas informatisée, le commercial prenait les commandes sans en parler à personne et le service après-vente ne rendait pas compte de ses échanges avec les clients. De plus, les locaux étaient exigus, les agrandir en région parisienne allait coûter très cher et, suite au rachat, je n'avais plus beaucoup d'argent.

J'ai décidé de rapatrier toute l'entreprise dans l'Ain. Pour tenter de convaincre les salariés de déménager, je leur ai offert un voyage à Dagneux, accompagnés de leurs conjoints. Ma femme et moi leur avons fait visiter la région en mettant en valeur ses avantages, mais ils se sont montrés très réticents. L'un me demandait s'il y avait un médecin dans le village; l'autre, à combien de centaines de kilomètres se trouvait le premier hôpital, etc. Je leur ai répondu qu'une fois par semaine, un sorcier venait à Dagneux pour nous soigner... Ils s'inquiétaient aussi de l'existence d'une vie culturelle. Je leur ai demandé quelle était la dernière pièce de théâtre qu'ils avaient vue à Paris – aucune réponse, bien sûr. « *Pour ma part, je suis capable de vous en citer plusieurs car, tous les deux mois, je monte à la capitale avec mon épouse pour un petit week-end parisien. Je suis sûr que nous profitons bien plus de Paris que vous, qui habitez en banlieue parisienne.* »

Malgré nos efforts, 90% des salariés ont refusé de partir. J'ai veillé à leur reclassement et ils ont tous retrouvé un emploi. Je n'en ai gardé que deux, les seuls qui m'intéressaient vraiment : le directeur commercial et le responsable du service après-vente. J'avais même mentionné dans le contrat que si ces deux personnes ne restaient pas dans l'entreprise, je renonçais au rachat. J'avais également stipulé que Jean Cadreau s'engageait, pour une durée de cinq ans, à répondre à toutes mes questions, voire à se déplacer si nécessaire. Je lui disais : « *Tu es mon assurance-vie.* »

La restructuration nous a pris cinq ans et a été achevée en 2005. Quand nous avons essayé de formaliser les savoir-faire de Jacomex, nous avons constaté que la plupart étaient oubliés, mais ce n'était pas grave, car nous savions déjà faire des boîtes à gants. Les principaux actifs que j'ai retirés de cette opération sont la marque Jacomex, qui bénéficie d'une incroyable notoriété dans le monde entier, et, bien sûr, la clientèle.

## Technologies et savoir-faire

La fabrication des boîtes à gants nécessite toute une série de technologies et de savoir-faire que nous avons mis par écrit, dans leurs plus petits détails, en complétant éventuellement ces descriptions par des photos, des vidéos ou des bandes dessinées.

## *L'étanchéité*

Pour les boîtes à gants destinées à protéger des produits, l'atmosphère intérieure est généralement composée d'argon ou d'hélium et ne doit pas contenir plus d'1 ppm (partie par million) d'oxygène et 1 ppm d'humidité. Le caisson doit donc être complètement étanche.

Pour celles qui sont destinées à protéger les hommes, on travaille généralement sous azote et en dépression, de façon à éviter toute dissémination si quelqu'un, par exemple, décidait d'arracher l'un des gants.

L'étanchéité des boîtes est vérifiée avec de l'hélium et un spectromètre de masse, selon une procédure assez complexe.

## *Les sas de décontamination*

Des sas permettent de faire entrer les objets dans la boîte à gants sans modifier l'atmosphère intérieure. Une fois l'objet placé dans le sas, on fait le vide, puis on injecte de l'argon avant d'introduire l'objet dans le caisson. Les boîtes à gants et les sas qui les accompagnent peuvent être très volumineux, en fonction de la taille des pièces à réaliser. Nous avons déjà fabriqué un sas de 3 mètres de long et d'1,5 mètre de hauteur qui pesait 2 tonnes.

## *Le polissage*

Pour les équipements destinés à recevoir des produits contaminants, le polissage de la boîte à gant doit être absolument parfait. Nous réalisons un polissage mécanique, puis électrolytique. Lors de la réception du produit, le client passe un coton spécial un peu partout à l'intérieur pour vérifier que rien n'accroche. Il faut en effet s'assurer que personne ne puisse se couper et que les produits manipulés ne risquent pas de se déchirer. Une fois la boîte à gants mise en service, on ne peut plus toucher à rien.

## *Le montage-démontage*

Une partie de nos brevets porte sur le montage et le démontage de certains équipements. Nous avons réalisé, par exemple, une boîte à gants de 38 mètres cubes, qui était impossible à déplacer entière et qui a déjà dû être déménagée à quatre reprises. Chaque fois, nous avons dû refaire toute son étanchéité, avec des joints entièrement démontables. On ne peut pas utiliser des joints en silicone...

## *L'assemblage de plusieurs boîtes à gants*

Les caissons peuvent être réunis entre eux pour constituer des chaînes. En général, nous assemblons quelques éléments seulement, car nous travaillons principalement pour des laboratoires de recherche et non pour de la production de masse. Pour Swatch, par exemple, nous avons assemblé six boîtes à gants.

## *L'intégration d'équipements*

Par le passé, nous avions affaire à des chercheurs qui restaient toute leur vie dans le même laboratoire. Comme ils connaissaient parfaitement nos matériels, ils nous achetaient les boîtes à gants et se chargeaient d'installer à l'intérieur les équipements dont ils avaient besoin. Aujourd'hui, beaucoup de chercheurs ne restent que quelques années dans les laboratoires, le temps de développer leur innovation avant d'aller créer leur société. Ils ne savent plus vraiment comment fonctionne une boîte à gants et préfèrent nous confier le soin d'intégrer l'ensemble des équipements : microscopes, balances, palan avec chaîne pour déplacer des objets lourds, fours, robots... Nous travaillons avec une petite société, Akeoplus, située à une trentaine de kilomètres de Dagneux, qui est capable de développer des robots à la demande.

## **La robotisation de la fabrication**

En 2005, je suis allé visiter l'entreprise Trumpf, en Allemagne, et je me suis lié d'amitié avec l'ingénieur qui s'occupait des robots. Il était marié avec une Française et parlait parfaitement notre langue. Je lui ai demandé

de me dessiner un robot de soudage YAG (utilisant du cristal de grenat d'yttrium et d'aluminium) qui se déplacerait sur une poutre, avec une double cabine et une tolérance d'un dixième de millimètre. Je lui ai dit : « *Fais-toi plaisir, ne t'occupe pas du prix. Je veux juste savoir si c'est possible.* » Nous avons esquissé, chacun de notre côté, le "robot de nos rêves" et, une fois que nous nous sommes mis d'accord, j'ai commencé à négocier avec Trumpf. La patronne de cette entreprise familiale, qui gère 6 000 salariés, était stupéfaite de ma demande : Trumpf n'avait jamais fabriqué ce genre de chose.

La construction de la machine a duré un an et il a fallu une année de plus pour la mettre en route. Elle était en effet livrée sans mémoire. C'était donc à nous de la programmer. J'ai décidé de confier cette tâche à mon fils et à un de mes chefs d'équipe, tous deux détenteurs d'un CAP de chaudronnerie : « *Si je le fais faire par des ingénieurs, ils iront sans doute plus vite que vous pour programmer le robot mais ensuite, quand il s'agira de fabriquer les pièces, ils ne sauront pas comment faire.* » L'apprentissage de la machine s'est avéré très difficile et, franchement, ils ont failli craquer plus d'une fois. Cependant, à l'arrivée, les résultats sont là. Alors que la fabrication d'une boîte à gants demandait cent soixante heures de travail à un chaudronnier, elle n'en prend plus que dix avec cette machine. La réalisation d'un sas à vide exigeait de quarante-cinq à soixante heures, selon la compétence du chaudronnier ; aujourd'hui, elle ne dure plus qu'une heure et quart.

Toutefois, acheter un robot n'est pas tout. Si vous n'adoptez pas la philosophie qui va avec, cela ne marchera jamais. Cette philosophie commence par le fait de se garer correctement sur le parking de l'usine, de changer de tenue tous les jours (haut et bas), de ne pas jeter de mégots par terre. Nous mettions déjà en pratique cette philosophie avant la robotisation, mais nous l'avons très fortement accentuée depuis.

## Une nouvelle dynamique commerciale

Quand j'ai racheté Jacomex, l'entreprise disposait de compétences tellement pointues qu'elle ne se donnait même pas la peine de démarcher ses clients. En effet, 60 % d'entre eux venaient spontanément frapper à sa porte ! Encore aujourd'hui, un client comme L'Oréal nous envoie ses commandes accompagnées du chèque correspondant... C'est le bonheur ! Mais comme chacun le sait, le bonheur ne dure jamais longtemps. Nous avons donc décidé d'impulser une nouvelle dynamique commerciale, notamment à l'export.

Jacomex travaillait depuis des années déjà en Allemagne, en particulier au centre atomique de Karlsruhe, qui avait été équipé d'environ 2 500 boîtes à gants. Nous avons cherché à nous développer dans ce pays et ailleurs en Europe en passant par des revendeurs. Cela a tellement bien fonctionné qu'en 2010, il a fallu restructurer le système, qui était au bord de l'implosion.

Nous avons alors décidé de créer des filiales export. J'ai voulu que la première soit fondée en Inde, pays qui m'a toujours fasciné et qui, contrairement à la Chine, est encore au début de son développement. De plus, c'est un tel défi de créer une activité là-bas que je me suis dit : « *Si nous parvenons à monter une filiale en Inde, nous serons capables de le faire partout...* »

Nous avons commencé par créer un bureau commercial en nous appuyant sur l'association ERAI (Entreprise Rhône-Alpes International) qui, pendant trente ans, a aidé les entreprises de Rhône-Alpes à se développer à l'étranger. Les choses sont allées beaucoup plus vite que prévu et, dès janvier 2015, nous étions prêts à lancer notre filiale. Malheureusement, la région a décidé au même moment de cesser de financer ERAI et, quelques mois plus tard, celle-ci a dû déposer son bilan. Or, nous étions dépendants d'ERAI pour presque tout, à savoir les relations avec les banques, la location des bureaux, l'embauche des salariés qu'elle mettait à notre disposition, etc. Tout est compliqué en Inde, même obtenir un branchement d'électricité ou d'eau, et ERAI s'occupait de tout à notre place. À l'époque, environ 150 industriels français se sont retrouvés, comme nous, "le bec dans l'eau" : une catastrophe. Je suis aussitôt parti là-bas et, en récupérant quelques-uns des salariés qu'ERAI avait embauchés pour nous, j'ai réussi à monter la structure. Nous avons finalement pu lancer notre filiale Jacomex India au mois de novembre 2015.

Dans la foulée, nous en avons créé une en Espagne, une au Royaume-Uni, et nous préparons la création d'une autre en Allemagne : nous sommes en train de former une personne qui partira en VIE (volontariat international en entreprise) à Cologne à partir du mois de septembre.

Par ailleurs, nous continuons à travailler avec une vingtaine de revendeurs répartis entre l'Europe, l'Amérique du Sud et la Chine. Aux États-Unis, nous nous contentons d'attendre que les clients viennent nous voir. Pour les produits standards, nos prix sont trop élevés, mais dès que les laboratoires ont quelque chose d'un peu "tordu" à fabriquer, ils savent nous trouver.

## La concurrence

Nous avons un concurrent allemand très puissant, MBRAUN, dont le chiffre d'affaires s'élève à 100 millions d'euros. L'an dernier, son président est venu visiter Jacomex et il était très impressionné par la qualité de notre travail... En réalité, nous lui devons beaucoup. C'est un concurrent très dur, qui nous a obligés à progresser énormément. Comme au judo, il faut savoir tirer parti de la force de son adversaire !

L'un des membres de mon équipe est allé récemment visiter les usines de quatre de nos concurrents chinois qui vendent leurs produits cinq fois moins cher que les nôtres. À l'exception de l'un d'entre eux, l'organisation de leurs usines lui a paru catastrophique. Ils copient nos matériels mais ne savent pas ce qu'ils copient. C'est pourquoi, lorsque le Coréen Samsung achète des boîtes à gants pour fabriquer des pièces pour Airbus, il s'adresse à nous et non à nos concurrents chinois, même s'ils sont moins chers. Dans notre domaine, aucun client sérieux ne travaillera avec une entreprise qui se contente de copier ce que font les autres, car ce serait trop dangereux...

Nos concurrents américains vendent des produits d'assez bonne qualité et beaucoup moins chers que les nôtres, mais ils ne sont pas du tout créatifs. L'un d'entre eux, VAC, commercialise un produit qui n'a pas changé depuis quarante-cinq ans ! Comme il travaille à partir de moules, ses prix sont plus compétitifs que les nôtres. En revanche, il ne faut pas lui demander la moindre modification. Si vous avez besoin de percer un trou dans votre boîte à gants, par exemple, il ne saura pas le faire, ou vous le facturera extrêmement cher.

D'une manière générale, pour tous les produits standards, je préfère donner directement le nom de mes concurrents. Cela m'évite de perdre du temps. Il est peu probable, par exemple, qu'une entreprise pharmaceutique indienne me donne 50 000 euros pour une boîte à gants qu'elle peut trouver sur place à 5 000 euros. En revanche, je préférerais ne pas acheter les médicaments qu'elle va fabriquer dans cet équipement... Même en France, nous sommes parfois concurrencés par des Chinois ou des Américains. Souvent, ensuite, les gens reviennent nous voir. Nous ne sommes que trois ou quatre dans le monde à proposer un tel niveau de qualité.

## La ressource la plus rare : le personnel

Jacomex emploie actuellement 30 collaborateurs répartis en 8 départements (direction générale, production, bureaux d'études, qualité, achats, finances et ressources humaines, commercial, marketing), auxquels s'ajoutent les 8 collaborateurs de nos 3 filiales export (6 en Inde, 1 au Royaume-Uni et 1 en Espagne).

Beaucoup de nos salariés ont entre vingt et trente ans d'ancienneté. Nous cherchons en permanence à recruter des personnes disposant d'un BTS de chaudronnerie ou de montage, mais nous avons beaucoup de mal à en trouver. C'est même difficile d'attirer des apprentis souhaitant se former en alternance. Lors du salon de Bourg-en-Bresse qui s'est tenu il y a un mois, j'ai enregistré un seul contact, et la personne n'a pas donné suite.

Souvent, c'est par hasard que je réussis à recruter des gens. J'ai par exemple réussi à attirer l'ancien directeur d'ERAI en Inde, qui a fait Science Po Reims et parle cinq langues couramment, dont l'hindi. Avec son profil, jamais il n'aurait dû se retrouver dans une entreprise comme la nôtre et, du reste, il est probable que nous ne puissions pas le garder très longtemps. De même, il y a quelques années, Renault Trucks a formé un certain nombre d'ingénieurs à Bourg-en-Bresse et, au dernier moment, a renoncé à les embaucher. J'ai pu en récupérer

quelques-uns, dont un qui est devenu notre directeur technique et qui, lui non plus, ne serait jamais venu chez nous sans ce concours de circonstances.

Les compétences sont une ressource tellement rare que, dans le fond, mon rôle est moins d'aller chercher des clients que de m'assurer que les salariés sont heureux de travailler chez nous et qu'une fois entrés dans l'entreprise, ils n'en repartent plus. Je suis donc aux petits soins pour eux et je suis convaincu que, dans l'industrie 4.0, c'est l'humain qui est l'essentiel. Si on le néglige, c'est l'échec assuré.

Nous consacrons également beaucoup d'efforts à la formation. Chaque salarié, quelle que soit sa fonction, doit obligatoirement se former chaque année pendant une semaine. Cela vaut également pour moi. Je prends en ce moment des cours d'anglais et, à une époque, j'avais fait appel à un formateur pour une remise à niveau sur le plan commercial. Je dis souvent à mes confrères que le dirigeant doit être le premier à se remettre en cause. Si l'on s'installe dans sa zone de confort, on s'expose à s'endormir sur ses lauriers.

## Partage des informations et de la décision

Chaque année, à la rentrée de janvier, je réunis tout le monde et pendant toute une matinée, j'explique de façon détaillée la situation de l'entreprise : combien d'argent nous avons gagné l'année précédente, combien nous espérons en gagner au cours de l'année qui vient, quelle est la stratégie de l'entreprise, quelles sont les personnes qui partent de l'entreprise ou qui la rejoignent, etc. Tout au long de l'année, les salariés (qui disposent tous d'un ordinateur) peuvent accéder à toutes les informations de l'entreprise, à l'exception de la comptabilité et de la paie.

Quand un client nous soumet un projet, je ne prends jamais la décision seul. Je fais le point chaque mois avec les quatre responsables de service sur les différents projets, et si l'un de nous cinq émet un doute (« *Je ne suis pas très chaud* »), nous abandonnons. En cas de vote, chacun a une voix, moi comme les autres. Nous prenons le temps de réfléchir pendant sept, huit ou même dix mois s'il le faut. En revanche, le jour où nous acceptons la commande, tout est validé : nous nous sommes assurés d'avoir les compétences nécessaires, le financement, etc.

C'est ce qui me fait dire que Jacomex a tout d'une grande entreprise. Même des sociétés de 200 ou 300 personnes ne sont pas forcément aussi bien organisées que nous...

## Les perspectives

Même si nous travaillons surtout avec des laboratoires de recherche, nous commençons, petit à petit, à vendre nos produits à l'industrie. Depuis deux ou trois ans, celle-ci a pris un tournant : dans la chaudronnerie, en particulier, les gens commencent à comprendre qu'ils ne peuvent plus s'amuser à bricoler avec des boîtes en carton remplies d'argon, car ils sont soumis à des normes. De plus en plus, ils s'équipent de boîtes à gants.

Le problème est notre difficulté à recruter. Il y a quelque temps, le président d'une entreprise chinoise de 2 000 ou 3 000 personnes qui fabrique des évaporateurs est venu me voir. Les caissons qu'il fabrique n'arrêtent pas de fuir et il voulait travailler avec nous. Cependant, nous ne pouvons pas multiplier notre production par dix instantanément... De plus, faire grossir l'entreprise de cette façon ne m'intéresserait pas. Ce que j'aime, c'est gérer ma société telle qu'elle est, connaître le nom de tous mes salariés, de leurs conjoints et de leurs enfants, et savoir qu'ils sont heureux dans leur travail.

Par ailleurs, je commence à réfléchir à ma succession, car je voudrais me retirer d'ici trois ou quatre ans. Notre concurrent allemand, MBRAUN, pourrait être tenté par le rachat de Jacomex, mais deux membres de mon équipe de direction sont intéressés par une reprise en LBO et je préférerais cette option, même s'il est évident qu'ils ne pourront pas me faire la même offre que MBRAUN. L'argent est une chose, le plaisir en est une autre !

## Une industrie de prototypes

**Un intervenant :** *Votre activité consiste essentiellement à fabriquer des prototypes, ce qui est très stimulant intellectuellement mais ne permet pas, en général, de dégager de grosses marges. La plupart du temps, on perd même de l'argent... Qu'en est-il?*

**Jean-Pierre Manchon :** Cela se produisait souvent au début, mais moins maintenant, car nous sommes plus rigoureux dans notre démarche et nous prévoyons des avenants. Par ailleurs, certaines opérations très rentables nous permettent de compenser celles qui le sont moins. Les plus intéressantes financièrement sont celles qui consistent à fabriquer de nouveaux exemplaires d'un produit déjà vendu. Enfin, je me fais conseiller par mon ancien commissaire aux comptes, car il est vrai que, fondamentalement, l'argent n'est pas ma priorité. Je préfère lancer un beau projet qu'acheter une belle voiture...

Certains de mes confrères gagnent – ou plus exactement gagnaient – beaucoup mieux leur vie que moi en fabriquant des pièces de série. Quand j'ai acheté mon robot, ils m'ont dit que j'étais fou et je leur ai répondu « *Peut-être, mais moi j'ai un métier, et vous, vous n'en avez pas. Que se passera-t-il le jour où le marché s'effondrera?* » Quelque temps après, la crise est arrivée, les prix des pièces standard ont chuté et les trois quarts de ces confrères ont dû se mettre en faillite, alors que nous avons continué à travailler normalement. C'est pourquoi je me refuse toujours à fabriquer les parties standard des boîtes à gants. Je les sous-traite toutes. Nous ne découpons nous-mêmes que l'inox, et en coupe blanche.

## L'industrie 4.0

**Int. :** *On définit souvent l'industrie 4.0 comme la production en masse de produits individualisés. Quel sens peut-on donner à cette expression lorsqu'elle est appliquée à une industrie de prototypes comme la vôtre?*

**J.-P. M. :** C'est vrai que nous ne fabriquons pratiquement que des pièces unitaires, et cela fait pourtant dix ans que nous avons commencé à nous robotiser. Beaucoup de gens ont du mal à comprendre cette démarche, mais même une pièce unitaire se fabrique beaucoup plus vite et beaucoup mieux avec un robot qu'à la main!

De plus, la notion d'industrie 4.0 recouvre bien d'autres choses que la robotisation. Elle renvoie aussi, par exemple, à la digitalisation des ateliers. L'un de nos chaudronniers a 56 ans. Quand il a vu arriver les robots et les ordinateurs, il m'a dit : « *Oh là là! Ton truc, ça va m'empêcher de dormir la nuit. Moi je suis chaudronnier, pas informaticien!* » Mais je ne suis pas là pour empêcher les gens de dormir... Nous avons beaucoup travaillé pour faire en sorte que l'informatique lui simplifie la vie, au lieu de la lui compliquer : « *Tu cliques juste sur ton nom dans cette case, et aussitôt, tout ce dont tu as besoin pour ton travail va s'afficher.* » Quand il a vu le peu d'effort que cela lui demandait et le bénéfice qu'il en retirait, il a adhéré à la démarche. Par exemple, quand il a besoin de savoir si telle pièce importée depuis l'Inde a bien été livrée, il n'a pas besoin de déranger qui que ce soit : l'information s'affiche à l'écran.

Pour moi, l'industrie 4.0 est ce qui nous permet de nous améliorer dans tous les domaines en gérant mieux notre organisation. Il y a sept ans, nous avons décidé de faire un effort sur nos déchets, dont le traitement nous coûtait 35 000 euros par an. Grâce à un investissement de 50 000 euros, nous avons fortement réduit le volume de nos déchets et le prix de leur traitement est tombé à 2 700 euros par an.

De même, à l'époque où notre chiffre d'affaires était de 3 millions d'euros, nous dépensions 100 000 euros en achat de gaz industriels. Aujourd'hui, notre chiffre d'affaires est passé à 5 millions d'euros et nous ne dépensions plus que 25 000 euros en gaz industriels.

Grâce à la digitalisation, les salariés ont accès à l'ensemble des informations, et ce simple fait leur permet d'avoir régulièrement des idées nouvelles ou des trouvailles qui, bien souvent, me laissent pantois.

La numérisation nous oblige, en revanche, à être très vigilants sur la sécurité de nos données, d'autant plus que nous travaillons à la fois pour le civil et pour le militaire. Tous les deux ou trois mois, la DGSI (Direction



générale de la sécurité intérieure) vient contrôler si nous sommes bien protégés. Quand je me rends en Inde, elle m'interdit d'emporter mon ordinateur. Je pars avec une tablette et, une fois que je suis chez le client, je demande à notre bureau d'études de charger sur le serveur le fichier 3D des produits que je veux lui montrer. Cela ne prend que quatre minutes, puis je passe la tablette au client et il peut explorer le produit dans tous les sens. Ce genre de dispositif ne coûte pas très cher et rapporte beaucoup. Les Indiens sont fous de 3D et quand ils vous rendent la tablette, en général, ils signent la commande...

## Des échecs ?

**Int.** : *Vous est-il déjà arrivé de ne pas réussir à honorer une commande ?*

**J.-P. M.** : C'est arrivé une fois et c'était lié, comme souvent, à un changement d'interlocuteur chez notre client. Le nouvel acheteur estimait que le dossier préparé par son prédécesseur était mal ficelé. Nous avons finalement réussi à livrer la pièce, mais avec six mois de retard et une grosse perte pour nous.

**Int.** : *Avez-vous dû verser des pénalités ?*

**J.-P. M.** : Elles sont plafonnées à 10 %, mais ce qui m'ennuyait, surtout, c'était la mauvaise image que cela donnait de notre entreprise. Quelque temps après, ce client m'a rappelé : « *J'ai une nouvelle commande à passer mais, la dernière fois, comme vous le savez, nous avons été mécontents. Que feriez-vous à ma place ?* » Ma réponse a été très claire : « *Je confierais la commande à notre concurrent.* » Comme il s'en étonnait, je lui ai expliqué mes raisons : « *D'une part, vous allez constater que notre concurrent, dans la même situation, s'y prendra comme nous. D'autre part, vous allez vous rendre compte que nous travaillons beaucoup mieux que lui.* » Cela a été une excellente affaire, car il a suivi mon conseil et s'est adressé à ce concurrent, puis il est revenu chez nous et ne nous a plus quittés...

## Les personnes qui ont compté

**Int.** : *Dans toute cette aventure, quelles sont les personnes qui ont le plus compté pour vous ?*

**J.-P. M.** : Avant tout, mes parents. Mon père m'a appris son métier de chaudronnier mais m'a toujours laissé faire ce que je voulais : « *C'est toi qui décides, ensuite tu assumes.* » J'ai fait la même chose avec mon fils. Il ne travaille plus chez nous. Il rêvait de se mettre à son compte et je lui ai dit : « *Tout ce que je veux, c'est que tu puisses vivre sans ton père et te faire plaisir.* »

Une autre personne très importante pour moi, c'est Jean Cadreau, l'ancien président de Jacomex. Quand j'ai pris la place de mon père, l'un de nos clients les plus anciens a refusé les pièces que nous venions de lui livrer. Je m'en suis étonné : « *Cela fait des années que je travaille pour vous et c'est moi qui ai fait ces pièces, comme les précédentes. Pourquoi les refusez-vous ?* » Il m'a répondu : « *Tu sais, maintenant, ce ne sera plus comme avant.* » Cela m'a énervé et j'ai décidé de "virer" tous nos anciens clients ! Je n'en ai gardé qu'un, Jean Cadreau, le seul qui soit venu me dire : « *Moi, je te fais confiance et je suis même sûr que tu seras encore meilleur que ton père.* » Dix ans après, quand je lui ai racheté sa société, il m'a dit : « *Je regrette d'avoir 60 ans, parce qu'à nous deux, on aurait fait un sacré binôme.* »

Une troisième personne capitale pour moi, c'est Benoît Ricupero, que je considère comme le maître absolu de la tôlerie industrielle. Je l'ai rencontré à l'occasion de l'achat d'une poinçonneuse à commande numérique et j'ai été émerveillé par la propreté de son usine. À côté, la mienne a l'air d'un taudis... De plus, il m'a tiré d'un très mauvais pas. J'avais commandé ma première machine à découpe laser chez Trumpf, pour un montant de 1 million d'euros. Le jour de la livraison, la banque m'apprend que, finalement, elle ne m'accorde pas le prêt. J'étais tellement livide en rentrant chez moi que ma femme a cru que je faisais une attaque cardiaque. J'ai eu l'idée d'appeler Benoît Ricupero, qui m'a dit : « *Ne t'en fais pas, ça arrive souvent. Appelle le PDG de Trumpf de ma part.* » Le PDG en question a éclaté de rire : « *Ach ! Les banques françaises... Ne vous inquiétez pas, je vous envoie quelqu'un.* » Il m'a mis en contact avec Daniel Fremont, à Paris. Je suis arrivé chez ce dernier avec un tas de dossiers financiers, mais une seule chose l'intéressait : « *Que comptez-vous faire avec cette nouvelle machine ?* » Je lui ai expliqué que j'avais signé un contrat de dix ans avec le centre atomique allemand, que

les boîtes à gants que je devais fabriquer exigeaient deux cents heures de travail, qu'avec la nouvelle machine, cela ne prendrait plus qu'une matinée, et qu'elles me seraient quand même payées comme si nous avions travaillé deux cents heures... Il m'a dit : « *C'est une tuerie, votre truc! Je vous rappelle dans deux jours.* » La semaine suivante, le dossier était adopté en commission et, depuis, c'est lui qui finance tous mes investissements.

Mon banquier s'est un peu étonné de l'issue heureuse de cette opération. Je lui ai répondu que c'étaient mes parents qui m'avaient avancé l'argent. Une semaine après, il venait avec son chargé d'affaires pour me proposer de placer la fortune de mes parents...

## Devenir une ETI?

**Int. :** *Le marché des boîtes à gants est, de toute évidence, très porteur. Pourquoi ne pas devenir une ETI?*

**J.-P. M. :** J'ai commencé à travailler à l'âge de 14 ans et j'ai toujours atteint les objectifs que je m'étais fixés, mais je me suis toujours donné des objectifs qui me paraissaient atteignables. J'estime qu'au-delà de 5 ou 6 millions d'euros de chiffre d'affaires, j'atteindrais mes limites, et je ne veux pas m'y risquer. Et puis, je tiens à ma vie de famille, à mes parties de golf, à ma petite cabane au bord de l'eau. Tout cela, je risquerais de le perdre. En revanche, si mes deux collaborateurs reprennent l'entreprise, je les vois bien aller jusqu'à 25 ou 30 millions d'euros, et je ferai mon possible pour les y aider.

■ Présentation de l'orateur ■

**Jean-Pierre Manchon** : titulaire d'un CAP de Chaudronnier. Il est entré chez Manchon dont il est devenu PDG en 1990. Après le rachat de Jacomex par Manchon, il est devenu PDG de la nouvelle entité qui a pris comme nom Jacomex.



---

Diffusion octobre 2018

---