

De Japy à Cristel, une belle aventure humaine et industrielle



• La Casserie Japy dans les années 20.

Personne n'en voulait... Rescapée de l'ancien empire Japy, l'une des plus importantes concentrations industrielles du Second Empire, l'entreprise Cristel a été sauvée de la ruine par une poignée de salariés et un couple d'entrepreneurs hors du commun. Aujourd'hui premier fabricant français d'articles culinaires inox haut de gamme, Cristel est une société résolument tournée vers l'innovation, rebelle à toute délocalisation, fière de ses racines et de son savoir-faire. Pleins feux sur une entreprise emblématique de Franche-Comté et l'une des plus belles success story industrielles de ces vingt dernières années.

C'est en 1826 que remontent les origines de Cristel. La famille Japy est alors l'une des dynasties les plus entreprenantes du Pays de Montbéliard. En 1777, Frédéric Japy a fondé un petit atelier d'horlogerie. Convaincu qu'il pouvait accroître les rendements grâce à l'automatisation, il conçoit lui-même ses machines, standardise ses modes de production et repense toute l'organisation traditionnelle du travail. En 1806, ses 3 fils aînés diversifient les activités selon le même principe de la fabrication en série. Vis à bois, moulins à café, pompes, machines à écrire, engins agricoles ou « constateurs colombo-philes » pour chronométrer les courses de pigeons voyageurs sortent des usines. La diversité est telle qu'on dit qu'il est plus facile d'énumérer ce que Japy n'a jamais fait que le contraire ! Mais c'est en 1826 qu'est créée la branche qui fera la renommée des Établissements, la fabrication d'objets en fer battu, étamé ou émaillé avec la sortie remarquable de la première casserole française en fer-blanc ! Dès lors, les produits Japy sont partout. Dans les villes avec les plaques de rues et plaques publicitaires, dans les foyers avec les casseroles et même dans les tranchées avec les casques « Adrien » des Poilus ! En 1860, le petit atelier d'horlogerie est devenu une puissante entreprise qui emploie 5500 ouvriers, exporte dans le monde

entier et dynamise toute une région. La Seconde Guerre mondiale puis l'arrivée du plastique portent un coup fatal à l'entreprise. Refusant tous capitaux extérieurs, Japy perd peu à peu sa prédominance. L'empire est démantelé, les secteurs de fabrication abandonnés les uns après les autres et les usines reconverties. Liquidée en 1979, la « casserie »² ferme ses portes en 1981.

Deux ans s'écoulent. La friche a gagné, les machines se sont tues. D'anciens salariés sont pourtant décidés à se battre pour relancer l'activité de casseroles. En janvier 1983, ils créent une coopérative ouvrière qu'ils baptisent Cristel, un joli nom qui marie la consonance du « cristal » et l'attachement à « Feschés-le-Châtel », le berceau de l'usine. En mars, l'assaut est donné. Les scellés sautent. On tente de restaurer les machines et de remettre l'outil de production en marche. Mais le marché n'est plus là. Le produit est banal, peu concurrentiel... Sollicitée pour un audit, Bernadette Dodane, comptable et formatrice à la création d'entreprises, rend un verdict sans appel : Cristel n'est pas viable. Trop de dettes, trop d'investissements nécessaires. Le DUPM³ lui propose alors de reprendre l'affaire. Reprendre l'affaire ? Il n'en est pas question. Bernadette et Paul Dodane ont respectivement 47 et 49 ans, trois enfants, des emplois stables. Comment pourraient-ils se charger d'une reprise vouée à l'échec ? Avec quelle disponibilité ? Quels moyens financiers ?

Paul, dessinateur chez Peugeot, a une idée. L'usine a un savoir-faire ancestral qu'on ne peut abandonner. Ce qu'il faut, c'est repositionner le produit et inventer un concept. Quelque chose qui n'existe pas... Une poignée amovible sur un ustensile inox haut de gamme qui allierait le fonctionnel et l'esthétique pour aller de la cuisine à la table. Le concept du « cook & serve » vient de naître et avec lui la seule stratégie qui puisse sauver Cristel. L'innovation.

Le couple s'engage dans l'aventure. Pour ne pas voir mourir la coopérative et jeter les salariés au chômage. Après sa journée Peugeot, Paul vient à l'usine et planche sur sa table à dessin. Les ouvriers acceptent de décaler leurs horaires pour travailler le soir. Un prototype est présenté au Salon Bijorhca à Paris, en 1986. Les échos sont encourageants, « enfin du nouveau dans la casserole ! ». Mais les ventes ne suivent pas. Pas assez vite pour éviter un deuxième dépôt de bilan. Un seul repreneur s'est manifesté. Un concurrent allemand qui fermerait le site après avoir déménagé les machines. Impensable ! En 1987, le verdict tombe : ou les Dodane se portent acquéreurs, ou l'usine est liquidée voire vendue au franc symbolique avec tout le travail déjà accompli.

Avec l'énergie du désespoir, le couple sollicite alors des aides, hypothèque tous ses biens, finit par faire une offre avec les salariés... Et rachète Cristel. Les premières années sont celles du système D. Le décalage est immense entre la haute technicité

du produit et la vétusté des moyens de production. Paul et Bernadette ont tous deux abandonné leurs emplois. Ouvriers, patrons, tout le monde se serre les coudes pour travailler jour et nuit sans aucun retour toujours. L'année 1991 marque enfin un tournant décisif. Les plaques à induction qui arrivent sur le marché nécessitent des casseroles en inox compatibles avec ce nouveau mode de cuisson. Il faut lancer un programme de R&D et repenser toute la fabrication. Sollicitée pour partager les coûts, la profession refuse net. Le couple s'entoure alors de partenaires⁴, adapte sa propre production, crée le concept de « fond enveloppant » qui élargit le champ magnétique de la casserole pour un rendement thermique supérieur de 20 à 30 %. Et dépose des brevets pour conserver sa longueur d'avance.



Cette mutation technologique opérée en pionnier propulse Cristel en leader. Les collections sont repérées par les Japonais. L'essor est spectaculaire. Le chiffre d'affaires passe de 11 millions de Francs en 1990 à 12,5 millions d'Euros en 2004 avec une croissance de 1 400 % entre 1987 et 2002... Dès 1995, le site est réhabilité, « en gardant la mémoire architecturale et tout ce qui avait du sens »⁵. Le processus de production est modernisé, la gamme s'enrichit. Autocuiseurs, poêles, woks, barres

de crédence et accessoires naissent sous la plume de Paul Dodane. Collections harmonisées en acier inoxydable de haute qualité, design et finitions ultra soignées... Avec 90 salariés, 89 % de la production réalisée sur place et une préférence systématique donnée aux fournisseurs locaux, Cristel collectionne les distinctions pour sa performance humaine, son modèle de gestion, ses qualités d'innovation et l'exigence de ses engagements⁶. Il suffit de se promener dans l'usine pour s'en convaincre. Ici, on cultive l'excellence, le goût du beau et du travail bien fait. Et l'on partage la fierté d'appartenir à une maison au parcours et aux valeurs atypiques dans le paysage industriel français. Des valeurs qui s'appellent éthique, prise de risque et profond respect de l'homme. « *Nous ne sommes pas des chefs d'entreprise*, dit joliment Bernadette Dodane, *nous sommes des responsables d'entreprise* ». Tout un esprit...

Hélène Géli



¹ Les Japy ont racheté à l'industriel Félix Gomme son brevet d'emboutissage de casseroles en 1849. Le progrès sanitaire est si significatif que le Roi Louis-Philippe dira aux frères Japy : « *Vous avez rendu un grand service à l'humanité et nous pourrions désormais manger tranquillement sans crainte d'être empoisonné* ».

² Fabrique de casseroles.

³ District Urbain du Pays de Montbéliard.

⁴ Dont Ugine et EDF.

⁵ Le chantier durera deux ans sans un seul arrêt de la production. Les machines sont déménagées chaque soir et remises en place chaque matin ! Une prouesse technique encadrée par Emmanuel Brugger, Directeur Général de Cristel.

⁶ Talent du Management et du Luxe (2007), Grand Prix de l'Entrepreneur (2002-2003)...

• Ci-contre : Paul et Bernadette Dodane, repreneurs de Japy.

• Ci-dessous : la première casserole française en fer-blanc : une production Japy datant de 1849.