

Arc international

> Par Olivier Ducuing

Le président du directoire d'Arc International évoque sans détour pour Eco 121 la situation du géant verrier, "en convalescence". Innovation, pays émergents, mais aussi effort renforcé de productivité dans le site historique d'Arques : Guillaume de Fougères souhaite une logique de "rupture" pour gagner 20% de compétitivité en 18 mois et mettre un terme à sept ans de plans successifs.



*ait une fin*

*Nous sommes en plans depuis 2004, il faut que ça*

Après les graves turbulences des dernières années, comment va Arc International ? Le groupe est-il sauvé?

Arc International poursuit son redressement . On a eu comme vous le savez une situation un peu compliquée en 2006. Ensuite nos résultats se sont améliorés en se focalisant sur notre core business : le développement, la fabrication et la vente de produits verriers. Et puis nous avons été pris de plein fouet dans la crise de 2009. Elle a été extrêmement dure mais finalement assez salutaire à certains égards. On a appris à travailler différemment. On a mis en place des plans de développement qui aujourd'hui portent leurs fruits. 2009 a été difficile, 2010 se redresse et on est reparti vers un processus d'amélioration des résultats, comme on l'avait vécu de 2006 à 2008. L'entreprise va mieux. Elle est encore convalescente, bien sûr. Nous avons toujours nos trois axes stratégiques dont nous n'avons pas dévié: l'innovation, tant produit que process, le développement de nos marques dans les zones à forte croissance et valeur ajoutée, et l'amélioration de notre chaîne de valeur.

Les restructurations n'ont pas pénalisé votre effort d'innovation ?

Surtout pas. Au pire de la crise en 2009, nous n'avons pas baissé notre budget R & D, nous avons même sorti deux nouvelles matières que sont le Diamax et le Zenix. Nous avons aussi développé des fours qui utilisent moins d'énergie. Notre nouveau four L, doté de cette technologie économe et respectueuse de l'environnement, va démarrer en mars. Nous sommes leader mondial de ce marché, à la fois sur le plan technologique et par le chiffre d'affaires. Nous gardons aussi le cap de notre deuxième priorité de croissance de nos marques dans les zones porteuses. Si la crise a touché l'Europe, elle a un peu moins affecté les Etats-Unis pour nous, car nous y avons réorganisé notre portefeuille de marchés. Le désengagement de Mikasa date de 2008, pour nous c'est du passé. On a recentré notre activité sur le food service et le B to B, qui est un marché de proximité : il est très difficile pour un acteur américain d'acheter un produit en Chine et de se payer deux mois de supply chain compliquée. Le food service suppose une gamme large, une chaîne logistique efficace, une présence importante chez le distributeur. Alors que dans le marché grand public, c'est plus difficile d'avoir un business pérenne face à des appels d'offres qui vont un jour, selon les aléas du prix, choisir la Chine, un autre le Mexique, un troisième la Turquie ou les Etats-Unis. Dans le B to B, dès qu'on a noué les accords de partenariat, c'est rentable. Notre recentrage sur ces activités nous a fait passer la crise d'une meilleure façon que nos concurrents, plus sensibles à la baisse de la consommation. Le marché américain est rentable.

Quid des fameux BRIC ?

Nous continuons de croître en parallèle dans les pays émergents. Pendant l'année de la crise, nous avons augmenté de 50 % nos capacités en Chine, qui affiche une croissance à deux chiffres.

L'objectif est toujours de produire au plus près des marchés sur la base de marques extrêmement fortes, Luminarc, Cristal d'Arc, Pyrex, ou Arcoroc et Chef & Sommelier dans le food service (restauration)... Luminarc est la première marque mondiale des arts de la table. Il n'y a pas une parcelle de cette planète où on ne trouve pas de Luminarc. Notre usine des Emirats a vocation à servir l'ensemble du Moyen-Orient, l'Afrique, l'Asie du Sud Est, l'Inde et le Pakistan, autant de marchés en croissance. Il nous faut donc augmenter les capacités, que nous doublerons avec un nouveau four en milieu d'année prochaine. Les pays émergents représentent aujourd'hui 30 % de notre chiffre d'affaires, et ont vocation à croître. La croissance y sera de toute façon plus importante que les Etats-Unis ou l'Europe qui ont devant eux un énorme mur de dette qui aura un impact sur la croissance économique. L'Amérique latine connaît aussi une croissance étonnante. On doit avoir des capacités locales, car il est impossible d'exporter, hormis sur des niches, du fait des effets de change, des coûts de transport ou des droits de douane.

Entre industrie européenne et pays émergents, le gap est-il toujours insurmontable ?

Il y a encore un gap énorme au niveau des salaires. Mais s'il n'y avait que ça... Ce qui nous pénalise le plus, c'est l'effet de change. Le fait que le dollar baisse est gênant, mais le fait qu'il varie énormément est encore plus compliqué à gérer. Quel va être le niveau du dollar dans un, deux, trois ans? C'est impossible de gérer des fluctuations aussi erratiques, et ça c'est un vrai désavantage concurrentiel car l'Europe n'utilise pas l'euro comme avantage compétitif. Alors que les autres le font : les Chinois, les Turcs, les Anglais... Nous non! Les barrières douanières sont un autre gros handicap. L'Europe est un gruyère alors que nous subissons des droits de douane à l'exportation. Un produit fabriqué en France pour un prix donné serait vendu au moins le double avec les frais de transport et les droits de douane...

Allez-vous construire de nouvelles usines, par exemple en Inde ou au Brésil ?

L'Inde c'est encore un peu tôt, mais si on veut capter la croissance de ces marchés, il faudra produire au Brésil un jour. Quand ? Il faut l'opportunité, les moyens, le projet, on n'a pas tout ça pour le moment. Il faudra produire dans les pays de l'Est... Au Brésil et en Amérique du sud, nous faisons un chiffre d'affaires honorable, mais relativement modeste car nous ne touchons que les niches du marché, comme le Kwarx. 90 % de ce que nous vendons au Brésil est fait en France. Si on veut attaquer le gros du marché, le verre de tous les jours, il faut absolument être présent sur place en production.

Peut-on mener cette expansion internationale tout en restructurant votre site historique?

Il faut absolument faire les deux. Nous devons continuer à adapter nos structures à la demande du marché en Europe, tout en allant chercher la croissance dans les pays émergents. Sinon ceux ci vont progresser et un jour un grand acteur naîtra chez eux et viendra nous prendre des parts de marché. Les Turcs sortent déjà de leur pays pour aller produire moins cher en Bulgarie et en Russie.

Le bout du tunnel est il enfin en vue à Arques après toutes ces années de restructuration?

Arques a son rôle à jouer dans l'amélioration de la chaîne de valeur. Nous avons lancé les projets " Ambition Arques " et " Profil ", très ambitieux. Pour qu'une entreprise européenne puisse subsister, elle n'a que deux solutions : faire de l'innovation et de la technologie, nous le faisons ; mais aussi réduire ses coûts de production en France, pour les ramener au prix des produits des pays émergents vendus en France. C'est possible. Il faut baisser nos coûts de 20 %. On a fait travailler 300 personnes, qui ont fait émerger plus de 400 projets. On a les 20 % dans les mains, il faut les réaliser.

En 2004, Arc International avait déjà annoncé un plan de 26 % de productivité en quatre ans, qui n'a pas atteint ses objectifs...

C'était 6 % par an pendant quatre ans. On l'a fait en plus de temps que prévu, à cause de la hausse du coût de l'énergie et la crise, mais cela relevait de l'amélioration continue, normale, comme dans l'automobile, secteur d'où je viens. Aujourd'hui, notre objectif est de 20 % en 18 mois ! Ce n'est plus de l'amélioration continue mais de la rupture. Ces projets nécessitent des investissements, une organisation différente, une manière différente d'adresser le marché, en redéfinissant aussi toutes les fonctions support. Les résultats deviendront un avantage compétitif par rapport à tous les concurrents occidentaux ou non d'Arc international. L'ensemble de ces projets doit apporter 80 millions d'euros d'économies.

La crise continue dans l'entreprise depuis six ou sept ans n'a-t-elle pas affecté l'état d'esprit dans l'entreprise?

On est en plan depuis 2004. Il faut que ça ait une fin, que nous fixons entre fin 2011 et début 2012. Pour se dire alors: c'est fini, on repart sur du développement. Et pour qu'on ne ressasse plus ce problème de sureffectif qui pèse sur le moral des salariés. Mais les valeurs sociales de l'entreprise n'ont pas changé depuis 70 ans. Nos réorganisations se font dans le respect de ces valeurs. Nous avons lancé un plan de départs volontaires aidés, des préretraites, nous faisons tout pour limiter les licenciements secs. Notre projet n'est pas un projet de réduction capacitaire, mais de réduction des coûts pour gagner de l'argent, car on ne peut pas continuer à produire à perte. C'est un langage positif, mais pas béat : je crois profondément à ce que je fais.

Début 2012, serez vous à votre plancher d'effectifs à Arques, à 5500 personnes ?

Le chiffre est encore en train d'être travaillé car cela dépend du volume qu'on peut capter de façon pérenne. Pour cela il faut de la productivité. Mais le niveau d'effectif à ce moment là sera le bon, à partir duquel on pourra croître de nouveau.

Face à la fonte des effectifs, vous avez lancé depuis plusieurs années un gros effort de revitalisation. Y a-t-il encore du grain à moudre?

La revitalisation, pour laquelle nous avons dépensé 8 M€, a déjà permis de créer 1350 emplois. Ce sont des chiffres importants, un succès bien perçu au niveau des pouvoirs publics. On a le soutien de tous les politiques locaux, qui tirent tous dans le même sens ici. Nous mettons à disposition des entreprises qui s'installeraient des bâtiments ou des installations plug and play. On apporte tout le soutien logistique, l'ingénierie sociale pour le recrutement, des programmes de formation extrêmement importants. Il y a encore de la marge de manoeuvre. Entyrecycle, LE Manufacturing vont s'installer, et dans les quatre mois qui viennent, nous espérons un ou deux dossiers de 30 à 50 emplois chacun. On aura plus difficilement un projet comme Saverglass qui a été une aubaine extraordinaire, d'avoir un verrier qui installe un four avec 340 emplois. Mais il n'est pas interdit de penser que dans les trois ou cinq ans il y aura un second four, car dans notre industrie, un four n'est pas suffisant pour optimiser les coûts de production.

L'externalisation de votre activité carton-plastique est-elle encore d'actualité?

Notre objectif est de mutualiser les activités qui ne sont pas notre métier de base. Le cartonnage, nous avons essayé, mais ce n'est plus un sujet. Ce qu'on a fait en revanche, c'est la mutualisation de deux activités importantes, la construction de fours et de machines. Il y a là tout le savoir faire technique du groupe dans ces domaines. Nous rencontrons un gros succès, pour de très grands noms de l'industrie, et cela préserve une masse critique qui permet de poursuivre la R & D.

Votre politique d'innovation porte sur quelles priorités ?

Nos axes sont la matière, plus solide, plus économique, plus respectueuse de l'environnement, le décor, avec plus de couleur, et la fonctionnalité, comme la résistance au lave-vaisselle ou à la rayure. Diamax et Zenix sont deux très grosses innovations, on n'en aura pas comme ça tous les ans. Il y a une très forte demande, qu'on n'a pas pu bien servir, car au début on a eu un peu de mal à maîtriser un process complexe, car c'est vraiment une innovation très importante. Maintenant, on maîtrise le process, et on pourra donc servir cette demande en croissance. Toute innovation de ce type est très importante car elle entraîne des retombées sur l'ensemble du business. Les nouvelles machines développées pour ces produits pourront par exemple servir à d'autres productions. On a d'autres innovations dans le pipe.

Quel est l'intérêt du pôle Maud dont vous êtes l'un des initiateurs avec Roquette?

C'est un bon véhicule d'accompagnement de notre développement, qu'on continuera à utiliser. On travaille sur des projets de moules, mais aussi de décor. Le Crédit Impôt Recherche, et plus largement la politique d'innovation du gouvernement nous a beaucoup aidés à accélérer notre effort. J'espère qu'on ne baissera pas la garde là dessus.

Le caractère familial du groupe l'a-t-il servi durant ces dernières années de turbulences?

Une entreprise familiale, c'est une certaine stabilité et une vision de long terme. On n'est pas soumis à des résultats trimestriels qui supposent des revirements brutaux ou des changements de

management. C'est un point de confiance des salariés. C'est un atout dans une période difficile de ne pas être soumis aux aléas de la bourse.

Depuis le décès de Philippe Durand, la famille n'est plus opérationnelle à la direction du groupe. Quel est son rôle aujourd'hui ?

Les deux branches Ibled et Durand contrôlent l'entreprise, certains ont des jobs dans l'entreprise, d'autres non. Une véritable distinction a été instaurée entre la gouvernance et le management. Je suis un manager non actionnaire et j'ai autour de moi l'équipe du comex des managers non actionnaires. En revanche il y a une revue des résultats et de notre stratégie presque mensuelle avec les actionnaires et les administrateurs qu'ils ont choisis pour les aider à prendre les bonnes décisions, comme Guy Dolé.

Odette Durand, la veuve de Jacques Durand est très âgée. Le groupe risque-t-il d'être déstabilisé, le jour de sa disparition?

Les familles ont tout anticipé pour que les choses soient les plus transparentes possible pour l'avenir de l'entreprise. C'est aussi la force des entreprises familiales.

Le groupe a-t-il vocation à rester familial encore pendant 70 ans ?

Vous savez, je suis " le métayer ", pas le propriétaire ! Un jour ouvriront-ils le capital ? Peut être. Regardez Bonduelle, qui a mis une partie de son capital en bourse et qui reste une entreprise familiale, donc c'est possible. La question sera ouverte pendant de nombreuses années, mais ce sont eux qui sont le plus à même d'y répondre.