

5 questions à ARC International

1- Qui est ARC International aujourd'hui?

L'entreprise est liée à une famille qui apporta au groupe ARC International la stabilité et le succès qu'on lui connaît : Georges Durand puis son fils Jacques Durand de 1927 à 1997 et aujourd'hui Philippe Durand, fils de Jacques.

ARC International est une SA à capitaux 100 % familiaux avec un Directoire (Philippe Durand, président du Directoire, Patrick Gournay, vice-président du Directoire, Guillaume de Fougères, membre du Directoire et directeur de la région Asie - PMO - Amérique Latine, Jacques Parissaux, membre du Directoire et directeur de la zone Europe) et un Conseil de Surveillance.

Avec un chiffre d'affaires d'1,2 milliard d'euros en 2004, des produits distribués dans 160 pays, des filiales de production et de distribution implantées à l'étranger (USA, Chine, Emirats Arabes Unis, Espagne, Australie, GB, Mexique, Pays-Bas, Italie), 165 magasins Mikasa aux USA, Canada, Porto Rico et sous licence en Australie, ARC International est un groupe résolument planétaire.

Le Groupe produit plus de 6 millions de pièces par jour et propose des centaines de nouvelles créations par an.

2- Dans le contexte concurrentiel actuel, comment conforter sa place de leader mondial?

Aujourd'hui, le groupe ARC International construit sa stratégie sur le développement de ses outils de production, la diversification de ses offres produits et le redéploiement de sa structure commerciale à l'échelle internationale.

ARC International poursuit la production des articles en verre et en cristal en préservant le savoir-faire ancestral de ses maîtres verriers : des collections pour la table mais aussi des objets de décoration. Une tradition qui n'a cessé de s'enrichir et de se développer afin d'offrir une qualité irréprochable aux consommateurs du monde entier.

ARC International offre maintenant des gammes de produits étendues pour la table et la maison en s'ouvrant au grès, à la porcelaine, la coutellerie grès... grâce notamment à l'acquisition de Mikasa intervenue en 2000.

Face à la morosité des marchés, qui se traduit par une pression de plus en plus forte sur les prix, une nouvelle stratégie de croissance a été déployée à partir de 2002. Elle est d'abord destinée à permettre de mieux résister aux difficultés conjoncturelles lorsqu'elles se présentent. Mais elle a surtout pour objectif de permettre au groupe de retrouver une croissance continue sur l'ensemble des marchés du monde en proposant à tous les consommateurs des produits adaptés à leurs attentes et à leur niveau de vie.

Cette stratégie consiste d'abord à augmenter significativement la productivité des sites de production occidentaux afin d'optimiser leur compétitivité.

Parallèlement, ARC International se dote de capacités de production dans des pays à fort potentiel de développement afin de mieux pénétrer les marchés locaux avec des produits adaptés, mais aussi de produire sur place les articles d'entrée de gamme qu'ARC International n'est plus en mesure de fabriquer ailleurs à des prix acceptables par le marché.

Une redéfinition des liens avec la distribution permet de mieux maîtriser ses politiques commerciales-marketing et donc l'implantation de ses produits, de se rapprocher des consommateurs pour mieux comprendre leurs attentes et de déceler les tendances dès leur apparition.

Ainsi, parfaitement au fait des besoins des différents marchés, ARC International met en œuvre à tous les niveaux innovation et créativité tant dans les process que dans les

produits afin d'apporter une réponse adaptée dans toutes les régions du monde.

- Arc International semblerait actuellement multiplier les partenariats. Ne nous sommes-elle straté-

Plus qu'une stratégie, les partenariats, qu'ils soient techniques ou créatifs, font partie d'une volonté d'ouverture de notre Groupe. La multiplicité des échanges apporte de façon indéniable un brassage culturel qui permet aux différents projets d'acquiescer une valeur ajoutée forte. Qu'il s'agisse de licences (Kenzo, Stella Cadente...) ou de partenariats comme Lille 2004, notre stratégie est le développement de notre notoriété internationale et la mise en place de projets innovants. L'innovation a toujours été pour ARC International une préoccupation majeure.

- (le plan de réorganisation actuel nécessite des gains de compétitivité) Quels changements fonctionnels au sein du Groupe ?

Un nouveau modèle d'organisation a été mis en place en octobre 2004. Basé sur la régionalisation des activités et le renforcement du lien production/marché ; il repose avant tout sur la volonté du Groupe d'offrir à chaque marché une réponse adaptée à ses besoins.

Ces régions possédant des contextes, des enjeux et des logiques différents, le pilotage en a été confié à des équipes dédiées qui ont pleine délégation et entière responsabilité sur leur zone : l'Europe, l'International (Asie, Proche Moyen Orient, Amérique Latine), l'Amérique du Nord.

En complément de cette répartition géographique, l'Horeco et le B to B, par nature transverses et internationaux, interviennent sur chacune de ces 3 grandes zones dans le cadre d'un fonctionnement croisé qui favorise les échanges.

Le plan de réorganisation implique la mise en œuvre d'axes stratégiques forts :

- Produire au plus près des marchés

Pour faire face à la concurrence, ARC International doit aujourd'hui produire au plus près de ses marchés pour se protéger des variations de taux de change et répondre aux attentes des consommateurs. Ce rapprochement géographique permet une parfaite connaissance des cultures, des besoins et des envies des acheteurs potentiels.

- En France, des gains de productivité de 26 % sur 4 ans

La volonté du Groupe est clairement de maintenir une activité de production à Arques. Néanmoins, la régionalisation implique à l'horizon 2006, l'arrêt d'un certain nombre de fours en France. De plus, des gains de productivité de 26 % doivent impérativement être réalisés sur le site pour permettre à ARC International France de restaurer sa compétitivité en Europe.

- Se donner du temps dans le respect des valeurs

L'ensemble de ces mesures a un impact sur l'emploi qui concernera 2659 personnes d'ici 2008. Un accord de méthode a été négocié et signé par les organisations syndicales le 21 décembre 2004. Il inclut un dispositif spécifique de pré-retraite et favorise les formations qualifiantes, la mobilité professionnelle, le travail à temps partiel, l'aide à l'essaimage, les départs volontaires aidés et le congé sans solde de longue durée.

La volonté et la détermination fortes du Groupe sont de se donner du temps et des moyens pour gérer cette situation dans le respect des personnes et des valeurs qui ont toujours prévalu au sein de l'entreprise.

Les acteurs locaux et régionaux sont associés à l'étude des possibilités de revitalisation du bassin d'emploi de Saint-Omer.

- Des moyens pour réussir

Pour donner au site d'Arques les moyens de réussir ses gains de productivité, les orientations suivantes ont été définies :

- conforter l'outil de production à travers les investissements de 150 millions d'euros
- garantir au site les compétences nécessaires par la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences ainsi qu'une centaine d'embauches par an
- optimiser l'outil de production : développement de la mobilité fonctionnelle, flexibilité de l'organisation industrielle, plan Qualité (5S, Kaizen)- rationaliser l'offre produit par la diminution du nombre de références.

+ - Quelles solutions techniques présente-t-elle dans un avenir proche?

Sur le marché des Arts de la table, l'innovation est un levier de croissance important.

Dans le plan de compétitivité d'ARC International, l'innovation contribue d'une part, grâce à de nouveaux produits, à stimuler l'envie d'acheter chez le consommateur et d'autre part, à imposer un avantage concurrentiel par des procédés plus performants (en terme de coût, flexibilité ou de qualité...)

Au-delà d'autres initiatives, ARC International et le Groupe Roquette ont ainsi initié et se sont engagés dans le pôle de compétitivité MAUD (Matériaux à Usages Domestiques). Un accélérateur d'innovation pour saisir les opportunités de croissance.

Le but est de répondre aux attentes du marché en donnant naissance à des innovations comme par exemple dans le domaine de la détergence (exemple résistance du verre aux abrasions en lave-vaisselle), anti-adhérence à la cuisson, adhérence d'encre, contacts alimentaires... Le signe fort de cet investissement est la création du centre de recherches appliquées et de transfert d'expertise CREATE qui verra le jour au début de l'année 2006.