

## 5 questions à Gérard Lotzer, directeur industriel de Baccarat

### **Où en est aujourd'hui la conjoncture économique de Baccarat et comment interpréter ces résultats?**

Après deux années 2002 et 2003 très difficiles, 2004 redémarre et on imagine sortir un résultat positif cette année, toutes familles de produits confondues. Les luminaires sont particulièrement bien positionnés actuellement suite à l'inauguration de la maison Baccarat à Paris.

Mais il faut savoir que Les taux de change influent naturellement sur le CA: Baccarat facture 30% de son chiffre d'affaires en dollars et lorsqu'on convertit les résultats de la filiale américaine en euros, le bilan devient vite négatif. Le cours du yen qui n'est pas non plus très fameux, représente encore 30% de notre chiffre. Dans ce domaine, nous n'avons aucun levier de correction autre que des couvertures de taux de change mais qui, de toute façon à long terme, se lissent. L'autre impact négatif du taux de change est que cela n'incite pas les touristes américains à venir en France et les boutiques et corners souffrent de ce manque de clients.

### **Qui sont vos concurrents internationaux? Sur quels produits?**

Dans le domaine des arts de la table, il est clair que ce sont les cristalleries mécaniques – Arc International et Waterford- qui positionnent des produits de bonne qualité à des niveaux de prix très compétitifs, sur tous les pays mais en particulier sur l'Europe et les Etats-Unis. Le récent rachat de Nachtmann par Riedel, entreprise de commercialisation, est assez surprenant. Investir dans deux usines à effectifs nombreux, me paraît une démarche curieuse.

Dans le luminaire, la concurrence, c'est naturellement Saint-Louis mais également les Tchèques et les Autrichiens.

Pour la pièce décorative, on retrouve Daum et Lalique.

Par ailleurs, si on aborde le problème sous l'angle des produits de luxe, alors nos concurrents sont Hermès, Cartier, Vuitton... Enfin, on commence à voir une concurrence bijoux très soutenue puisque maintenant tout le monde a compris que cette diversification était intéressante pour Baccarat.

### **Comment une entreprise telle que Baccarat exclusivement positionnée sur le segment des produits de luxe organise-t-elle sa production (qualification de la main d'œuvre et esthétique des produits) pour amortir les variations parfois brutales des marchés internationaux dont elle est tributaire ?**

Les variations ne sont pas si brutales, il faut les analyser en tendances de fond qui ont démarré avec la crise de 2001 et se sont poursuivies en 2002,2003. Pour gérer la situation, Baccarat dispose d'un prévisionnel de ventes, réactualisé chaque mois, qui s'appuie d'une part sur les commandes enregistrées et sur les prévisions d'achat pour les 6 mois à venir et qui nous conduit à mettre en place un plan directeur de production.

Pour gérer la situation d'un point de vue de la production, nous avons été conduits l'année dernière à gérer un plan social qui nous a permis de récupérer une certaine souplesse aujourd'hui absolument nécessaire. Par ailleurs, nous pratiquons l'embauche d'intérimaires et un peu de sous-traitance chez nos confrères.

### **La Lorraine vient de perdre une nouvelle cristallerie (Hartzviller) ce qui affaiblit encore sa position de région du verre et du cristal. Qu'en pensez-vous?**

La fin d'Hartzviller était inexorable compte tenu que la production était entièrement manuelle donc très chère, que la marque n'était pas particulièrement forte, qu'il n'y avait ni création, ni innovation, ni diversification

puisque uniquement positionnée dans les arts de la table. C'est naturellement dommageable parce que c'est encore un pan du métier qui s'en va mais il n'y avait malheureusement pas d'autre issue.

**Plus généralement, comment voyez-vous l'avenir du cristal français? Quels sont ses atouts et ses faiblesses?**

A mon avis les faiblesses sont de deux ordres: d'une part, la main d'œuvre représente, malgré la rationalisation que nous avons pu apporter, un coût important dans le prix de revient de nos produits et ne cessant d'augmenter, il finira par atteindre des limites que le consommateur ne sera pas prêt à dépasser. C'est à mon avis la plus grande difficulté.

Par ailleurs, à plus long terme se pose le problème du plomb. Les directives sur l'environnement devenant plus drastiques, les études que nous devons mener risquent de coûter cher et d'influencer, là encore, les prix de revient.

Pour les atouts, nous avons quand même des savoir-faire de très haut niveau et pour certaines de nos entreprises une bonne créativité avec d'excellents designers et une distribution très qualitative.

Le fond est bon mais malheureusement nos faiblesses poseront un gros problème à l'avenir.

***Cristallerie de Baccarat***

*20, rue des Cristalleries*

*BP 31*

*54120Baccarat*

*Tel : 03 83 76 60 06*

*Fax : 03 83 76 60 04*

*Web : [www.baccarat.fr](http://www.baccarat.fr)*