

SEMINAIRE VIE DES AFFAIRES

Séance du 15 mai 1992 (33^e séance)

LA BATAILLE DU FER BLANC (Contre une mort lente annoncée)

Par Pierre COUVEINHES, (USINOR-SACILOR)

(Le compte rendu a été rédigé par Michel Berry)

Etaient présents: M. Berry (CRG), B. Commère (Sema), P. Couveinhes (Usinor), P. Fridenson (EHESS), G. Garel (CRG), F. Londez (Londez Conseil), J. B. Loubeyre, G. Maugis (PPG), M. Matheu (Annales des mines), F. Pallez (CGS), F. Pinardon (CNAM), J. P. Ponsard (Ecole polytechnique), B. Ramanantsoa (HEC), C. Riveline (Ecole des mines), G. van Wijk (ESSEC), M. Villette (Sup de Co Paris)



Bref aperçu de la réunion

La société Le Fer Blanc se mourait lentement, victime de la mauvaise image de son produit et de cloisonnements qui inhibaient sa vigilance. Un nouveau patron poursuit une obsession: modifier les idées que se font de l'avenir du fer blanc les membres de l'entreprise, ses clients, et même les clients de ses clients. Un redressement s'organise en menant une bataille sur les fronts technique, commercial et même médiatique.

Pour tout commentaire ou demande d'information contacter les animateurs du séminaire:

Michel BERRY
Centre de Recherche en Gestion
de l'Ecole polytechnique

Jean-Marc OURY
Directeur de la Compagnie Générale des Eaux

1 rue Descartes 75 005 Paris Secrétariat tél: 46 34 34 38 52 rue d'Anjou 75 008 Paris

Le hasard et la vocation

Pierre Couveinhes: j'ai passé huit ans comme ingénieur de mines dans l'Administration, en région puis en administration centrale où j'ai dirigé le service assurant la "tutelle" d'EDF au Ministère de l'industrie. J'ai créé en 1982 à la demande de M. Chevènement le service des Energies renouvelables et de l'utilisation rationnelle de l'énergie (SERURE).

En 1984 j'ai été contacté par Sacilor pour prendre en mains la société Le Fer Blanc, "vache à lait" du groupe dont on redoutait le tarissement. On m'en proposait la direction après un an et demi dans des fonctions appropriées pour connaître l'entreprise.

Après quelques années dans l'Administration, j'avais envie d'aller dans l'industrie. Mais j'étais réservé sur cette proposition. L'image du fer blanc dans l'opinion n'était pas extraordinaire: elle évoquait un ersatz de mauvaise qualité. En me documentant, je découvre pourtant que le fer blanc a eu ses heures de gloire. Au XVI^e siècle, il servait à faire des objets de décoration, notamment des baromètres; sa valeur était même supérieure à celle de l'argent. C'est le développement de la conserve appertisée (la "conserve" au sens traditionnel du mot, ainsi nommée en raison de son inventeur, le Français Nicolas Appert) au début du XIX^e siècle qui a contribué au grand essor du fer blanc.

Je me suis rapproché d'experts. Des spécialistes de l'aluminium m'ont prêté courbes à l'appui que le fer blanc serait remplacé par l'aluminium. Des spécialistes de l'emballage que l'avenir était au plastique. Tous m'ont déconseillé d'entrer au Fer Blanc.

J'ai accepté malgré tout: on m'avait semblait-il choisi parce que j'avais une image de créatif et je m'étais plu à promouvoir de nouvelles techniques d'utilisation rationnelle de l'énergie; prendre la responsabilité d'une entreprise à 34 ans est une expérience intéressante et formatrice; enfin, l'évolution des crédits gérés par le SERURE précipite ma décision: en 1982 il avait été question de 3 milliards par an, ce qui a été à peu près tenu la première année; la deuxième année, le budget a été de 500 Millions;

pour la troisième on s'orientait vers 100 millions. De quoi rendre sensible aux sirènes de l'industrie. J'ai rejoint le groupe Sacilor à l'automne 1984.

Un monde étrange

J'ai assumé des postes dans les différentes parties de l'entreprise ce qui m'a permis de faire des rapprochements qui n'étaient pas naturels aux acteurs pris dans leurs rôles.

J'ai d'abord occupé un poste en production à la Sollac, filiale de Sacilor qui produisait le métal laminé et étamé. Puis j'ai remplacé plus tôt que prévu dans certaines de ses attributions la personne à laquelle je devais succéder. Il s'agissait en particulier de la direction d'une société coopérative qui imprimait et vernissait le métal, affiliée au syndicat du livre. Ce fut pour moi l'occasion d'un apprentissage des négociations avec les syndicats. A la société Le Fer Blanc, j'ai fait de la vente et du commerce pendant 18 mois. A la fusion Usinor-Sacilor, j'ai pris la responsabilité du département acier pour emballage.

Le contact avec la production ne m'a pas trop surpris. Mes découvertes ont été dans le domaine du social et du commercial. Dans le social, j'ai assisté à l'extraordinaire mutation des relations avec les syndicats, passant en peu de temps d'une situation de dialogues de sourds à une véritable concertation.

J'ai été dérouter par le commerce. En fabrication les gens "s'engueulent" tout le temps pour expliquer que telle requête est impossible, qu'ils ne sont pas au service des autres. Mais les choses s'arrangent avec de la diplomatie et de bons réseaux: on veut bien vous rendre service et ce qui est promis est tenu. On est dans la logique de l'honneur analysée par P. d'Iribarne. En revanche, dans le commerce, j'ai découvert qu'on disait souvent oui, on me félicitait même à l'occasion pour mes idées, mais qu'en général rien ne se faisait. Il m'a fallu une vigilance de tous les instants pour m'assurer que les idées lancées étaient suivies d'effets. C'est un réflexe nouveau pour un ingénieur.

Les structures de la profession étaient très particulières. Dans les années 50, pour développer une coulée continue, investissement très lourd et d'une haute

productivité, les pouvoirs publics ont poussé à la création de la Sollac, sous la forme de coopérative entre producteurs. Les coopérateurs achetaient les produits à prix coûtant et les commercialisaient eux-mêmes. Chacun optimisait alors localement: les membres de la Sollac n'avaient pas pour objectif de faire du profit (puisque'ils vendaient à prix coûtant) mais ils étaient soucieux d'investir et de maintenir un leadership technique. Les coopérateurs étaient soucieux d'avoir les plus grandes marges possibles. Ils protestaient sans cesse contre les prix de cession de la Sollac, tout en gardant le secret le plus total sur leurs marges effectives.

Pendant longtemps, le fer blanc a été très rentable. La conserve était le seul moyen connu de conserver les aliments. Les sociétés de production de fer blanc étaient de grande taille par rapport aux fabricants de boîtes et aux sociétés de conserve, à vocation purement locale. Elles faisaient la loi et les prix étaient lucratifs. Les prix variaient cependant beaucoup selon les pays, en fonction des rapports de forces locaux. Les commerciaux du Fer Blanc étaient répartis par pays et l'approche des marchés variait selon la configuration des rapports de forces. Il y avait un cloisonnement total à l'intérieur de l'entreprise afin que les différences de prix ne soient pas connues.

Il y avait donc opacité entre production et vente et entre les commerciaux eux-mêmes.

Une vigilance inhibée

Cette opacité a inhibé la vigilance sur les bouleversements profonds qui étaient à l'œuvre. Le système s'effondrait en effet pour deux raisons: la concentration dans les métiers de l'emballage et l'apparition de formes alternatives de conservation.

Les métiers de l'emballage ont commencé à se concentrer dans les années 80. Péchiney, Carnaud Metal Box sont aujourd'hui des groupes colossaux, qui ont des politiques de plus en plus unifiées entre les pays. Cela faisait suite à la concentration de l'agro-alimentaire et à l'unification progressive des habitudes de consommation.

En 1985 dans chaque pays le producteur de fer blanc, quand il existait, avait un chiffre d'affaires au moins triple du plus gros emballagiste. Aujourd'hui il est plus petit. En 1988 cinq groupes internationaux faisaient 45% du total de l'emballage.

Par ailleurs, l'apparition des surgelés, de la lyophilisation, des semi-frais sont apparus de redoutables concurrents pour la conserve appertisée. Ce développement était lui-même favorisé par l'émergence de groupes multinationaux généralistes, pour qui la conserve n'était plus qu'un produit parmi d'autres, et pas le plus moderne. En outre, pour la réalisation d'emballages pour la conserve appertisée l'aluminium et le plastique avaient de plus en plus la faveur des emballagistes.

L'organisation du "Fer Blanc" ne permettait pas de saisir ces évolutions.

Le commercial était réparti par pays et les attributions aux commerciaux se faisaient en fonction de l'agrément des destinations: celui qui était en charge du Bénélux, région réputée austère, avait aussi la Grèce; celui qui avait la Scandinavie avait aussi l'Amérique de Sud, etc. Cela ne permettait pas de voir clairement ce qui se passait en Europe ou ailleurs.

La perte du monopole de la conserve appertisée était de même passée inaperçue, alors même que Sollac (le producteur, rappelons le, alors que Le Fer Blanc était le vendeur) était très performante dans le suivi des clients: des visiteurs clients étaient en permanence sur le terrain et allaient souvent dans les ateliers de fabrication des boîtes de conserve pour vérifier que le métal livré était adapté à l'usage qu'on voulait en faire. Mais ceci ne permettait pas de voir ce qui se tramait dans les services centraux des emballagistes qui préparaient des alternatives avec d'autres matériaux, souvent en créant des sociétés différentes. Le seul message que faisaient remonter les visiteurs était un constat morose partagé par tous que le fer blanc déclinait et qu'il n'y avait rien à y faire.

D'autre part des erreurs stratégiques avaient été faites. Les emballagistes internationaux n'avaient pas tardé à découvrir les disparités de prix du fer blanc entre pays et ils avaient commencé

à s'approvisionner dans les pays les moins chers. Ils avaient dans le même temps demandé aux fournisseurs d'aligner leurs prix sur ceux des pays moins cher.

Les commerciaux du Fer Blanc étaient outrés par cette attitude et il avait été décidé de se redéployer sur les clients moyens, moins exigeants. Malheureusement le fer blanc représente 50 % du coût de la boîte et l'emballagiste n'est plus compétitif s'il l'achète trop cher. Les clients moyens étaient alors en difficulté et ils se faisaient absorber progressivement par les gros. Un mécanisme pervers s'était enclenché: le Fer Blanc perdait des volumes auprès des gros et accélérât la disparition de ses meilleurs clients en pratiquant des prix trop élevés.

Pour remédier à ces difficultés les vendeurs cherchaient d'autres marchés. Ils ont trouvé des idées parfois pittoresques: échiquiers magnétiques, encadrements pour photos, filtres à air. Mais les volumes correspondant étaient très faibles. Au lieu de se consacrer à leur clientèle principale ils se dispersaient sur de multiples marchés sans intérêt. Du côté des usines, on cherchait de nouveaux produits. On a ainsi fabriqué des tôles revêtues de produits anti-adhérents pour la fabrication d'ustensiles de cuisine. On a aussi travaillé sur des techniques permettant de fabriquer du fer blanc beaucoup plus mince, en espérant que cela déboucherait sur de nouveaux usages. Mais tout cela avait très peu de chance de représenter des volumes significatifs et l'entreprise tournait en rond. C'est ce qui a conduit la direction de la Sollac à tenter un banco avec quelqu'un venant de l'extérieur comme moi.

Si j'ai pu faire l'analyse précédente c'est parce que j'avais été le premier à travailler à la fabrication et au commercial. Recueillir l'information commerciale ne fut toutefois pas simple. La manie du secret des commerciaux était telle qu'ils faisaient de la rétention d'information, même vis à vis de moi, leur patron. Les relations avec les clients étaient très affectives, fondées sur une confiance créée à travers les relations de très longue durée. Les commerciaux défendaient becs et ongles leurs clients. Une nouvelle politique pouvant tuer

leurs clients les commerciaux redoutaient les idées nouvelles, ce qui redoublait leur réticence à délivrer leur information.

Quant aux problèmes technologiques, je les ai abordés par un biais. Comme jusqu'aux années récentes les leaders de l'emballage étaient américains, j'avais pris un consultant américain spécialiste de l'emballage. Il venait nous faire un exposé tous les six mois. C'est ainsi que nous avons pu avoir connaissance des grandes évolutions du domaine.

Je me suis ainsi forgé une conviction. Restait à préciser la stratégie et à faire évoluer des habitudes très ancrées

Une partie de campagne.

La fusion Usinor-Sacilor me donne alors une opportunité pour agir. Je devais fusionner des équipes provenant des deux groupes, ce qui est un prétexte pour faire des choses inhabituelles, difficilement acceptables dans un contexte classique.

J'ai décidé d'organiser un séminaire de plusieurs jours à la campagne avec pour sujet l'élaboration d'un plan marketing.

Q.: Comment avez vous choisi les experts qui vous ont aidés?

P. C.: Un de mes collaborateurs avait fait au CRC un stage de marketing industriel, animé par Patrick Mignotte. Il avait ensuite réalisé un "plan marketing" dans le cadre d'Usinor. J'ai repris cette idée pour créer un esprit commun entre les responsables issus d'Usinor et de Sacilor.

Je ne savais pas jusqu'à quel point le séminaire pouvait permettre de définir une stratégie marketing mais je me suis dit qu'au moins en abordant les problèmes à la française (une bonne chère dans un cadre de qualité) je pourrais commencer à faire travailler ensemble des personnes d'Usinor et de Sacilor. On arriverait la veille au soir pour le dîner, ce qui limiterait les risques d'étripage pendant les réunions du lendemain.

P. Mignotte nous a beaucoup aidés à élaborer notre stratégie par les questions qu'il a posées, comme seul quelqu'un d'extérieur à la structure avait la possibilité de le faire. Et finalement les

travaux ont été très fructueux et ont abouti à des conclusions qui ont guidé notre stratégie pendant les années suivantes. Trois axes ont été dégagés: le métier, la revalorisation du produit, le recyclage du fer blanc.

Plans de bataille

Le nouveau métier de l'entreprise

Le métier de l'entreprise était désormais l'emballage. Cette conclusion pourrait paraître banale mais elle n'allait pas de soi: on passait d'une définition de notre identité par le produit à une définition par le marché (plus question donc de travailler sur les échiquiers et autres poêles à frire). Pour connaître l'emballage il fallait s'intéresser non plus à nos clients (les fabricants de boîtes de conserve) mais aux clients de nos clients (les "remplisseurs") car ce sont eux qui décident des évolutions. Ce fait a été difficile à dégager et assumer, d'autant que nous n'avions aucun contact avec les entreprises visées. D'ailleurs, selon les spécialistes du CRC c'était la première fois qu'une entreprise développait une approche marketing des clients de ses clients. Le mot d'ordre a alors été de connaître le métier de l'emballage et de nous y faire connaître.

Une typologie des clients de nos clients a été définie: la boisson, l'alimentaire, les boîtes diverses (pots de peinture, bidons d'huile, etc). Cette segmentation, qui regroupait des produits très différents, permettait d'expliquer clairement les évolutions des marchés. Il a fallu près de deux ans pour constituer cette typologie et créer les banques de données adaptées pour suivre les évolutions du marché. Nous avons alors découvert que le marché de la boisson était en croissance considérable, l'alimentaire stable et les boîtes diverses en chute. Des faits aussi fondamentaux étaient jusque là très mal connus, et n'étaient en tout cas pas suivis de programmes d'action.

L'image du produit

Il fallait revaloriser l'image désastreuse du fer blanc, considéré comme démodé et peu attrayant. Des idées chocs étaient nécessaires pour remonter la pente.

La première décision prise a été de changer le nom du produit: le fer blanc serait désormais appelé "acier pour emballage". Ce terme a eu un grand succès et tous les concurrents étrangers l'ont adopté en Europe, jusqu'aux Etats-Unis. Des brochures ont été diffusées aux clients pour montrer que l'acier pour emballage était un produit moderne, voire "high tech" (on expliquait le recours au calcul par éléments finis et autres méthodes modernes de conception et de fabrication). Les brochures récupéraient aussi à notre compte les publicités effectuées par les conserveurs pour leurs produits (Saupiquet, Cassegrain, etc), dans le cadre d'un message général: la conserve en acier, c'est formidable.

Enfin pour frapper un grand coup, un concours de robes en fer blanc a été lancé auprès des écoles de haute couture. Des défilés de mode ont été organisés, où des robes très attrayantes ont été présentées. Le premier défilé, à Lyon, a eu le privilège de 5 minutes sur TF1 au journal du soir. Le second défilé, organisé pour le salon de l'emballage à Paris, a eu les faveurs de l'émission "Champs Elysées".

L'opération n'a peut-être pas eu un énorme impact sur le grand public mais on en a beaucoup parlé dans le milieu sidérurgiste plus habitué à montrer des hauts-fourneaux. Quand je suis passé au journal télévisé sans l'avoir vraiment cherché la direction du groupe a eu dans un premier temps une réaction réservée. Puis la direction de la communication a trouvé l'idée bonne et les robes en fer blanc ont été vouées à de nombreux usages: amphithéâtre pour recruter des élèves de grandes écoles; défilés pour visiteurs étrangers. Si bien que les malheureuses robes sont parties en miettes en peu de temps. L'impact interne et sur le milieu de l'emballage a été très grand, au point que l'acier pour emballage a recommencé à être considéré comme un produit dynamique et porteur d'avenir.

Le recyclage.

La profession de l'aluminium avait mis en place dans certains pays (USA, Scandinavie) un système de récupération des boîtes, avec lequel elle finançait des associations d'aide aux nécessiteux, ce

qui donnait une bonne image publique à l'emballage en aluminium. Mon prédécesseur, Paul Henriot, qui avait eu sur le fer blanc de nombreuses intuitions justes, avait senti que le recyclage des boîtes serait un enjeu majeur. Il avait beaucoup travaillé à la mise au point de systèmes de récupération et avait même lancé des campagnes sur ce thème. Pourtant peu de chose était recyclé en pratique. Je me suis attaqué systématiquement aux obstacles qui avaient empêché les systèmes lancés par Henriot d'apporter tout leur profit.

Comme ingénieur des mines je m'étais occupé d'environnement et je savais que la moitié des ordures passait par les usines de retraitement et que cette proportion allait augmenter. Récupérer les boîtes dans ces usines par des systèmes magnétiques permettrait donc de traiter une bonne partie des flux. Mais je me suis heurté à un nouvel obstacle: selon une vieille légende de la sidérurgie, l'étain (qui constitue la couche protectrice du fer blanc) est un poison pour l'acier. Après enquête nous nous sommes aperçus que le problème se posait seulement quand il y avait de fortes proportions d'étain, mais qu'il n'y avait aucun problème avec les boîtes actuelles: la légende datait de temps très anciens où l'on revêtait le fer blanc de couches épaisses d'étain déposées à chaud. Les aciéristes ont été convaincus, après deux ans d'expériences pour les rassurer.

J'ai alors demandé qu'on mette au point un procédé économique pour trier tout ce qu'un aimant peut ramasser dans une décharge et ne garder que les produits acceptables par les aciéristes. Les résidus n'étaient toutefois pas assez propres après ce premier tri et il a fallu mettre au point un deuxième broyage pour compléter le traitement. Il existait des broyeurs de quelques centaines de milliers de francs mais ils ne résistaient pas aux boules de pétanque que l'on récupère périodiquement dans les usines d'incinération. Les broyeurs qui résistaient coûtaient des dizaines de millions. Il a donc fallu définir des broyeurs de quelques millions de francs acceptant les monstres (selon le terme technique consacré) qu'on trouve dans les usines d'incinération. Cela été fait et des campagnes d'information sur le

recyclage ont été à nouveau lancées. Une robe a même été faite en matériau récupéré, dite robe poubelle, ce qui donna la publicité "La poubelle pour aller danser".

Le coup du coca.

Le marché de la boisson avait été peu étudié car il était faible en volume (de l'ordre de 5%) mais il avait depuis quelques années un taux de croissance annuel de 20%. Ce taux avait d'ailleurs été une découverte pour nous. Heureusement mon prédécesseur avait créé une usine de boîtes de boisson en fer blanc, utilisant les mêmes techniques que l'aluminium. Mais l'acier pour emballage était-il bien placé par rapport à l'aluminium? Apparaissaient deux facteurs clé: le coût et le recyclage.

L'aluminium, quoique plus cher au départ, était bien placé en prix car il produisait des bandes de 1500 mm de large permettant de fabriquer 15 boîtes d'un coup alors que l'acier n'en était qu'à 800 (8 boîtes). Notre handicap de compétitivité se trouvait là. Par chance, la fusion avec Usinor nous permit d'accéder à des équipements capables de faire des bandes de 1200, Sacilor apportant la technique du métal pour boîte boisson que ne possédait pas Usinor. Cela nous donnait un produit très compétitif par rapport à l'aluminium.

Pour le recyclage, le fer blanc était mieux placé, ce que j'ai découvert à l'occasion d'un événement majeur qui a été l'occasion d'un gros coup.

Coca-cola changeait de stratégie. Au lieu de vendre du produit concentré à des licenciés qui le conditionnaient et le distribuaient il a décidé de reprendre toutes les concessions et de faire lui même la distribution comme son rival Pepsi-Cola qui lui prenait à l'époque des parts de marché. Trois usines (colossales) de remplissage suffisaient en Europe: une en Angleterre, une dans le nord de l'Europe, l'autre dans le sud.

J'ai lu dans la presse que la direction de Coca-Cola avait annoncé à la chambre de commerce de Dunkerque qu'elle allait construire une usine destinée à remplir un milliard de boîtes par an (près de double de la consommation totale de boîtes en France, tous liquides confondus), capacité qui pourrait être

portée ultérieurement à 2,5 milliards. Un appel d'offres allait être lancé pour construire à côté une usine de boîtes en aluminium. J'avais un contact avec Coca-Cola France, petite entité chargée de surveiller le licencié français, Pernod Ricard. Je suis allé la voir en disant que Coca-Cola aurait quand même pu penser à mettre l'aluminium en concurrence avec l'acier pour emballage. Le hasard a fait qu'un important responsable américain se trouvait là. Je lui explique que nous sommes moins chers. Il me répond que ce n'est pas le problème: Coca-Cola se soucie avant tout d'écologie et sa préoccupation est d'avoir des boîtes recyclables. Je lui dis que justement nous savons bien recycler nos produits et je l'invite à visiter notre usine pilote (par miracle, elle avait démarré deux mois auparavant).

Le jour fixé, quatre ou cinq Américains viennent d'Atlanta chez le ferrailleur du Nord où se trouvait notre pilote. A la fin de la visite, je leur dis malicieusement: "Demandez donc à Péchiney de vous montrer son installation". Je savais qu'il n'en avait pas. Conformés à leur réputation de pragmatisme, les Américains ont choisi l'acier malgré les efforts de conviction déployés par Péchiney.

En Angleterre et en Espagne les boîtes de coca seront en aluminium. Si l'usine de Dunkerque avait choisi l'aluminium, le reste du monde aurait sans doute basculé, alors que maintenant le marché reste partagé. Cette affaire a eu des retombées rapides au Japon: des responsables de Nippon Steel ont fait une visite d'amitié au groupe et ont demandé à me rencontrer. Au cours de cette rencontre, un responsable me dévoile une information technique très intéressante et me demande en retour comment nous résolvons différents problèmes liés au recyclage. Je lui donne ces informations. Six mois plus tard trois usines du sud-est asiatique passent de l'aluminium à l'acier. Encore six mois plus tard je reçois 500 pages sur les techniques de recyclages développées. Aujourd'hui le taux de recyclage des boîtes est plus élevé au Japon qu'en France: 40% au lieu de 35.

La conquête du micro-ondes

Les plus gros volumes restent malgré tout dans l'alimentaire. Pour l'instant la production est stable, mais qu'en sera-t-il demain? Une analyse approfondie a montré que la concurrence se jouerait sur le mode de mise à disposition: les consommateurs cherchent la commodité d'usage et la consommation individuelle se substitue au repas de famille. L'avenir est donc à la portion individuelle, présentée de façon attrayante (d'où les grands efforts de design dans l'emballage) et facile à mettre en œuvre: on mange dans la barquette, ce qui supprime la vaisselle. L'élément essentiel est le four à micro-ondes ou des techniques à venir comme l'induction.

Mais problème: il est admis que les fours à micro-ondes n'acceptent pas le métal. J'avais été membre du comité d'enseignement de l'ENSEIHT de Toulouse, qui a des liens avec EDF. J'y avais connu le professeur Lefeuvre, spécialiste des rayonnements. Je lui ai demandé ce qu'il en pensait. Il m'apprit qu'il travaillait justement avec Péchiney sur ce sujet. Il y avait pour lui une possibilité ce qui confirmait les expériences que j'avais faites avec mon four personnel: j'avais certes produit quelques étincelles mais il m'avait semblé que ça marchait bien quand on mettait dans le micro-ondes une boîte ouverte et pas trop haute. En étudiant de plus près le problème avec le professeur Lefeuvre, il est en effet apparu qu'il n'y avait aucun problème avec les fours actuels dotés de magnétrons dits "à douche" et des formes de boîtes appropriées.

Nous avons alors pris contact avec les fabricants de micro-ondes pour qu'ils indiquent que leurs fours acceptaient les boîtes en métal. Tous les Français ont refusé. Mais nous avons trouvé un Japonais qui a fait sa publicité sur le thème "Nous avons inventé le four qui accepte les barquettes en métal". Il ajoutait sur le plateau un revêtement qui ne servait en fait à rien d'autre qu'à impressionner le public. D'autres fabricants de fours ont alors rapidement dit qu'ils avaient aussi trouvé le produit permettant d'accepter le métal.

Aujourd'hui l'affaire n'est toutefois pas encore gagnée car l'habitude n'est

pas encore prise de mettre des boîtes en métal dans les fours à micro-ondes. En outre ce n'est pas possible avec toutes les boîtes.

Le problème du design

Autre problème: la grande créativité dans l'emballage. Pour des raisons techniques (temps de réalisation des outils), il fallait six mois pour passer de l'idée d'une nouvelle barquette au premier prototype. Ce délai était impensable pour les créatifs du domaine, qui aiment inventer sans cesse. Ceci nous a conduits à mettre au point le premier système de conception-fabrication assistée par ordinateur pour boîtes de métal permettant de passer d'un délai de six mois à quelques jours. Nous avons aussi été amenés à développer un nouveau système rapide de vernissage en continu.

Nous avons bien sûr eu quelques problèmes avec les fabricants de boîtes qui n'étaient pas heureux d'avoir été court-circuités par leur fournisseur qui s'adressait directement à leurs clients. Mais c'était, je crois, une étape indispensable.

Les premières lignes de fabrication de barquettes en acier vont bientôt démarrer. Il est difficile de préjuger de l'avenir mais je pense que l'acier a quelque espoir de conserver durablement une part d'un marché qui était considéré comme perdu.

Les douleurs du redéploiement

Dans cette évolution, il a fallu se redéployer vers les grands groupes, ce qui ne plaisait pas à nos commerciaux, et à l'étranger, ce qui était mal vu par nos concurrents étrangers.

Nos commerciaux étaient des "vedettes" auprès des clients petits et moyens et étaient accueillis en conséquence quand ils venaient en visite. En revanche, chez les grands d'emballagistes, ils pèsent peu; au contraire ils reçoivent des récriminations sur les prix, la qualité, les délais, comme il est bon de faire lorsqu'on veut établir un rapport de forces favorable. J'ai eu les plus grandes difficultés à concentrer un nombre minimal de personnes sur les

grands groupes qui étaient pourtant de l'avis général notre priorité.

Nous avons toutefois rétabli notre position: en 1986 les grands emballagistes représentaient 58% du marché global et 44% de notre clientèle; en 87, 60 contre 57; en 89, 62 et 66%; puis avec le rachat de Carnaud Basse-Indre, qui nous a permis de devenir le premier producteur mondial, nous avions 72% de gros clients.

De l'utilité des crises

Je tire un enseignement de cette aventure: l'intérêt des ruptures. La fusion Usinor-Sacilor a représenté une rupture majeure et le rapprochement des équipes a occupé les hauts responsables pendant de nombreux mois. Ceci m'a laissé une liberté dont je n'aurais jamais pu profiter en période normale. J'ai en effet pu prendre des orientations importantes dans des délais très rapides, après un simple aller-retour auprès de ma hiérarchie, sans que les services fonctionnels n'aient pu retarder le processus. J'ai pu observer que peu d'années plus tard un processus plus lourd s'était mis en place.

Le deuxième enseignement est l'utilité de personnes en surnombre. J'avais récupéré du fait de la fusion deux personnes hors position et trois ingénieurs en chef, personnes très expérimentées qui n'avaient rien de précis à faire. J'ai pu leur confier des sujets à défricher. Ils furent d'une aide décisive mais il est très rare dans l'industrie de disposer de personnes de haut niveau libres de leur temps.

J'ai lu qu'au Japon on utilise les anciens pour cela. Je ne sais pas si c'est vrai (on écrit tellement de choses sur le Japon) mais il me semble, qu'après avoir fait d'énormes progrès en matière d'organisation, les entreprises françaises devraient s'interroger sur la façon d'utiliser les compétences de leur personnel pour préserver le long terme. Ceci devrait amener entre autres à réfléchir au bon usage des préretraités.

Du partage des idées

Q: La nouvelle politique résultait-elle de vos idées ou d'idées d'un staff?

P. C.: Il s'est agi sans aucun doute d'un travail d'équipe, moi-même jouant un simple rôle de détonateur. En exposant aux commerçants les problèmes des usines et réciproquement, j'ai créé une communication entre des mondes qui s'ignoraient. Ceci a modifié la perception que tous se faisaient de l'entreprise et a débouché sur des idées.

Il y avait par ailleurs beaucoup de données disponibles mais pas organisées pour analyser les évolutions du marché. Nous avons bâti des banques de données qui nous ont ensuite permis de comprendre clairement nos problèmes.

Nous avons aussi enregistré en vidéo des interviews de nos clients et de clients de nos clients. Cette vidéo a fait sentir à chacun qu'il fallait se remettre profondément en question.

En ce qui concerne la stratégie elle-même, j'avais certes dégagé des orientations générales que j'avais testées sur quelques personnes. Mais l'essentiel s'est formulé en trois mois avec quelques réunions à la campagne d'un groupe d'une quinzaine de personnes où chacune défendit avec vigueur ses propres idées.

Q.: Comment avez-vous pu modifier la perception que se faisaient les gens de leur métier, pour qu'ils se disent qu'ils devenaient des gens de l'emballage?

P. C. : Ce ne fut pas si simple. Les commerciaux me disaient: "De tout temps nous avons été des gens de l'emballage!", sans changer d'approche. Ils ne voyaient pas le renversement de perspective. Il fallait donc agir sur les représentations du personnel et des clients.

Dans la société de vente où j'étais basé, j'ai fait enlever toutes les photos de laminoirs et ce qui était dédié à une culture du produit. J'ai décoré mon bureau de toutes sortes de boîtes de conserve. Dès que quelqu'un entrait je lui parlais de la dernière boîte, du dernier salon de l'emballage. Bref je ne parlais qu'emballage.

Dans une entreprise de notre taille, les comportements des patrons font contagion. Beaucoup de mes collaborateurs se sont ainsi mis progressivement à faire comme moi, à ne parler qu'emballage.

J'avais aussi remarqué que certains collectionnaient de vieilles boîtes de conserve et j'ai ouvert un crédit illimité pour constituer une collection. Elle est aujourd'hui exposée dans l'entreprise.

Enfin, notre communication publique, et notamment les défilés de mode, ont eu un énorme impact.

Dans les usines, nous avons fait des campagnes d'explication et diffusé des brochures bien présentées. Nous avons aussi montré à tous les ouvriers une synthèse des interviews vidéo: les ouvriers ont vu concrètement quelles étaient les attentes des prescripteurs. Mais je dois dire que, là aussi, l'impact du défilé de mode a été considérable.

Ainsi s'est progressivement répandue une culture de l'emballage dans la vente et la fabrication.

Les relations industrielles.

Q.: Comment vos concurrents et vos clients ont-ils ressenti votre politique?

P. C.: L'essentiel de notre impact est venu des idées que nous avons apportées, qui bénéficient à plus ou moins long terme à l'ensemble de la profession. Par exemple faire accepter le métal dans les fours à micro-ondes profite à tous les producteurs de fer blanc et même d'aluminium. Bien sûr, quand nous lançons un système de CFAO pour la production de barquettes nous cherchons à faire bénéficier à notre produit de quelques avantages. Mais nous savons qu'ils ne seront pas éternels.

Par contre, un volet de notre action a été moins apprécié par certains: nous avons baissé les prix. Pratiquer des prix trop élevés n'est pas bon à long terme. J'étais au conseil d'administration de deux emballagistes, et je pouvais vérifier qu'ils avaient de la peine à équilibrer leurs comptes. Ne voyant pas d'avenir rentable à l'emballage acier ils se reconvertissaient alors vers d'autres matériaux, en consacrant l'essentiel de leur cash-flow à cette reconversion. Ce phénomène est maintenant enrayé.

Par ailleurs, de petits fabricants de fer blanc, mauvais techniquement, arrivaient à saturer leurs installations en pratiquant des prix bas alors que les producteurs les plus performants avaient des usines

sous-employées. La baisse des prix a fait disparaître les moins bons et a assaini le marché.

Q.: N'avez-vous pas dégradé votre rentabilité?

P. C.: Nous nous sommes limités à faire bénéficier nos clients de nos progrès de productivité, qui ont été importants. Le taux de marge s'est maintenu.

En ce qui concerne nos clients, ils ont beaucoup eu de mal à accepter les idées que nous apportions: ils investissaient leur cash flow sur le plastique et ne voulaient pas investir dans le fer blanc. Les équipes dynamiques étaient d'ailleurs affectées au plastique. Quand nous sommes arrivés avec nos idées, les clients nous ont dit: "on ne vous demande pas d'avoir des idées mais de baisser vos prix". Certains sont même intervenus auprès des plus hautes instances du groupe pour me faire rentrer dans le rang. Nous remettons en cause leur organisation interne.

L'avenir a cependant donné raison à nos idées: Coca-Cola a abandonné les boîtes plastiques: elles donnaient une

mauvaise apparence au coca et étaient non recyclables. Une usine américaine a même été démontée et envoyée au Japon. Une boîte sur laquelle étaient fondés de grands espoirs pour l'emballage alimentaire, "l'omni-can", n'a jamais pu être utilisée à grande échelle n'ayant pu prouver qu'elle était recyclable. Aujourd'hui, le plastique, qui avait été donné gagnant, est bridé.

Q.: N'avez-vous pas été tenté de faire des intégrations aval?

P. C.: C'était contraire à la stratégie du groupe. J'avais réussi à faire admettre une prise de participation minoritaire chez un client, ce qui nous permettait de comprendre les problèmes de nos clients. On m'a toutefois fait comprendre ultérieurement qu'il fallait vendre, ce que nous avons fait d'ailleurs avec bénéfice. Dans les grands groupes, il n'est pas toujours possible d'avoir des stratégies très différenciées selon les secteurs et des mots d'ordre généraux s'imposent. De toute façon, au niveau du fer blanc, le vrai problème n'est pas de s'intégrer, c'est de bien connaître le domaine de l'emballage pour avoir les bonnes idées.