

Séminaire Entrepreneurs

Villes et Territoires

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche,
de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de
l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2008)

UNE ENTREPRISE PATRIMONIALE DU NORD-PAS-DE-CALAIS À LA CONQUÊTE DU MONDE

par

José-Maria AULOTTE
Directeur des ressources humaines Arc International

Séance du 1^{er} octobre 2008,
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Depuis près de deux cents ans, la Verrerie cristallerie d'Arques, implantée dans cette petite ville du Pas-de-Calais, n'a cessé de croître pour former le troisième site industriel français avec près de douze mille employés. Possédée par la famille Durand depuis plus d'un siècle, l'entreprise a développé un modèle managérial et productif extrêmement centralisé qui lui a permis d'exporter avec succès ses productions dans le monde entier. À partir de la fin des années 1990, un changement de génération à la direction de l'entreprise et un changement des conditions de marché l'ont conduite à se réformer en profondeur. Devenue Arc International, elle a développé des outils industriels à l'étranger, s'est efforcée de s'adapter aux cultures de ses clients et de responsabiliser ses cadres. Parallèlement, une profonde restructuration du site d'Arques a été menée en douceur grâce à sa tradition d'attention envers le personnel et au soutien des autorités publiques.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de José-Maria AULOTTE

Avant de prendre la responsabilité des ressources humaines de la société Arc International en juillet 2003, je travaillais dans le groupe Lafarge, comme directeur des post-acquisitions. On me demande parfois pourquoi j'ai quitté un grand groupe prestigieux qui se portait bien pour une entreprise beaucoup plus petite, dont je ne connaissais guère que le nom, et qui plus est en difficulté à l'époque de mon recrutement. Une raison importante fut que je sentais pouvoir exercer un rôle significatif dans son redressement et son développement futur ; dans un grand groupe, on sent bien que, quels que soient ses talents, on n'est jamais qu'un élément d'une énorme machine qui saura nous remplacer sans difficulté si l'on fait défaut. Une autre raison est que le potentiel d'Arc International me paraissait considérable, et que les dirigeants étaient motivants. De plus, tout était à construire en termes de ressources humaines, car, de manière inconcevable pour quelqu'un qui venait d'un grand groupe, il n'existait presque aucun outil de gestion, malgré la présence de quatorze mille salariés.

Je vais rapidement situer l'entreprise, puis me focaliser sur les transformations très fortes qu'elle a connues au cours des cinq à sept dernières années, en passant d'une entreprise hypercentralisée autour de la famille propriétaire et de la ville d'Arques, à une entreprise qui délègue beaucoup et permet à des implantations territoriales lointaines d'avoir une forte autonomie propice à la conquête de nouveaux marchés. Le changement de nom au début des années 2000, passant de celui de la Verrerie cristallerie d'Arques à celui d'Arc International avait préfiguré cette transformation.

Arc International

Arc International est une entreprise spécialisée dans la production de verre depuis 1825. Le cristal, pour lequel l'entreprise est souvent plus connue, ne représente en réalité que 5 ou 6 % du chiffre d'affaires. Outre le verre et le cristal, l'entreprise vend aussi de la coutellerie et divers autres objets qui participent à ce que l'on appelle les arts de la table. Ces objets ne sont cependant pas fabriqués par nous, mais seulement réunis dans le cadre de packages commerciaux.

Son marché se divise en trois branches : le grand public (57 %), les hôtels, restaurants et collectivités (18 %) et le *business to business* (BtoB), c'est-à-dire d'autres entreprises qui intègrent nos produits dans leurs propres productions (25 %) ; nous fabriquons par exemple des hublots de machines à laver. Au total, nos chaînes de production sortent six millions d'articles par jour pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 1,5 milliard d'euros. La vente se fait sous plusieurs marques possédées par l'entreprise : Luminarc, Pyrex (dont nous possédons la licence pour la moitié du monde), Arcoroc, (marque de produits pour les collectivités), Chef & Sommelier (à destination du monde de la gastronomie et de l'œnologie), etc.

Nos produits sont commercialisés dans cent soixante pays. Le chiffre d'affaires se décompose ainsi : 60 % pour l'Europe (dont 15 à 20 % pour la France), 22 % pour l'Amérique du Nord, et 18 % pour le reste du monde (dont une part importante pour l'Iran qui constitue notre troisième marché national). Hors de France, comme c'est logique pour servir ces marchés, l'entreprise possède des sociétés de distribution ou des bureaux de coordination dans de nombreux pays, mais aussi quatre outils de production à Dubaï, à Nankin (en Chine), aux États-Unis et en Espagne.

Actuellement, le groupe compte environ quatorze mille salariés dont neuf mille en France, la part française tendant à décroître au profit de celle de l'étranger, conformément à l'énorme mutation que connaît le groupe depuis quelques années.

L'ancien modèle

L'entreprise est possédée et dirigée par la famille Durand depuis la fin du XIX^e siècle. De 1927 jusqu'à la fin des années 1990, elle a été dirigée par un seul homme, Jacques Durand, et n'a connu ni difficulté financière, ni difficulté sociale d'importance. Depuis 1937, elle n'a même pas connu une heure de grève. Au contraire, elle a été en croissance quasi continue et la plupart des ouvriers espéraient que leurs enfants y travailleraient, et n'en doutaient d'ailleurs pas. Régulièrement un nouveau four verrier était construit, prouvant à tous ce bon fonctionnement. À force de croissance, le site industriel d'Arques était devenu le troisième site industriel français, atteignant douze mille personnes. Le modèle d'entreprise était donc efficace. Il était caractérisé par une extrême intégration de toutes les fonctions, une centralisation quasi totale autour de Jacques Durand et du site d'Arques, un esprit d'innovation, un mode de prise de décision fondé sur une connaissance intime de la réalité par Jacques Durand qui était très proche du terrain.

Une extrême intégration

Selon un modèle classique des grandes entreprises du XIX^e siècle, la société produisait par elle-même tout ce dont elle avait besoin. Quand elle estimait avoir besoin de développer un savoir-faire particulier, même annexe à celui de son métier de verrier, elle créait et installait son nouvel atelier sur le site même. L'entreprise possédait par exemple non seulement ses propres cantines, mais aussi des exploitations agricoles pour les alimenter en matières premières ! La grande majorité du personnel logeait sur place dans des maisons qui appartenaient souvent à l'entreprise. Il n'y avait d'ailleurs pas de distinction physique entre les terrains de l'entreprise et ceux de la communauté urbaine sur laquelle elle était implantée.

Cette intégration était associée à ce que l'on appelle couramment un paternalisme de la part des dirigeants. Ces derniers se faisaient un devoir d'assurer non seulement l'emploi, mais aussi le soutien aux familles en difficulté. L'épouse de Jacques Durand leur rendait systématiquement visite lors de chaque problème important (maladie, accident, décès, etc.). Pour les membres de la famille dirigeante, comme pour beaucoup d'employés, la notion même d'entrée dans l'entreprise était floue : on naissait, on vivait et l'on mourrait dans son univers.

Une centralisation

Du fait de l'implantation quasi exclusive de son outil industriel à Arques, l'entreprise était spontanément centralisée. En termes de management, elle s'est inscrite fortement dans cette donnée physique. Industriellement et commercialement, toutes les décisions pour tous les pays du monde étaient prises à Arques. Les ingénieurs responsables des quelques outils industriels éloignés devaient les diriger selon les règles en vigueur pour le site d'Arques ; la relation n'était donc pas celle d'une unité locale vers son *corporate*, comme j'ai pu la connaître dans le groupe Lafarge, mais celle d'un atelier vers son usine. Jusqu'en 2005, les commerciaux qui s'occupaient des pays lointains n'avaient aucune liberté pour fixer les prix ; ils téléphonaient à Arques pour savoir ce qu'ils devaient faire. De leur côté, les commerciaux des régions françaises habitaient tous à Arques et ne partaient sur leur territoire que pour des missions. Le tribunal de référence pour les contrats de travail de tous les cadres, où qu'ils résident dans le monde, était systématiquement celui de Saint-Omer. Bref, on pouvait dire que les produits de l'entreprise bougeaient mais pas les esprits.

L'innovation

L'innovation a toujours été une valeur forte. Dans les années 1930, Jacques Durand avait effectué un voyage aux États-Unis d'où il était revenu avec une sensibilité encore renforcée sur ce thème. Il voulait toujours être à la pointe technologique. Sous sa direction, l'entreprise a notamment été la première au monde à faire du cristal dit mécanique, ce qui a constitué une révolution dans le secteur. La création plus récente d'un centre de robotique entraînait également dans ce souci.

Une prise de décision par la connaissance intime

Jacques Durand circulait beaucoup dans son usine et rencontrait directement les employés de tous niveaux. Il avait donc une connaissance intime de la réalité et il “sentait” quelles étaient les décisions à prendre.

Comme il décidait de tout, il s’ensuivait qu’il demandait à ses cadres d’être d’excellents techniciens, mais pas de prendre des responsabilités. Dans la même ligne, il avait une vision du succès de l’entreprise considérée comme un tout, et non de celui de telle ou telle personne qui aurait fait un travail remarquable. En matière de gestion de rémunération, il n’y avait donc à peu près aucune part variable en fonction des performances personnelles.

Ce mode de connaissance de l’entreprise permettait aussi à son dirigeant de se passer quasi totalement d’outil de gestion. Jacques Durand n’éprouvait même pas le besoin d’avoir un budget annuel, et la société n’en faisait pas !

L’arrivée de Philippe Durand

Quand Philippe Durand a pris la succession de son père à la fin de 1997, il a eu l’intuition que ce modèle ne pouvait plus durer. En quelques années, et après quelques péripéties plus ou moins douloureuses, l’entreprise en a changé.

Entre 1997 et 2002, le nouveau président a pris un certain nombre d’initiatives en rupture avec la tradition de l’entreprise : il a introduit une attitude marketing et d’écoute des clients, a acheté une société de distribution de verre aux États-Unis, et a renouvelé le comité exécutif en allant chercher les nouveaux dirigeants dans des grands groupes internationaux comme Lafarge, Valeo ou Danone. Il a aussi changé le nom de l’entreprise pour lui donner une allure plus identifiable à l’échelle internationale. Un peu après, il a lancé une nouvelle étape d’internationalisation vers la Chine et a commencé à introduire des procédures de gestion comme il en existe dans tous les grands groupes.

Ces changements ont contribué à introduire une nouvelle vision de l’entreprise. Cependant, jusqu’à ce stade, l’essentiel de l’entreprise, c’est-à-dire l’énorme site d’Arques n’avait guère été touché.

En 2003, la société a connu une perte financière, la première depuis des décennies. Une raison en était qu’elle avait perdu quelques-uns de ses gros clients traditionnels, comme Auchan, Carrefour ou Ikea, qui avaient préféré se fournir auprès de producteurs exportant à partir de la Turquie, leurs prix étant inférieurs aux siens. Bien que la perte ne fût pas très forte, elle fit l’effet d’un coup de tonnerre : l’entreprise qui paraissait à tout le monde invincible – sauf à Philippe Durand et son équipe –, ne l’était donc pas ! Pour y répondre, le président a lancé une deuxième phase de réformes qui ont touché directement son outil de production.

La restructuration de l’outil de production

Les réformes ont été menées dans deux directions complémentaires : une diminution des effectifs sur le site d’Arques et une augmentation sur les sites étrangers, avec une accélération de l’internationalisation.

4 000 emplois supprimés à Arques

Un plan de suppression de quatre mille emplois en trois ans sur le site d’Arques a été préparé puis déployé. Socialement, il n’a pas été très difficile à mener car nous avons eu un soutien sans faille des autorités publiques pour mettre en place les dispositifs d’accompagnement nécessaires. Il y a eu un gros plan de préretraites pour environ deux mille personnes et aucun licenciement sec. Près de quatre cents employés ont été aidés pour trouver du travail ailleurs.

En revanche, il a constitué une rupture culturelle très forte. Pour la première fois, les salariés se sont entendu dire par l'entreprise et la famille propriétaire : « *Nous ne pouvons plus garantir l'emploi* ». Comme nous l'ont fait remonter les syndicats, il y a eu le sentiment que le modèle historique était cassé et que l'avenir devenait incertain. Les gens se disaient : « *Maintenant, nous savons qu'il n'y aura plus nécessairement d'emplois ici pour nos enfants.* » Comme ils n'avaient jamais encore pensé à regarder ailleurs, c'était un constat très angoissant.

Des productions à l'étranger

Parallèlement à cette restructuration, nous avons accéléré l'internationalisation par la construction d'une usine à Dubaï en 2005. Cette nouvelle opération entrait dans le cadre de l'objectif, dorénavant clairement affirmé, qu'il fallait produire localement pour les besoins locaux, en reconnaissant qu'ils pouvaient avoir des spécificités qu'il fallait prendre en compte dans la production, et qui pouvaient difficilement être connues et gérées avec la finesse nécessaire depuis la France. Alors que nous faisons des produits identiques pour tous les pays du monde, nous faisons maintenant des produits spécifiques : aux États-Unis, nos verres à boire sont plus grands qu'en France parce que les Américains aiment mettre beaucoup de glaçons ; pour les marchés d'Orient qui apprécient les plats en sauce, nous produisons des assiettes adaptées, etc.

Nous avons également effectué l'acquisition de plusieurs sociétés de distribution pour mieux maîtriser l'interface entre la production, qui reste un métier clef du groupe, et les grandes chaînes de distribution.

Ce n'est pas de la délocalisation !

Cette évocation des spécificités locales me permet de souligner que nous n'avons pas délocalisé, comme certains nous le reprochent parfois en France ; délocaliser, c'est déménager l'outil industriel à l'étranger et rapatrier la production pour la vendre sur les marchés français. Ce n'est pas ce que nous faisons : nous installons des unités de production à l'étranger pour les marchés locaux. En vérité, ce que l'entreprise a modifié, c'est sa manière de conquérir le monde : auparavant, elle le faisait depuis Arques, maintenant elle le fait par des implantations locales qui disposent d'une certaine autonomie.

Une nouvelle étape de changement

Le comité exécutif prévoyait que les changements entrepris permettraient de revenir à l'équilibre financier en 2006. Ce ne fut pas le cas. On pouvait trouver des explications relativement indépendantes de nos choix, comme la baisse forte du dollar par rapport à l'euro, ce qui était objectivement très pénalisant pour une entreprise aussi exportatrice que la nôtre, ou celle des coûts de l'énergie. Mais nous avons surtout estimé que nous n'avions pas porté suffisamment loin la logique de rénovation des années précédentes. Début 2007, la direction a alors décidé d'effectuer un recentrage draconien sur le cœur de métier du groupe, ainsi que de mener une réforme profonde des modes de management.

Un recentrage sur le cœur de métier

Au cours de ses dizaines d'années de prospérité, l'entreprise avait développé diverses activités pour résoudre des besoins marginaux. C'était dans sa logique de posséder tout ce qui lui était nécessaire. À l'occasion, elle avait aussi tenté de se diversifier. Au final, elle exerçait de nombreux métiers – elle avait par exemple une activité d'imprimerie. Au cours de l'année 2007, tous ces métiers furent analysés à l'aide d'un grand cabinet de consultants, et des solutions (vente, filialisation, externalisation, etc.) furent trouvées pour tous ceux qui n'apparaissaient pas comme "cœur de métier".

Un changement du mode de management

Comme je l'ai souligné, depuis l'arrivée de Philippe Durand, de nombreux changements managériaux avaient été initiés à partir du recrutement de dirigeants venus de grands groupes et à partir d'un souci de décentralisation et de responsabilisation locale. Mais jusqu'en 2007, ces changements n'avaient véritablement touché que la tête du groupe. Ils n'étaient pas encore descendus au niveau de l'ensemble des cadres, probablement parce que certains choix n'avaient pas encore été assumés par la direction dans toute leur radicalité. Au cours de cette phase, ils ont été affirmés clairement et traduits en outils précis. Le comité exécutif a notamment tranché pour une rupture de la centralisation et pour la responsabilisation quasi complète des régions. Simultanément, il a mis en place des instruments de mesure des performances et un système de motivation appuyé sur la rémunération : des bonus conséquents sont venus récompenser les meilleurs résultats. Il a également été décidé de former les cadres au management pour qu'ils aient les moyens de prendre des responsabilités.

La nouvelle entreprise

À l'heure où je vous parle, il semble que le traitement porte ses fruits : l'année 2007 fut très bonne, et l'année 2008 semble bien partie. Le redressement est donc engagé, bien qu'il faille se garder de crier victoire trop vite car les changements n'ont pas encore été complètement menés à terme. La répartition du personnel l'illustre. Le site d'Arques comportait douze mille personnes ; dans deux ans, à la fin de la restructuration, il devrait en comporter environ six mille. Inversement, les sites de Chine et de Dubaï atteignent déjà respectivement mille deux cents et mille cinq cents personnes et sont en développement pour accompagner la croissance de leurs marchés dans les territoires à proximité. Ils n'ont pas encore atteint leur maturité.

Si l'entreprise s'est profondément transformée, elle n'a cependant pas tout changé. Tout d'abord, elle appartient toujours très fortement au monde industriel ; l'accroissement de sa présence près de ses marchés lui sert à adapter ses produits, mais ne la transforme pas en une entreprise de distribution.

Ensuite, les modifications de mode de management n'ont pas atténué sa grande attention aux personnes, et son savoir-faire dans l'intégration sociale si frappant à Arques. Ainsi, à Dubaï, comme notre personnel est en très grande majorité composé d'étrangers venant d'Inde ou des Philippines, nous avons été conduits à construire des habitations pour les loger, une école pour leurs enfants, un centre de soins, etc., bref, à intégrer tous les services dont ils ont besoin. Et, si l'on en croit ce personnel, il semble que ce soit bien fait – et assez inhabituel dans cette région du monde.

Enfin, elle demeure une entreprise familiale. La famille a été présente activement au cours de ces transformations, soutenant le dirigeant principal et le comité exécutif. Concrètement, plusieurs de ses membres ont des bureaux au siège de l'entreprise, et les membres du comité exécutif qui, comme moi, n'en font pas partie peuvent les rencontrer avec une grande facilité. Par ce biais, l'entreprise conserve sa forte identité.

Je dois dire que cela forme un contexte de travail agréable et efficace. Quand on commence à avoir une idée, on peut en discuter aisément, vérifier sa pertinence par rapport au point de vue des actionnaires, et voir précisément dans quelle direction aller : développer un travail de conviction, adapter le projet ou l'abandonner. Dans les périodes de crise où le temps de la décision est critique, on peut réunir les actionnaires très rapidement et avoir leur avis presque immédiatement.

DÉBAT

Un intervenant : *Pourquoi l'outil industriel a-t-il été initialement installé à Arques ?*

José-Maria Aulotte : Bien que l'entreprise ait une forte mémoire, il n'y a plus beaucoup de traces des années 1820. Mais il semble qu'un rôle important a été joué par la présence d'un canal qui permettait de faire venir du sable de Belgique pour le verre et du bois des forêts avoisinantes pour alimenter les fours.

La vitalisation du territoire historique

Int. : *Quel effet produit sur votre territoire historique votre nouvelle ouverture sur le monde ? Est-ce que la population d'Arques s'intéresse davantage au reste du monde ? Est-elle stimulée pour l'apprentissage des langues ?*

J.-M. A. : C'est un fait que depuis quelques années la population du Nord et du Pas-de-Calais vit plus à l'échelle internationale. Mais je crois que la cause est plutôt à chercher du côté du tunnel sous la Manche que chez nous. La très grande majorité du personnel d'Arc International est constituée d'ouvriers qui n'imaginent pas s'expatrier. Pour eux, la région parisienne est déjà un autre territoire : venant de Paris, comme plusieurs autres membres du nouveau comité exécutif, j'ai été qualifié d'"alien" par les tracts syndicaux. De leur côté, les cadres d'Arc International ont maintenant une certaine connaissance du monde, mais c'est parce qu'ils l'ont acquise dans une expérience professionnelle antérieure, ou bien, pour les plus jeunes, parce qu'ils l'ont reçue au cours de leurs études supérieures.

Int. : *Localement, quel souci l'entreprise a-t-elle du territoire avoisinant ? Vous avez souligné qu'elle était historiquement très autonome. Est-elle une sorte d'île ?*

Int. : *Bien que ne s'appuyant guère sur les autres pour son travail, l'entreprise a néanmoins toujours eu le souci de vitaliser l'espace territorial avoisinant. Jacques Durand avait par exemple créé sur ses fonds propres deux écoles supérieures dans la petite ville de Saint-Omer : une école de robotique et une école de commerce.*

J.-M. A. : Avec la volonté d'externaliser les activités qui n'appartiennent pas au cœur de notre métier, ce souci territorial a même trouvé un nouveau souffle. Il y a maintenant des entreprises indépendantes de la nôtre qui développent à partir de nos anciennes activités leur propre spécialité et leur propre clientèle. Il se développe par exemple une entreprise verrière pour les bouteilles de luxe – ce qui n'est pas notre métier –, ou encore une imprimerie.

Int. : *Cela ressemble beaucoup aux pôles de compétitivité que l'État structure actuellement dans le cadre de sa politique d'aménagement du territoire.*

J.-M. A. : Au sens de la politique du territoire, nous sommes depuis deux ans membres d'un pôle de compétitivité spécialisé dans les matériaux à usage domestique (on l'appelle MAUD). Ce pôle nous relie avec d'autres entreprises locales du même secteur, comme le groupe Roquette sur la chimie ou avec les porcelainiers de Desvres, ainsi qu'avec des universités (Lille, Valenciennes) et des centres de recherche. Nous n'en sommes pas le centre exclusif.

Le rôle des sous-préfets

Int. : *Vous avez souligné la facilité avec laquelle l'État vous a aidé lors de la restructuration. Compte tenu de la complexité de son système administratif et de l'ensemble des enjeux politiques qui s'y superposent, c'est un trait remarquable.*

J.-M. A. : Quand Arc International a commencé à connaître des difficultés et à envisager une restructuration, Jean-Louis Borloo, ministre du Travail à l'époque, a tout de suite senti qu'il fallait l'accompagner, et il a su pousser dans ce sens les gens qu'il fallait. De plus, pour la

mise en harmonie des dispositifs administratifs, l'État nous a vite dédié une sous-préfète qui a été d'une efficacité considérable. Lorsque quelque chose n'avancait pas du fait de logiques divergentes entre les différents services de l'État concernés, ou même simplement du fait de problèmes de détails de dossiers mal remplis, elle organisait une réunion qui suffisait généralement pour débloquer la situation.

Int. : *J'ai connu une expérience similaire lors de la construction d'un nouveau siège social pour Royal Canin : toutes les administrations se disputaient, chacune cherchant à affirmer son pouvoir sur les autres. Comme le dossier patinait et que l'enjeu était important non seulement pour l'entreprise mais aussi pour la région, le préfet a finalement nommé un sous-préfet pour s'en occuper, et tout s'est arrangé très rapidement.*

Int. : *Pour gérer l'implantation de Toyota à Valenciennes, Jean-Louis Borloo (maire à l'époque) a eu aussi besoin d'un sous-préfet. Ces expériences suggèrent qu'il faut un spécialiste de l'organisation de l'État pour qu'une grosse opération, même de nature privée, se mette en place correctement.*

Int. : *À côté de la compétence technique du sous-préfet, il y a aussi probablement un facteur d'autorité symbolique. Le sous-préfet incarne la volonté de l'État. Et, en France, on respecte l'État...*

Jean-Pierre Aubert : *Pour avoir été impliqué dans cette affaire, dans le cadre de la Mission interministérielle sur les mutations économiques, je témoigne que l'État s'est mobilisé rapidement et a vite pris la mesure des dimensions économique et sociale de l'opération. Ainsi, bien qu'il eût commencé à ne plus favoriser le système des préretraites et à ne l'accorder que de manière dérogatoire, il a su se décider très vite en sa faveur. Une des raisons en était la forte relation de confiance qui existait à l'égard de l'entreprise, celle-ci étant reconnue unanimement depuis longtemps pour son attention à son personnel et à son territoire.*

Int. : *Vous n'avez parlé que de l'État et de ses services déconcentrés. Mais les pouvoirs publics comprennent aussi les services de la région ou du département.*

J.-M. A. : Dans notre cas, l'ensemble des pouvoirs publics, de la municipalité à l'État en passant par le département et la région, nous ont fourni un soutien permanent. Même le jeu habituel des rivalités purement politiques, obligeant l'opposition à émettre quelques critiques sur les décisions prises, a à peine interféré.

Les entreprises familiales, une réalité peu perçue

J.-P. A. : *Si l'État a su réagir de manière pertinente concernant l'accompagnement social au sens large, il n'a cependant jamais su saisir la globalité de l'entreprise et l'aider, par exemple, dans les investissements qui se devaient d'accompagner la restructuration. Or les besoins étaient considérables, de l'ordre de quelques centaines de millions d'euros. L'obstacle n'était pas financier mais culturel. L'État ne disposait ni de schéma ni d'outil pour appréhender le capitalisme familial. J'avais bien suggéré de mettre sur pied un dispositif associant la Caisse des Dépôts pour aider au financement, mais cela apparut impossible, voire incongru.*

J.-M. A. : Au final, pour financer les deux cent cinquante millions d'euros d'investissement qui ont été nécessaires au site d'Arques, Arc International s'est débrouillée par elle-même. L'entreprise les a trouvés dans les bénéfices que ses productions de Dubaï et d'ailleurs lui apportaient.

Int. : *En tant que banquier d'affaires, je confirme que nous ne savons pas appréhender ce genre d'entreprise, notamment parce qu'elles ont des modèles sociaux souvent très originaux qui nous effraient. De ce fait, s'appuyer sur les ressources internes de l'entreprise était certainement une bonne option.*

Int. : *Je souligne l'exceptionnelle culture industrielle du Nord-Pas-de-Calais qui sait produire ce genre de réussite. En Allemagne, cette culture est répandue et les PME savent souvent se ressaisir comme l'a fait Arc International, mais en France, je crois que cela n'existe que dans cette région.*

Int. : *Dans votre région, il existe de nombreuses autres grandes entreprises familiales comme Auchan ou Bonduelle. Est-ce qu'Arc International entretient des liens spécifiques avec elles ?*

J.-M. A. : Nous entretenons des liens professionnels classiques entre grandes entreprises, et il est certain que les familles propriétaires se connaissent et se rencontrent à diverses occasions. Mais, à ma connaissance, il n'y a pas de réseaux spécifiques propres au capitalisme familial.

Produire en France, à l'étranger...

Int. : *Je suis surpris par le fait que vous ne soyez pas compétitifs pour les produits de premiers prix vendus par la grande distribution alors que vous développez fortement la robotique.*

J.-M. A. : C'est que malgré la robotisation, nos productions exigent toujours une forte composante de main-d'œuvre. Et sur ce plan, nos coûts sont nettement supérieurs à ceux d'autres pays.

Int. : *Vous avez souligné que vos productions actuelles à l'étranger ne peuvent pas être qualifiées de délocalisation parce que vous produisez à l'étranger seulement pour les marchés étrangers. Mais compte tenu de ces différences de coûts, et de votre manque de compétitivité sur les produits d'entrée de gamme, prévoyez-vous de produire à l'étranger pour le marché français ?*

J.-M. A. : Pas pour le moment. D'une part, les coûts de production dans nos usines de Dubaï ou de Chine ne sont pas ridicules par rapport à ceux de France, du fait de coûts salariaux en augmentation, mais aussi de l'importance des coûts relativement indépendants du lieu, comme ceux de l'énergie. D'autre part, ces usines sont éloignées géographiquement et les coûts de transport sont élevés. En réalité, il n'y a guère que si nous construisions une usine en Russie occidentale que cela aurait un intérêt économique. Nous y réfléchissons, car cela nous permettrait de reconquérir les marchés que nous avons perdus.

Int. : *Avez-vous des productions qui sont attachées à la France ?*

J.-M. A. : À moyen terme, il y en a au moins deux. La première, c'est celle où le "made in France" est un argument commercial décisif. Or, dans notre métier, c'est assez fréquent, même dans les productions qui ne relèvent pas du luxe. Nous avons par exemple actuellement une commande russe pour construire une tour Eiffel en verre de quelques mètres de haut, et il est essentiel pour notre client qu'elle vienne de France. Pour tout ce qui concerne les arts de la table, le fait que ce soit produit en France joue un rôle valorisant. D'ailleurs, le terme art de la table est peu traduit ; il est reconnu en français dans tous les pays du monde. L'autre type de production attachée à la France l'est à cause de la présence à Arques d'un outil industriel unique au monde. Nos fours verriers sont les seuls à pouvoir produire de très grandes séries en très peu de temps. Quand McDonald's veut trente millions de verres à sa marque pour une opération promotionnelle pendant l'été dans tous ses restaurants, nous sommes quasiment sans concurrents. Enfin, la direction de l'entreprise a positionné Arques comme devant être le centre d'innovation du groupe. C'est la promesse que les productions de pointe resteront en France dans les prochaines années.

Présentation de l'orateur :

José-Maria Aulotte : diplômé de Sciences Po Paris et de Droit, il est directeur ressources humaines, communication et développement durable d'Arc International depuis 2003 ; auparavant, il a exercé des responsabilités dans les domaines des ressources humaines, de la

communication et de l'exploitation au sein du groupe Lafarge et de la compagnie aérienne UTA.

Diffusion novembre 2008