

DE LA RUSSIE À LA CHINE, EN PASSANT PAR L'AMÉRIQUE DU SUD ET L'AUSTRALIE...

“ *Nous voulons étendre notre savoir-faire au niveau* nous confie Jérôme Fessard, directeur de Saint-Gobain Conditionnement ⁽¹⁾



ED : Aujourd'hui, au sein de l'activité bouteilles et pots, c'est votre filiale américaine qui représente votre plus importante activité, tant en termes de production que de chiffre d'affaires. Une présence forte aux Etats-Unis qui est relativement récente, puisqu'elle a été, rappelez-le, opérée à travers l'acquisition puis la fusion en 1996 des activités verrières de Foster Forbes et Ball Glass. Où se trouvent aujourd'hui vos pôles de croissance dans cette division ?

Jérôme Fessard : La plupart des marchés sur lesquels nous sommes présents sont en croissance, avec toutefois des rythmes différents. En Europe, la péninsule ibérique et l'Italie demeurent dynamiques; les marchés français et allemand sont baissiers, en France du fait du recul général des ventes de boissons alcoolisées, en Allemagne, à cause des conséquences de l'introduction d'une consigne obligatoire sur certains emballages. Hors Europe, le marché américain est stable et celui d'Amérique du Sud croît fortement, tiré par le Brésil et la progression des vins dits du Nouveau Monde avec l'Argentine. Dans ce pays, nous détenons 1/3 du marché total et pratiquement la moitié du marché des vins. Les autres régions pour lesquelles nous nous posons la question de croître d'une manière plus forte sont essentiellement l'Europe centrale

(1) Saint-Gobain Conditionnement, branche emballage du pôle verrier du groupe qui regroupe Saint-Gobain Emballage, Saint-Gobain Desjonquères, Saint-Gobain Calmar et Saint-Gobain VG Emballage.

Agé de 48 ans, Jérôme Fessard (Ecole polytechnique et Ponts&Chaussées, MIT) préside depuis le début de l'année 2003 aux destinées de la branche Conditionnement. Branche qu'il connaît bien puisqu'il a été de 1997 à 2000 président du directoire de la société Oberland, qui appartient à la filiale allemande. Jusqu'en 2003, il a exercé des fonctions de direction au sein de la branche distribution bâtiment du groupe. C'est en 1996 que J. Fessard rejoint Saint-Gobain. A cette date, le groupe rachète la société Poliet dans laquelle J. Fessard a assumé différentes responsabilités. Auparavant, de 1980 à 1986, il a assuré diverses fonctions au service de l'Etat, au sein des Ministères de l'Industrie et des Finances.

international ”

et la Russie où nous avons déjà des volumes d'exportation non négligeables. Nous pourrions le faire par des opérations de croissance externe. Très clairement, nous voulons étendre notre savoir-faire dans le domaine des bouteilles de vin au niveau international. Nous le ferons à travers soit l'export, soit des implantations industrielles, soit de l'assistance technique à des verriers partenaires.

Dans les pays du Nouveau Monde, vous n'avez pas cité l'Australie...

Nous y sommes présents à ce jour à travers l'exportation de bouteilles haut de gamme. Nous envisageons aussi de renforcer nos positions et sommes en relation à ce titre avec divers partenaires commerciaux et industriels.

Quels vont vos prochains programmes d'investissements pour cette division ?

Nous investissons en permanence, et ce, dans tous les pays où nous sommes présents, afin d'améliorer à la fois nos performances et notre qualité et demeurer ainsi au niveau de l'état de l'art verrier, voire être précurseur. Selon les pays, les montants peuvent aller jusqu'à 10% du chiffre d'affaires. Nous n'avons pas de projet d'augmentation de capacité de four pour cette année 2004, hormis en Argentine. Par ailleurs, nous reconstruirons 9 fours en Europe pour l'activité bouteilles et pots.

Dans le contexte actuel de baisse

de la consommation de vin en France d'un côté et des exportations de vin français de l'autre, quelle politique de développement produits allez-vous adopter ?

Nous pensons que le marketing va connaître une accélération et va conduire à la fois à une plus grande segmentation et à la création de marques plus fortes. Face à cette évolution, la bouteille, et plus généralement le packaging, a un rôle marketing essentiel à jouer. Aussi, allons-nous, comme nous le faisons déjà, continuer à accompagner nos clients dans ce sens, et être force de propositions dans tous les domaines : forme, couleur, décor, bouchage... Le nerf de la guerre dans la concurrence mondiale sur les vins entre l'Europe de l'Ouest et le Nouveau Monde, voire demain d'autres régions vitivinicoles (Russie, Chine), se jouera sur le marketing et nous entendons bien être, dans ce domaine, un acteur majeur.

Etes vous prêt à développer des bouteilles plus "marketées", à l'instar de celles qui viennent de pays comme l'Argentine, l'Australie...

Le Nouveau Monde nous enseigne que le marketing joue un rôle important. Je suis allé récemment en Argentine et au Chili, et j'avoue avoir été étonné par la créativité des contenants et le dynamisme des acteurs de ce secteur. Nous devons l'être aussi en Europe. La décision en la matière appartient naturellement à nos clients. Dans tous les cas chez

Saint-Gobain Conditionnement : les sites

● Bouteilles et pots

- Europe : 26 - France (8), Allemagne (4), Italie (6), Espagne (7), Portugal (1)
- Etats-Unis : 17
- Amérique du sud : 4 - Brésil (3), Argentine (1)
- Chine : 1 à Zhanjiang

● Flaconnage-parfumerie/pharmacie

- Europe : 6 usines - France (4), Espagne (1), Allemagne (1)
- Etats-Unis : 2 (dont 1 décor)
- Amérique du Sud : 1 (au Brésil)

● Pompes en plastique/Calmar

- Europe : 2 - Espagne (1), Allemagne (1)
- Etats-Unis : 4
- Amérique du sud : 1 Brésil
- Chine : 1 à Wuxi

Saint-Gobain, je peux vous assurer que nous sommes prêts à les aider activement dans cette voie.

De quelle manière...

Nous déployons de plus en plus de moyens de CAO au service direct de nos clients. Nous pouvons ainsi les accompagner efficacement sur l'ensemble de leur processus de création puis d'industrialisation. Nous sommes aussi présents dans le décor avec notre filiale Saga Decor, qui offre une palette unique de techniques.

Vous avez fait allusion au bouchage.

Qui dit bouchage, dit capsule à vis, dit bouteille avec col à vis. Une question qui agite beaucoup le monde viticole. Selon nos estimations, ce marché représenterait 2% du marché mondial des bouteilles (75 cl) qui est évalué à 17 milliards de bouteille . 1/ Etes vous d'accord avec ce chiffre et 2/quelle est votre stratégie dans ce domaine ?

Votre estimation est proche de

la nôtre, nous évaluons ce marché à un peu moins de 2% de la production totale de bouteilles de vin, ce chiffre incluant les marchés émergents et ceux pour lesquels nous produisons des bouteilles à vis de longue date. Concernant la bouteille elle-même, nous n'avons pas de religion. Nous suivons la demande de nos clients et du marché. Cela dit, c'est un marché qui croît incontestablement. C'est l'Australie qui a donné le la, et que l'on veuille ou non, cette bouteille fait partie désormais des innovations marketing.



Si demain on nous demande de produire x millions de bouteilles, nous pouvons le faire. Notre outil industriel est tout à fait adapté.

Continuons sur les innovations. En tant que force de proposition, pour reprendre votre terme, quelles sont les pistes nouvelles...

Du fait de l'évolution du mode de consommation, des nouvelles réglementations concernant le taux d'alcoolémie et la conduite en voiture, il nous paraît souhaitable de mener avec l'ensemble des partenaires de la filière vitivinicole une réflexion sur la contenance. Il ne s'agit probablement pas de créer de nouveaux volumes car entre la 75, la 50, la 37,5 et la 25 cl, la gamme est suffisante. Nous devons simplement réfléchir à une nouvelle politique marketing et de communication.

Aujourd'hui, parallèlement au développement marketing, nous assistons à une fragmentation des séries, selon les segments de marché, avec notamment de plus petites séries dans le haut de gamme. Votre équipement industriel est davantage adapté aux grandes séries. Comment allez vous vous adapter ?

Notre savoir-faire est de concilier volume et diversité. Nous sommes capables désormais de produire des séries de quelques dizaines de milliers de cols. Nous déployons également différents moyens techniques pour être plus flexible, pour changer plus rapidement de teinte ou de fabrication, et produire plusieurs catégories de bouteilles sur une même machine. Enfin, la société VOA à Albi est passée maître dans l'art de fabriquer des séries spéciales de grands contenants, jusque 4,5

litres, et de bouteilles en verre coloré dans un large éventail de teintes, grâce à un nouveau procédé de coloration du verre (technique dite de la coloration feeder). Ce procédé consiste à introduire des frites de colorant directement dans le canal d'alimentation du verre, au lieu de teinter celui-ci dans la masse, au niveau du four.

Et les volumes ?...

Notre objectif reste de créer avec nos clients des modèles qui soient des best-sellers. Ce sont eux qui font les volumes et qui conditionnent notre efficacité industrielle et la leur. Le succès de nos clients est notre succès.

Le verre ce n'est pas que les bouteilles de vin. Mais aussi les jus de fruits, les soft drinks, ...

Avoir dit que le verre n'était plus "tendance" sur ces segments, c'était aller un peu vite. Tout au contraire je constate que beaucoup d'initiatives très innovantes apparaissent. Nous passons notre temps à créer de nouveaux modèles. La créativité ne se dément pas, même sur des segments que l'on avait dit menacés pour notre matériau comme l'eau minérale. Les séries spéciales millésime en sont un bel exemple.

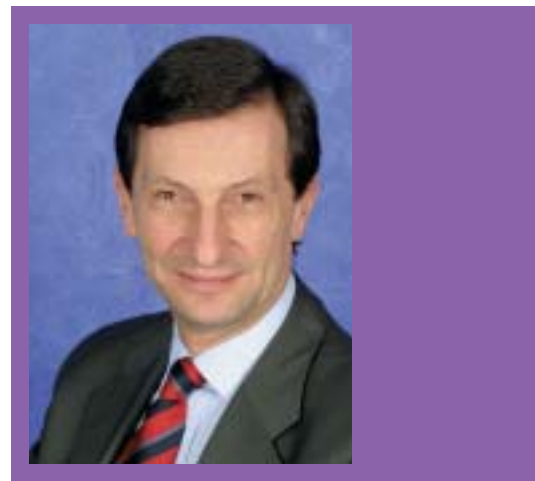
Votre deuxième secteur dans le conditionnement - le flaconnage pour la parfumerie et la pharmacie - représente 12% de votre activité. Avez-vous l'intention d'augmenter cette part ?

C'est un secteur globalement en croissance, avec une progression faible en pharmacie, plus forte en parfumerie, avec cependant des fluctuations. Historiquement,

la croissance relative de notre activité flaconnage parfumerie est plus rapide que l'activité bouteilles et pots. Elle a donc vocation à se développer. La dialectique volume/diversité que j'évoquais tout à l'heure s'applique ici parfaitement. Avec notre filiale Saint-Gobain VG Emballage, nous développons des gammes de produits standards et dans cette activité nous sommes véritablement force de propositions. Dans l'activité de création avec Saint-Gobain Desjonquères, nous sommes davantage en position de réponse face aux demandes de nos clients. Nous travaillons avec eux très en amont de leur projet de création pour valider la faisabilité technique et le décor. Nous sommes au service du client. Ce qui ne nous empêche pas d'anticiper sur les moyens : les décors, le verre, l'alliance de matériaux, de nouveaux matériaux...

Comme le flacon du nouveau KenzoAir que vous avez développé à partir de la technologie utilisée pour fabriquer des briques de verre. Compte tenu de l'activité du Groupe Saint-Gobain dans les matériaux, avez-vous l'intention de développer des passerelles pour identifier des voies d'innovation ?

Pour le KenzoAir, c'est effectivement le savoir-faire que nous avons dans le moulage depuis une dizaine d'années qui nous a permis de proposer une solution technique que d'autres industriels ne pouvaient pas réaliser. Quant aux autres matériaux, ils ont tous des inconvénients ou des limites. Notre savoir-faire est d'abord un savoir-faire verrier. Notre métier c'est le verre et son

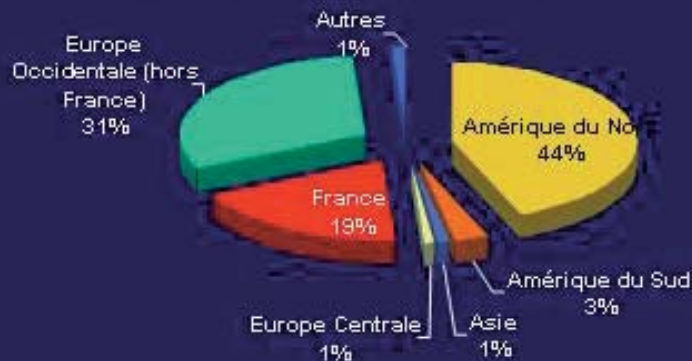


décor et nous souhaitons rester dans ce domaine. Les possibilités qu'il offre sont d'ailleurs quasi inépuisables, et ce matériau est irremplaçable pour la parfumerie, à la fois pour des raisons techniques et esthétiques.

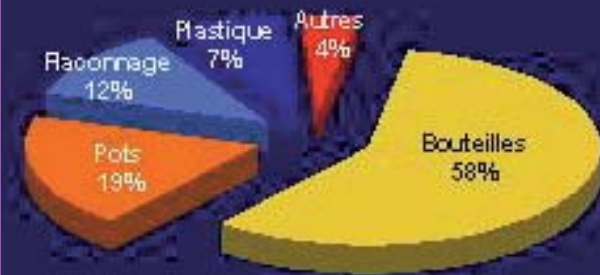
Dans l'activité flaconnage, avez-vous programmé des investissements ?

Aux Etats-Unis nous venons d'investir dans l'activité décor avec le site de Sparta. Nous avons donc maintenant avec notre usine verrière de Covington qui est tout à côté, une capacité de production américaine tant en verre qu'en décor qui répond à la demande de ce marché important. Nous nous intéressons également au développement de produits mass market sur des marchés émergents. Il est clair que l'Asie, notamment la Chine et l'Inde, sont des pays sur lesquels nous sommes en état de veille. L'Europe centrale et notamment la Russie sont aussi des zones de développement potentiel. Dans toutes ces zones, nous sommes d'ores et déjà présents commercialement à l'export. En Amérique du sud, au Brésil, nous allons

Chiffre d'affaires par zone géographique



Chiffre d'affaires par métiers



augmenter dès cette année 2004 notre capacité de production pour la parfumerie et également la pharmacie grâce à la spécialisation d'un four sur ces lignes de produits ; les taux de change actuels nous imposent en effet de produire plus sur place pour servir le marché local.

Dans votre activité pharmacie qui se partage entre le verre et les systèmes de distribution où sont vos relais de croissance ?

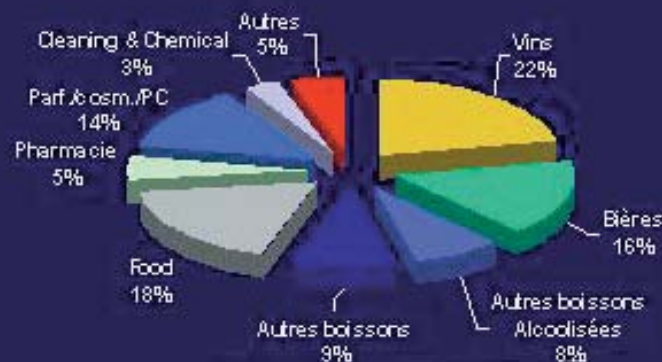
Il est clair que ces relais sont et seront dans le bouchage et les dispensers, ce qui veut dire plutôt chez Calmar. La partie flacons accompagnera un marché qui est aujourd'hui, il faut le reconnaître, à croissance modérée pour le verre au niveau mondial. Toutefois nos relais de croissance dans cette activité verrière se trouvent dans les verres très élaborés sur lesquels nous avons une position technologique très forte et que nous renforçons par des investissements permanents. Nos deux plus importantes usines pharmacie, à Sucy en Brie en France et à Kipfenberg en Allemagne, sont à ma connaissance les plus efficaces au monde. Elles sont

très automatisées, assurent des productions de grande qualité et de fiabilité, elles produisent de gros volumes. Elles sont et resteront très compétitives.

Vous avez fait allusion à Calmar... Quelles sont vos ambitions pour cette société ?

Cette société se trouve sur des segments de marché, le personal care (parfumerie et pharmacie) et le household (produits d'entretien et de jardinage), qui sont en forte croissance. C'est une société très créative, innovante et orientée marketing. Nous avons beaucoup investi en nouveaux produits et automatisation et sa réputation en matière de qualité est excellente. Nous pensons qu'avec notre gamme de produits, nous avons de très fortes possibilités de développement, notamment en parfumerie et pharmacie, secteurs où Calmar n'a pas encore une position mondiale, à la mesure de nos ambitions. Aujourd'hui, nous voulons développer une base industrielle performante en coût et qualité aux Etats-Unis et en Europe où nous sommes déjà très forts, et dans les pays à bas coûts pour

Chiffre d'affaires par marché final



pouvoir couvrir de façon compétitive tous les types de demandes. Nous avons ainsi en cours de réalisation des projets d'investissements importants au Mexique, mais également significatifs en Chine et au Brésil.

Pays à bas coûts... Comptez vous aussi inclure l'Europe de l'est ?

Oui, nous allons très probablement nous y implanter assez rapidement et peut-être aussi en Russie.

Aujourd'hui, Saint-Gobain Conditionnement représente 13% des ventes du groupe Saint-Gobain. Doit-on voir dans les investissements que vous avez prévus en 2004, une confir-

mation de la direction du groupe de conserver cette activité ?

Globalement, selon les années, les investissements industriels représentent entre 250 et 300 millions Euros. En 2002, ils étaient de l'ordre de 293 M€. 2004 sera plutôt dans la fourchette haute. Notre niveau d'excellence et d'investissement démontre que cette activité fait très clairement partie du core business de Saint-Gobain et le restera. C'est une activité fortement contributive pour le Groupe et, dans une conjoncture qui n'a pas été favorable, l'ensemble de notre activité va terminer l'année 2003 avec un volume en croissance.

F. Albasini