

« Häagen Dazs, le géant de la glace rafraîchit le monde depuis son usine d'Arras »

La Voix du Nord du 24/6/2010



Le directeur de l'usine, François-Xavier Béhon (à droite) et son DRH, Jean-François Lescart.

Pas de photos, chiffre d'affaires et volume produit non divulgués. Häagen Dazs, l'américain, cultive le goût du secret. Mais exceptionnellement le glacier sous bannière General Mills (sixième groupe alimentaire mondial) a accepté de nous ouvrir son usine d'Arras. La seule en Europe qui alimente le marché mondial, hors Amérique du Nord.

PAR EMMANUEL CRÉPELE
economie@lavoxdunord.fr
PHOTO « LA VOIX »

Lavage de mains incessant, port du masque à proximité des lignes de production, détecteurs de métaux à chaque point critique de la ligne de fabrication : l'hygiène et la sécurité sanitaire sont l'obsession du directeur de l'usine depuis trois ans, François-Xavier Béhon. « Le lait, la crème, les œufs livrés par camion n'entrent en production qu'une fois tous les contrôles effectués. Les hublots de déchargement doivent être scellés. Dans le cas contraire, on refuse la marchandise. En bout de chaîne, c'est pareil : les glaces sont mises de côté et ne sont disponibles en stock qu'une fois tout le processus contrôlé par un technicien qualifié. »

Tout problème sanitaire serait catastrophique pour l'image de marque. Alors chaque nuit aussi, quand les chaînes s'arrêtent, c'est le même rituel : les kilomètres de tuyaux qui transportent la matière première et la glace sont démontés, nettoyés et remontés, à recherche du zéro défaut a poussé à installer un détecteur qui met de côté un pot dans lequel il nuancerait la petite cuillère en plastique ! La production à Arras a débuté le 4 décembre 1992 par des pots de 500 ml et s'est enrichie l'année suivante par les bâtonnets, les mini-pots en 1994, enfin par les Cream Crisp en 2004. Le marché se développait à la même vitesse : 1995 ja-

sume un croissance à deux chiffres, mais nous avons encore de la capacité de production dans l'usine. Nous ajoutons régulièrement des lignes de production au lancement de nouveaux projets. Et puis nous avons aussi pas mal de terrain disponible », résume M. Béhon.

Nouvelles recettes

Pour séduire une idée de la production, nous en avons eu six à nos côtés : nous avons livré chaque jour lamatière première, et que chaque ligne de production débite 100 à 200 pots de 500 ml... à la minute. Une partie est stockée à l'extérieur, chez FM Logistics, idéalement implantée à quelques centaines de mètres à vol d'oiseau. Avec

les trente-neuf parfums et des livraisons dans 77 pays, le catalogue affiche plus de 500 références. La visite se poursuit mais nous ne pénétrons pas dans le saint des saints : le laboratoire de recherche qui travaille sur les nouvelles recettes testées en interne ou par un jury d'experts. Même si Häagen Dazs est bien assis dans son confortable siège de leader avec 70 % du marché des glaces premium (qualité supérieure, 6,7 % du marché global de la glace), son principal concurrent, Ben and Jerry's, est de plus en plus agressif à force d'innovation. Häagen Dazs lui répond à coup de nouveaux parfums (smoothie fraise-banane ou chocolat-praline-caramel...). Les gourmands n'en demandaient pas tant. ■

pon, 2000 Asie, 2004 Amérique du Sud, 2008 pays de l'Est. « Dès le départ, nous avons tendu vers l'excellence industrielle. Nous avons voulu inculquer des valeurs à nos employés avec un management participatif », reconnaît le DRH, Jean-François Lescart (qui en son temps s'occupa du recrutement en tant que directeur de l'ANPE, avant d'être lui-même recruté !). Ils sont aujourd'hui 262 permanents et 135 saisonniers. « Notre marché af-

QUESTIONS :

- 1- Pourquoi la fonction production est-elle essentiellement centrée sur le contrôle qualité ?
- 2- Expliquer pourquoi il faut « inculquer des valeurs aux employés avec un management participatif » ?
- 3- Sur quel marché est présent HD et quelle est sa position ?
- 4- Montrer en quoi commercialisation, production et recherche sont liées comme dans un système pour assurer la croissance de l'entreprise.
- 5- Pourquoi choisir Arras comme implantation stratégique ?

CORRECTION

- ➔ Pourquoi la fonction production est-elle essentiellement centrée sur le contrôle qualité ?

« zéro défaut » pour conserver l'image de marque et pouvoir pratiquer des prix d'écrouissage (élevés)

- ➔ Expliquer pourquoi il faut « inculquer des valeurs aux employés avec un management participatif » ?

- L'objectif d'image ne peut être atteint que si le positionnement est basé sur des caractéristiques réelles du produit, ce qui implique forcément l'ensemble des salariés à commencer par le système productif. Il doit y avoir partage des valeurs de l'entreprise avec ses partenaires à l'interne comme à l'externe.
- Le management participatif permet de mieux impliquer les salariés par un système de feed back

- ➔ Sur quel marché est présent HD et quelle est sa position ?

HD est présent sur le marché des glaces premium, où il est leader : marché principal correspondant à un besoin plus précis que le marché générique qui est celui de la glace (besoin général).

- ➔ Montrer en quoi commercialisation, production et recherche sont liées comme dans un système pour assurer la croissance de l'entreprise.

Le marché étant porteur, il faut pouvoir élargir la gamme sur différents parfums : ceci nécessite l'ouverture de lignes de production et en amont une recherche sur l'adéquation de ces parfums.

- ➔ Pourquoi choisir Arras comme implantation stratégique ?

Arras est un environnement bien adapté à la stratégie d'HD :

- Géographique : axes routiers
- Démographique : bassin de l'emploi
- Intégrant la filière de production : approvisionnement des matières premières : lait et arômes naturels.