

Arena se dope aux méthodes de l'automobile

Productivité. Le fabricant de maillots de bains s'est appuyé sur l'expertise industrielle des constructeurs automobiles pour réformer son organisation. Et maintenir 60 % de sa fabrication de produits élastiques en France.

Pour Arena, 2004 aura été l'année de tous les records. L'effet Laure Manaudou, la nageuse trois fois médaillée aux J.O. d'Athènes, a largement rejailli sur l'image de la marque. Le chiffre d'affaires du groupe, soutenu par les bonnes performances de sa filiale française, a dépassé les 84 millions d'euros. Le résultat d'exploitation, proche de 10 millions d'euros, atteint 12 % du volume d'affaires. Un score inhabituel dans l'industrie textile. D'autant qu'Arena agit sur un marché étroit et technique, où la différenciation et l'expression de la mode sont complexes à faire valoir. La marque doit par ailleurs faire face à des concurrents beaucoup plus gros qu'elle, comme le britannique Speedo (filiale du groupe Pentland, propriétaire de Reebok), Nike ou Adidas, son ancienne maison mère. Dernière spécificité et non des moindres : l'entreprise continue de produire plus de 60 % de ses maillots dans son usine de Libourne, près de Bordeaux.

Depuis sa sortie du giron d'Adidas, décidée sous l'ère Tapie, la marque a réalisé un parcours sans faute. Le management buy out (MBO) monté en 2001 par l'actuel directeur général du groupe, Cris-

tiano Portas, avec le soutien du fond milanais Investitori Associati, a permis à l'entreprise de financer sa croissance. « La stratégie d'expansion retenue par l'équipe dirigeante s'est mise en place très rapidement autour d'une vision à long terme », explique Nicolas Préault, directeur général d'Arena France et membre du conseil exécutif du groupe. La première phase du projet, étalée sur la période 2002-2005, a été bouclée avec un an d'avance. Deux axes avaient été retenus : la réorganisation industrielle complète du groupe et un recentrage strict sur ses métiers principaux : la conception, la fabrication et la distribution d'équi-

pements pour le bain, du maillot aux lunettes, en passant par les bonnets, les tongs et le matériel d'entraînement. La marque abandonne définitivement le marché du surf, tourne le dos au fitness et resserre fortement son offre de textile « beachwear » (les robes, les shorts où les T-Shirts).

Une démarche unique dans l'univers du textile

Si ce travail de réorganisation des gammes a permis de gagner en efficacité commerciale et de renforcer l'image de spécialiste de la marque, c'est sur le terrain industriel que le groupe Arena a gagné son niveau

exceptionnel de rentabilité. En adoptant une démarche unique dans l'univers du textile : « les meilleures pratiques en terme d'organisation industrielle ont été développées dans l'automobile, et plus particulièrement chez les constructeurs japonais qui ont mis au point des méthodes très efficaces adaptables à l'ensemble du secteur manufacturier. C'est ce que nous avons fait dans le groupe, avec des résultats supérieurs à nos prévisions », explique Nicolas Préault. Pour enclencher cette révolution, Arena est allé recruter au printemps 2003 deux spécialistes chez Valeo. Le premier, Rodolphe Lesourd, a pris en charge la direction industrielle du site de Libourne, après dix années passées au sein des filiales américaines de l'équipementier. Le second, Eric Cantineau, s'occupait chez Valeo des achats et de logistique. Il a pris la direction de l'organisation industrielle pour l'ensemble du groupe. Rattaché à la direction centrale italienne de Tolentino (où sont situés les centres de design et de R & D), il supervise les fonctions sourcing, qualité et chaîne d'approvisionnement.

« Nous avons adapté en deux ans chez Arena ce qui se pratique depuis 15 ans chez les grands constructeurs, explique Eric Cantineau :

LE PROFIL DE L'ENTREPRISE

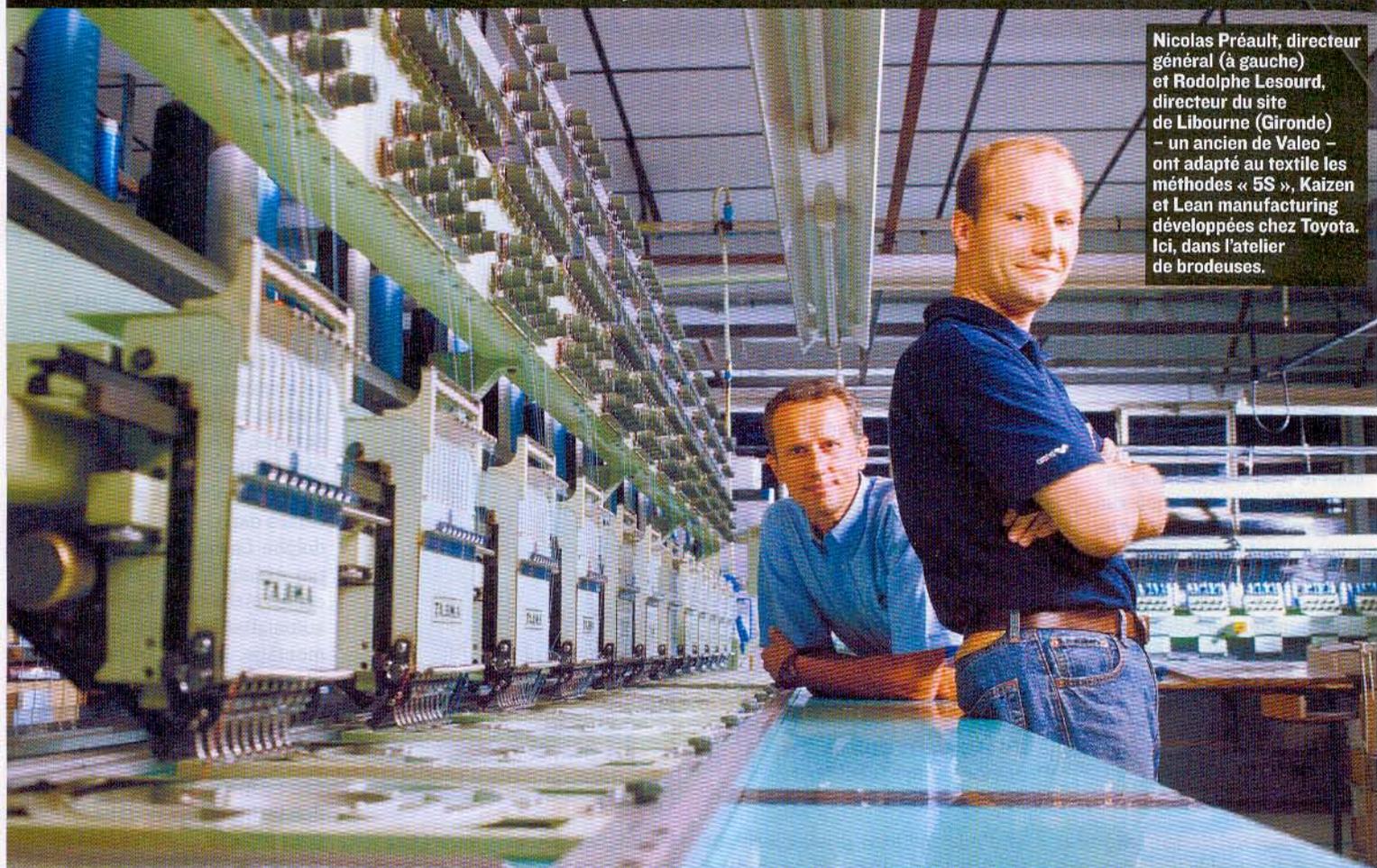
- > Chiffre d'affaires d'Arena Group : **84,3 millions d'euros**
- > Résultats avant impôts : **9,9 millions d'euros**
- > Effectif : **370 salariés**, dont **220** sur le site de production de Libourne (Gironde).
- > Répartition des **activités** en 2004 : **maillots de bains** (compétition et loisirs) : **60 %** du chiffre d'affaires ; **textile** (robes, paréos, T-Shirt...) : **7 %** du chiffre d'affaires ; **matériels et accessoires** (lunettes, bonnets) : **33 %**.



D. R.

A CHAQUE OBJECTIF, SON OUTIL D'AMÉLIORATION CONTINUE

Nicolas Prévault, directeur général (à gauche) et Rodolphe Lesourd, directeur du site de Libourne (Gironde) – un ancien de Valeo – ont adapté au textile les méthodes « 5S », Kaizen et Lean manufacturing développées chez Toyota. Ici, dans l'atelier de brodeuses.



RODOLPHE ESCHER POUR « L'U.N. »

SOUTENIR L'INNOVATION

Améliorer la productivité de la recherche.

La méthode. Grâce au **Technological Development Plan (TDP)**

trois niveaux d'intégration des savoir-faire ont été définis selon l'avancement des projets.

Niveau PO : amélioration des process sur la collection en cours.

Niveau PI : réflexion sur les collections un à deux ans à l'avance.

Niveau P2 : recherche à long terme.

RÉDUIRE LES COÛTS

Accroître la rentabilité grâce à des plans d'économies chiffrées.

La méthode. Le **Minus 15** permet de gérer des objectifs fixés en interne (usine de Libourne, sourcing) et en externe (fournisseurs et sous-traitants) grâce à des plans d'action chiffrés. En deux ans, la productivité s'est accrue de 7 %.

OPTIMISER LA LOGISTIQUE

Impliquer les fournisseurs et les partenaires de l'entreprise dès les étapes de R & D pour une meilleure gestion des volumes prévisionnels.

La méthode. Le **Supply chain optimization program (Scop)**, calqué sur le Lean manufacturing, traque les sources d'inefficacité au niveau des flux. Les commandes sont centralisées au niveau du groupe afin d'augmenter la puissance d'achat.

RENFORCER LA QUALITÉ

Réorganiser les postes de travail et les opérations d'assemblage.

La méthode. L'**Average quality assurance (Aqua)** inspiré de la méthode d'amélioration continue et d'autocontrôle dite des « 5S », a été développé sur le site de Libourne et chez les principaux fournisseurs de produits finis de la marque Arena.

MIEUX GÉRER LE SOURCING

Diviser par deux le nombre de fournisseurs et sélectionner un panel de 20 entreprises certifiées « Aqua », associées au programme « Minus 15 ».

La méthode. Avec **HighClass 20 (H20)** Arena consulte en priorité les entreprises du club H20 dans le cadre de son programme Scop. Pour entretenir l'émulation, un challenger est sélectionné en regard de chaque partenaire H20.

L'optimisation de la qualité par l'amélioration continue et l'autocontrôle, le développement de la polyvalence des opérateurs, les stratégies d'achats par grandes familles de produits, la définition de plans de charge prévisionnels avec les fournisseurs. Tous ces programmes ont été déployés progressivement en

interne ainsi que chez nos sous-traitants que nous avons associés à nos démarches ». Cinq outils spécifiques, inspirés des méthodes japonaises « 5S », Kaizen et Lean Manufacturing, toutes développées chez Toyota, ont ainsi été mis sur pied afin d'atteindre les objectifs fixés pour chaque fonction clé : l'innova-

tion, la production, le sourcing, la qualité et la logistique.

Finis l'époque où chaque filiale avaient ses propres fournisseurs pour un même produit et gérait elle-même ses commandes. En vingt mois, les procédures d'achat ont été centralisées à Tolentino. Conséquence, le nombre de fournisseurs

est passé de 110 à 60 et devrait se stabiliser aux alentours de 40. « Nous couvrons pratiquement la totalité de nos besoins sur le marché du « beachwear » avec une vingtaine de fournisseurs, explique Eric Cantineau. Nous souhaitons doubler ce nombre en retenant un challenger pour chaque (suite page 102) //

DES EMPRUNTS AUSSI À L'AÉRONAUTIQUE

Tous les deux ans, Arena livre une innovation majeure au monde de la natation à un rythme quasi métronomique. Plus de 90 % des tricotés développés par la marque dans son centre de recherche et de développement de Tolentino, en Italie, sont mis au point avec les fournisseurs de matières premières de la marque. Principalement constitués de fibres en polyamide, en polyester et d'élasthanne, les tissus des maillots de bain sont le fruit d'assemblages particulièrement complexes. L'objectif étant de permettre au nageur de gagner quelques précieux dixièmes de seconde en réduisant au maximum les turbulences nées du frottement du corps dans l'eau. Développée sur la base d'études réalisées pour l'aéronautique, la combinaison « Powerskin Xtreme » portée

par la Française Laure Manaudou, trois fois médaillée lors des derniers J.O. d'Athènes, a été passée dans un bain de Teflon. Sa structure, obtenue lors du tissage, est constituée de microalvéoles. En se remplissant d'eau, ces creux minuscules permettent d'augmenter mécaniquement la surface de contact « eau sur eau », diminuant ainsi d'autant les zones de frottement « eau sur tissus ». Des bandes de polyamide-élasthanne, placées en ellipse autour de la jambe, maintiennent le muscle et éliminent une partie importante des turbulences lors des plongeurs et des retournements. Cette combinaison, qui nécessite plus d'une dizaine d'opérations de confection lors de son assemblage sur le site de Libourne, permet un gain de vitesse en bassin compris entre 2,85 % et 3 %.



La combinaison « Powerskin Xtreme » portée par la Française Laure Manaudou aux J.O. d'Athènes, est le fruit d'un assemblage complexe.

cédures d'enchaînement des étapes de confection ont été adoptées équipe par équipe, grâce aux méthodes d'autocontrôle. Chaque poste de travail est aujourd'hui équipé d'un livret de fiches de vérification des tâches que doit réaliser l'opérateur.

La polyvalence privilégiée

Destiné à renforcer le contrôle qualité à chaque étape de la confection, ce système, très utilisé dans l'industrie, favorise la polyvalence des équipes, même si celle-ci reste encore limitée. « Toutes les méthodes de l'automobile ne sont pas applicables dans le textile, reconnaît Rodolphe Lesourd. Les détrompeurs, par exemple, ont peu d'intérêt ici, car les tâches sont beaucoup moins automatisées que sur une chaîne de montage. Idem pour les systèmes d'analyse des défauts, basés sur des mesures statistiques. Ces outils fonctionnent correctement sur de très grandes séries, mais sont peu adaptés au rythme de production textile où les modèles changent souvent. » Si des efforts restent encore à fournir, le travail accompli a toutefois permis de pérenniser l'essentiel de la production à Libourne.

Accélérer le déploiement géographique

Le groupe peut désormais enclencher la seconde étape de son expansion. Etalée jusqu'en 2008, elle verra tout d'abord la sortie du fond d'investissement italien. « La recherche d'un nouveau partenaire financier entre dans sa phase finale, confirme Nicolas Préault. Nous avons reçu trente dossiers depuis le début de l'année. Trois sont encore à l'étude ». Le groupe prévoit ensuite d'accélérer son déploiement géographique, sur les zones où la marque est encore trop peu présente. Les fondations industrielles du groupe sont suffisamment solides pour accompagner cet effort de conquête. Trois grandes zones ont d'ores et déjà été inscrites sur la carte : l'Allemagne, la Grande Bretagne, et le continent américain où les grandes marques du sport règnent sans partage. ●

YVES DOUGIN

(suite de la page 101) /// fournisseur principal. Ce double sourcing, pratiqué dans l'automobile, nous permet de sécuriser nos approvisionnements et d'entretenir la compétition entre ces partenaires », poursuit-il. Pour faire son choix, Arena dispose d'un avantage décisif sur ses concurrents : l'usine de Libourne, qui fabrique deux millions de pièces chaque année, offre une visibilité totale sur les coûts de fabrication des maillots. « Chez nos sous-traitants, nous analysons la productivité sur tous les postes, mêmes sur les produits que nous reconduisons », explique le patron des achats d'Arena.

Des plans de charge ajustés

Si les fournisseurs doivent faire preuve de transparence et s'engager sur des niveaux de qualité et de services supérieurs à la moyenne, cette sélection n'est pas sans avantage. Regroupés dans le club très fermé des partenaires d'Arena, baptisé H2O (pour « High Class 20 »), ils bénéficient de données régulièrement mises à jour sur les prévisions de vente, par modèle et par couleur,

et d'informations privilégiées sur les développements en cours dans le groupe. « Cette approche est très bien perçue, insiste Eric Cantineau. Dans le secteur textile, très peu de donneurs d'ordres sécurisent les contrats d'approvisionnement comme nous pouvons le faire. » En 2005, les fabricants chinois Hung Fat (maillots de bain finis), Grace International (bonnets) et Reggiani (textile beachwear) ou encore le canadien Vision 2 pour les lunettes, ont été « certifiés » H2O. Le groupe préfère en revanche rester discret sur ses fournisseurs de matières premières, qui entrent pour 40 % dans le prix de revient de ses maillots de bain. Pour l'heure, 60 % des matières élastiques sont achetées en France, le reste étant réparti entre l'Asie (20 %), l'Europe de l'Est (10 %) et la Tunisie (10 %).

Pièce maîtresse du dispositif de production, l'usine de Libourne est considérée comme un fournisseur à part entière. La totalité des produits

techniques d'Arena, les références haut de gamme et l'ensemble des prototypes de maillots des nouvelles collections sont produits ici. Le site emploie 180 personnes et génère 14 millions d'euros de chiffre d'affaires, facturés au groupe. Tout comme

les autres membres d'H2O, Libourne bénéficie d'informations très précoces sur les prévisions de vente, ce qui lui permet d'ajuster ses plans de charge. En un an, la mise en place des nouveaux outils d'optimisation de la production a permis de réduire

les rebuts de 40% et d'augmenter la productivité de 7 %. Les délais de livraison aux filiales ont été raccourcis de 30 %. « Les méthodes d'organisation et d'amélioration de la qualité, ont été calquées sur le modèle "5S", explique Rodolphe Lesourd. Elles se sont imposées naturellement à l'intérieur même de l'usine, poste par poste ». La disposition et l'environnement des zones de découpe et d'assemblage, les pro-

En un an, Arena a réduit les rebuts de production de 40 %, augmenté sa productivité de 7 % et raccourci ses délais de livraisons de 30 %.