

LE COURVAL AU PARFUM

« Du verre à la beauté, le verre est notre univers. »

ÉDITORIAL

La fin de l'année approche dans un contexte difficile. Comme toujours les regards sont braqués sur les ventes de Noël, en espérant qu'elles rassurent sur la tenue du marché parfum et cosmétiques, en France mais aussi à l'étranger.

Il n'y a cependant pas de doute sur le fait que la croissance de nos clients vient principalement des marchés en développement et non des marchés historiques, Europe en tête, où se déroulent surtout des batailles de parts de marché. La plupart des grandes marques constatent ainsi que pour tirer leurs ventes elles doivent augmenter leurs dépenses de communication et de médias, au détriment de leur rentabilité.

C'est pour cela que nous, comme tous les fournisseurs devons contribuer à la baisse des coûts pour les marques, dans un contexte où les volumes n'augmentent pas. La pression concurrentielle dont nous avons tant parlée prend sa source dans cette dynamique de marché contre laquelle il y a heureusement des solutions.

La première est de gagner la bataille sur la qualité, le service, l'innovation, ce qui demande des moyens importants. La mise en place de Bélus a permis de bâtir le socle à partir duquel

nous pourrons mieux maîtriser nos flux, mieux connaître la source de nos contre-performances, mieux diriger l'action commerciale, etc. Le renfort des équipes en matière de développement, d'innovation, de qualité, de supply chain, nous permet également de prendre de l'avance sur ces sujets.

Le projet agilité – au sein duquel les collaborateurs s'impliquent fortement et plus largement tous les projets d'amélioration continue contribuent également à ces progrès. Dans un contexte où la performance économique de l'entreprise est sous le feu des projecteurs, ces investissements peuvent sembler inappropriés et beaucoup ne les comprennent pas. Ils sont cependant indispensables.

La deuxième solution est de réduire impérativement nos coûts. C'est tout l'enjeu du projet présenté au mois de décembre : un plan de retour à la compétitivité qui permettrait à l'entreprise de faire face sereinement à la pression concurrentielle.

Ce projet, dont les détails seront exposés aux partenaires sociaux et aux collaborateurs entre janvier et février, est l'occasion d'améliorer le dialogue, de bâtir l'avenir dans la concertation et de développer une meilleure compréhension des enjeux économiques. Les échanges que nous avons déjà eus au mois de décembre me laissent penser que nous pouvons créer tous ensemble un nouveau pacte social permet-

tant à Pochet du Courval d'atteindre son prochain objectif majeur : 2023 et les 400 ans de la création de l'entreprise.

Enfin, la troisième voie que nous devons creuser est celle du développement international, afin d'être mieux positionné sur les marchés en croissance, l'Amérique du Sud en tête mais aussi l'Asie pour les produits de soins.

Tous les ingrédients sont réunis pour que Pochet du Courval et le pôle Flaconnage ressortent renforcés de la période de crise actuelle. Nous savons ce qu'il faut faire, il nous reste à nous serrer les coudes et à réussir.

Charles de Forges

Président



Pochet du Courval
MAISON FONDÉE EN 1623

Etude sociologique & ethnologique

CHEZ POCHET DU COURVAL À GUIMERVILLE & À GAMACHES

Nous nous étions engagés lors du lancement de l'étude sociologique et ethnologique à vous en restituer les résultats.

Vous en trouverez une synthèse ci-contre qui a été plus longuement partagée avec les élus des CHSCT et des Comités d'Etablissement de Gamaches et de Guimerville ainsi qu'avec les membres de l'encadrement au cours de réunions spécifiques déroulées ces 3 dernières semaines.



Estelle Durand, Bouchra Zrida, Luc Chelly et Mickaël Brohan, sommes venus dans vos deux sites, à la demande de la direction de Pochet du Courval, d'avril à fin juin 2012, afin de réaliser une étude sociologique et ethnologique.

Une note d'information vous avait été diffusée au moment du démarrage de notre étude.

L'objectif de notre étude était de comprendre l'organisation et le fonctionnement de votre entreprise à partir de son et de vos histoires personnelles et collectives, des valeurs qui définissent Pochet du Courval et de contribuer ainsi à la réflexion sur les potentiels de développement.

Durant ces trois mois, nous avons recueilli, lors d'entretiens et de phases d'observations réalisées par notre équipe, des histoires, des interrogations, des attentes, des projections et aussi des inquiétudes des personnels sur leur rôle respectif dans l'entreprise ; sur leur métier et leur fonction ; sur leurs relations avec les collègues et avec les cadres ; sur les logiques individuelles et collectives quant à l'histoire de Pochet : son passé, son présent et son futur. Dès lors, entrant dans une étape de modernisation et de rationalisation, l'enjeu majeur pour votre entreprise est de comprendre comment cette évolution est possible tout en ne perdant pas ses principes, ses valeurs et surtout ses savoir-faire.

Tout d'abord, nous voulons manifester nos remerciements à l'ensemble des personnels de Pochet du Courval pour son accueil et pour sa participation aux différents moments de notre étude : immersion ethnologique et entretiens, individuels et de groupe. En effet, nous n'avons pas rencontré de réticences affirmées quant à notre enquête.

Au contraire, elle a suscité un intérêt quant à ses finalités attendues par vous, à partir de votre expérience, de vos savoir-faire, de vos compétences, et aussi des

difficultés que vous rencontrez, comme l'indiquent ces propos :

« *C'est intéressant, c'est pour le bien des salariés. Personne n'est contre.* »

« *Si le patron vous fait venir, c'est qu'il se rend compte de la situation.* »

Et tout en respectant l'anonymat et la confidentialité auxquels nous nous étions engagés, nous avons pu produire une synthèse qui traduit les propos recueillis et les observations réalisées.

Votre verrerie de flaconnage de luxe existe depuis 1623 comme indiqué dès l'entrée du site de Guimerville. Soit près de 400 ans de production qui construisent une histoire industrielle basée sur la volonté partagée de produire uniquement à partir de la qualité, de l'innovation et de l'excellence.

Cette histoire ne fut pas un long fleuve tranquille mais elle a permis à Pochet du Courval de se distinguer d'autres entreprises. Paternalisme, territoire et familles ont longtemps constitué les trois socles de l'entreprise. Comme vous nous l'avez expliqué, durant plusieurs décennies, c'est la même famille, « les Colonna », qui a dirigé l'entreprise. Direction que l'on peut aujourd'hui, avec le recul, qualifier de paternaliste avec des relations professionnelles du même type que celles que l'on peut rencontrer dans la sphère familiale traditionnelle où le père constitue la figure majeure et le garant du maintien des traditions. C'est donc un paternalisme industriel qui durant de longues années a permis aux salariés de bénéficier de la protection du patron (du père) en échange du respect et de l'obéissance.

Ce mode de gestion est favorisé par un ancrage territorial : la Vallée de la Bresle. Comme d'autres verreries voisines et non moins concurrentes, la Vallée est le territoire des verriers. L'emploi est donc très dépendant de cet an-

crage territorial et il semble naturel pour les habitants de cette vallée de candidater chez Pochet du Courval, l'entreprise la plus proche et la plus attractive. Et c'est ainsi que nous avons noté la présence de plusieurs membres d'une même famille chez Pochet du Courval et ce sur plusieurs générations.

Ainsi, c'est toute une communauté avec son histoire, ses références, ses coutumes et ses valeurs qui s'est faite ici.

Une culture d'entreprise familiale et territoriale, des relations avec l'extérieur peu développées, une politique commerciale et marketing peu adaptée aux nouveaux marchés, ont été autant de facteurs rassurants pendant de longues années. La modernisation qui est aujourd'hui un axe incontournable est alors synonyme de changement sur une échelle de temps qui n'est plus celle connue par les différentes générations. Ce changement qui se profile s'associe aujourd'hui pour les salariés à la perte d'un modèle et donc en déstabilise beaucoup, comme nous l'avons entendu. L'avenir de Pochet du Courval se construit sur un temps qui s'accélère.

Les changements intervenus depuis quelques années font ainsi se rencontrer deux cultures. L'une traditionnelle autour du métier du flaconnage de luxe, « architecte du parfum », avec ses savoir-faire, ses repères, son éthique du travail très bien fait, reconnu et valorisant. Et, une autre culture émergente qui résulte de ces changements avec l'arrivée d'un nouveau président et d'un nombre important de nouveaux cadres, managers et ingénieurs. Mais aussi, d'une nouvelle forme d'organisation, plus moderne, plus rationnelle et surtout plus rapide qui oblige à d'autres types de relations en interne, tout en voulant assurer une qualité toujours maximale et de nouveaux débouchés commerciaux.

La période est donc une période de tension entre une nostalgie du passé et l'entrée dans une nouvelle étape qui nécessite de nouveaux modes de fonctionnement et des évolutions pour toutes et tous. Par exemple, le rééquilibrage en cours entre les différentes fonctions afin de proposer un ensemble plus complet de services à vos clients, Dior, Chanel, Guerlain ou Lancôme, depuis la fabrication du flacon jusqu'à son parachèvement « sur mesure ». Ce découplage des fonctions de l'entreprise signifie une mutation profonde qui doit permettre d'anticiper les attentes de vos clients et de mieux faire face à la concurrence. En modifiant sensiblement les relations en interne, Pochet du Courval doit montrer qu'aujourd'hui l'articulation entre le « Chaud » et le « Froid » constitue une alliance entre artisanat et process industriel permettant ainsi plus de compétitivité. En effet, longtemps focalisée uniquement sur la fabrication et les « maîtres verriers » proches du feu, les autres activités telles que le tri, le parachèvement, les expéditions, les fonctions support, ont été longtemps moins mises en avant et beaucoup moins connues.

Cette organisation reposant sur un modèle communautaire handicapait souvent les transmissions entre collègues et entre générations, empêchant ainsi la circulation des informations, des savoir-faire et des solidarités et aussi des possibilités d'évolution des carrières.

C'est ainsi, par exemple, que les femmes n'ont toujours pas accès aux postes de la fabrication, elles restent cantonnées au tri et au parachèvement, ce qui les limite, pour certaines, dans leurs aspirations professionnelles, alors que leur implication dans le travail est égale à celle des hommes. Et, nous pouvons faire l'hypothèse que leur participation à d'autres métiers serait le signe des évolutions nécessaires.

Les mutations en cours montrent que les règles du jeu changent et tendent à découpler et à faire partager un même métier, le verre, tout en gardant comme valeur commune cette fierté et cet investissement individuel et collectif dans la réussite de l'entreprise.

Malgré tout, ces changements provoquent des inquiétudes. Certaines consécutives à l'arrivée de nouveaux cadres et ingénieurs qui ne sont pas issus de la région, de l'entreprise et du métier et qui sont perçus comme n'étant pas habituels dans le paysage de l'entreprise. D'autres fondées sur une organisation du travail ressentie comme plus intense avec des effets négatifs sur les salarié-e-s et aussi sur la qualité des flacons.

C'est donc face à un avenir qui reste encore flou et peu compréhensible que les personnels se retrouvent, c'est-à-dire à cette phase, de perte de repères et de sens, particulière aux situations de transition.

Pour notre part, nous pensons que l'avenir n'est jamais déterminé et qu'il existe des pistes afin de faire face aux différents enjeux que sont aujourd'hui la mondialisation, l'exigence des clients, les changements technologiques, le renouvellement des générations...

Dans un premier temps, pour faire face à ces transformations, la mise en place d'une information claire et compréhensible, pédagogique, sur les orientations décidées et sur la stratégie de Pochet du Courval nous semble primordiale afin de confirmer le découplage déjà entamé, de développer la connaissance des différents métiers et rôles dans la chaîne de production et d'appréhender le rôle des clients. En sus de cette information, c'est aussi sur la communication, sur l'échange qu'il faut se pencher afin d'améliorer les relations entre les personnels et leurs responsables ; de mieux informer sur ce qu'est le groupe, ses métiers, ses complémentarités, ses implantations.

Ces premières pistes d'avenir sont essentielles pour mettre en œuvre une nouvelle dynamique qui permettra à votre entreprise bien entendu de ne pas être dépassée par la concurrence, mais aussi de donner à chacun la possibilité d'être un acteur dans ce développement. Car, la question qui se pose à toutes et à tous, quelque soit les hiérarchies professionnelles est : « **qu'est-ce que l'on fait et comment va-t-on le faire demain ?** ».

Luc Chelly & Estelle Durand