

Irène Gosset

met le groupe Pochet au parfum

Il était une fois l'un des leaders du packaging du luxe... Pochet, groupe discret vieux de quatre cents ans, sort de l'ombre. Emmené par une des filles de la famille, il maintient ses savoir-faire traditionnels tout en défendant sa compétitivité et en réformant son organisation RH. //

Par Emmanuelle Souffi
Photos :
Cecilia Garroni Parisi



Dans le bureau d'Irène Gosset sont accrochées les photos des fondateurs.

Au bord du canal Saint-Martin, à Paris, au 121, on peignait jadis des fioles vendues dans les pharmacies. Cent cinquante ans plus tard, le verre a remplacé la porcelaine et les parfums les médicaments d'autrefois. Il n'y a guère que les photos en noir et blanc des pères fondateurs pour rappeler l'histoire de l'atelier Deroche, racheté en 1830 par la famille Pochet. Dans le bureau d'Irène Gosset, présidente du directoire, les bouteilles de Kenzo, Dior, Saint Laurent fabriquées par le groupe côtoient le flacon de Guerlain créé pour l'impératrice Eugénie en 1858. Qui sait que ces écrins sont conçus en France, dans la vallée normando-picarde de la Bresle ?

La famille Colonna de Giovellina, propriétaire de ce leader français du packaging de luxe, cultive la discrétion. Ces Corses originaires d'un petit village près de Corte règnent depuis 1623 sur les Verreries Pochet du Courval. Nommée en 2009, Irène Gosset a repris le flambeau de son frère, Gabriel. Qui lui-même avait succédé à son père et à son oncle. De quoi rassurer les salariés. « Ça fait du bien de voir un Colonna dans les ateliers, ça signifie que la tradition perdure », souligne Laurent Lenglet, secrétaire du comité central d'entreprise des Verreries Pochet du Courval, fondées par le grand-père et que tout le monde continue ici d'appeler « le Courval ».

Depuis quatre ans, « la fille Colonna » amorce un virage technologique et humain. La concurrence s'active, les Italiens, les Allemands, sans parler des Chinois, taillent des croupières aux plus anciens, tels Pochet ou Saint-Gobain. Plus chers, moins réactifs, avec leurs 10 usines françaises, les Pochet doivent se réinventer. En se diversifiant dans le plastique pour concevoir des produits de A jusqu'à Z. Et en rachetant des entités à l'étranger pour attaquer des marchés en plein essor, tels le Brésil, les États-Unis et l'Asie. Sans négliger leur histoire et leur savoir-faire.

PRÉSERVER LA COMPÉTITIVITÉ

Au Courval, les charrettes ne font pas partie de l'histoire. En 1971, le grand-père Colonna avait investi un an de chiffre d'affaires sur le site historique de Guimerville, dans la vallée de la Bresle, en Seine-Maritime, pour automatiser la production. Les « gens d'en haut », qui travaillaient dans l'ancienne fabrique située à 1 kilomètre, sont descendus en contrebas. Les cueilleurs – qui coupent le verre chaud – et les moulistes découvrent alors de nouvelles conditions de travail. Quarante ans plus tard, les mêmes partent en congé de fin de carrière. En 2008, l'usine avait connu des périodes de chômage partiel mais avait réussi à surmonter la tempête. « Aujourd'hui, on n'est plus une ou deux entreprises à répondre à un appel d'offres, mais trois ou quatre, résume Michel Carpentier, directeur de l'unité verre chaud. Il fallait diminuer nos coûts de revient en misant sur la performance industrielle et produire mieux avec moins de personnel. »

Un plan de reconquête de la compétitivité est mis en œuvre et 163 postes sont supprimés cet été; 154 salariés quitteront finalement l'entreprise sur la base du volontariat. La famille Colonna promet qu'il n'y aura aucun licenciement sec. La direction joue la franchise. Productivité des concurrents, coûts salariaux, évolution du mar-

ché... Les chiffres sont dévoilés. Près d'une trentaine de réunions sont organisées dans les ateliers à toute heure du jour et de la nuit, le site fonctionnant en continu. « Le plan de départs volontaires mettait à mal le sacro-saint principe: "T'inquiète, au Courval, rien ne peut arriver", observe Christine Pourteau, responsable des relations sociales à Guimerville. Pour eux, il n'était pas possible qu'on perde de l'argent et que les Allemands soient meilleurs. »

Dans la foulée, les salaires sont gelés. Objectif? Économiser 11,5 millions d'euros. Ici, entre le travail de nuit et celui du week-end, on gagne en moyenne 2 000 euros net sur treize mois. Quatre jours de RTT passent à la trappe. La direction tablait sur six et une réduction des temps de pause de dix minutes. Un casus belli pour les syndicats. Après 11 week-ends de grève, chacun finit par s'y résigner. « Il vaut mieux accepter un petit peu pour préserver le reste, confie Brigitte, 35 ans, de l'atelier verre chaud. Aujourd'hui, il faut être irréprochable pour rester dans la course. » Par référendum, les ouvriers choisissent leurs nouvelles « tournantes » avec des jours de congé planifiés pour offrir des sas réguliers de respiration.

Mais à la production, les coupes laissent des traces. « Il y a un an nous étions 300, et aujourd'hui 222 pour la même charge de travail. On doit faire appel à des intérimaires », déplore Ludovic Depoilly, délégué syndical FO à l'usine de Gamaches. Le stress fait son apparition. « Il est hors de question que le plan de départs volontaires dégrade les conditions de travail », prévient Laurent Lenglet, secrétaire CFTC du CCE. En parallèle, 13 millions d'euros sont investis dans de nouvelles machines pour accroître la production. Une stratégie pas toujours comprise du personnel, qui se demande pourquoi on a supprimé des postes si on peut investir autant...

2

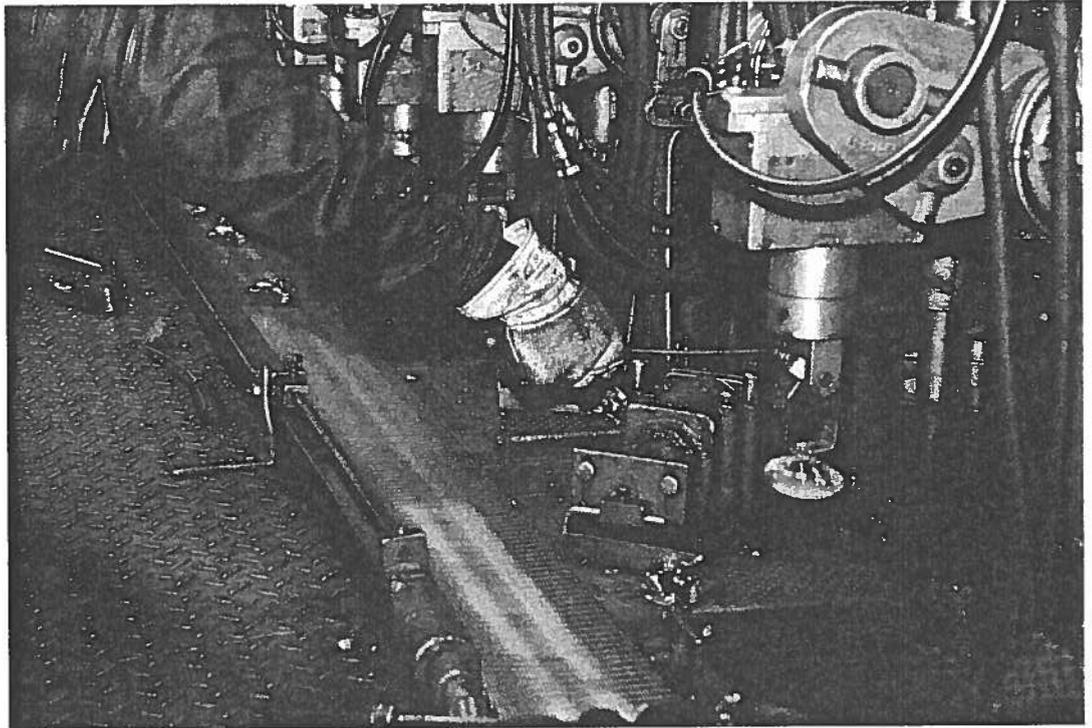
INSUFLER UNE CULTURE DE GROUPE

D'un côté, le verre, activité historique. De l'autre, le plastique, gisement d'avenir. Qualimetal en Chine, Ipel au Brésil, Lisi Cosmetics et Solev en France... Entre 2008 et 2011, Pochet a eu un appétit d'ogre. Il se constitue en SAS en 2009 et se dote d'une organisation RH digne de ce nom. Car, sur le terrain, on ignore ce que fait le collègue d'Aurillac ou de Saint-Saturnin. « Avant, les entités n'avaient que deux choses en commun: les clients et les actionnaires! Chacun vivait sa vie. Il fallait casser les silos et créer des synergies », analyse Alain Mauriès, le DRH du ►



Cette ancienne
avocate récuse
les stratégies court-
termistes suivies
par ses concurrents

Chaleur, bruit, odeurs, rythme en 3x8..., la fabrication des flacons de luxe n'a rien d'une sinécure.



EN BREF

Verrier depuis 1623, le groupe Pochet est un des leaders français du packaging de luxe avec Saint-Gobain. C'est l'un des raresabricants français à capitaux familiaux. Détenu par la famille Colonna de Giovellina, il compte 15 usines dont 10 en France. Depuis 2008, il a multiplié les acquisitions à l'étranger (Chine, Brésil, États-Unis) et en France (Qualicosmetics, Solev). La verrerie historique du Courval produit plus de 1 million de flacons par jour pour les plus grands parfumeurs (Dior, Guerlain, Saint Laurent, Lolita Lempicka). Chaque lancement, comme le fameux nectar de la chanteuse Nicki Minaj ou de Justin Timberlake, nécessite de développer des process de production particuliers.

► groupe, poste qui n'existait pas jusqu'en... 2009! Tous les sites ont à présent un RRH qui rapporte au directeur d'usine. Le changement de discours est flagrant. Le DRH, ancien de Coca-Cola, crée un comité de groupe réclamé par les syndicats. Instance d'information, il n'a pas vocation à négocier des accords pour tout le monde. Le recrutement de cadres est désormais centralisé, du moins au niveau de la filiale, mais le dialogue social reste sur le terrain. « Nous sommes implantés dans des bassins d'emploi très différents, avec des conventions collectives et des matériaux très divers », poursuit Alain Mauriès.

Pour comprendre ces subtilités culturelles et réussir à mieux faire passer les messages, le DRH lance deux études, ethnologique et sociologique. En 2012, durant trois mois, des scientifiques s'installent sur les lignes de production du Courval, échangent avec les ouvriers. Avec un four à l'arrêt, le climat est tellement tendu que certains pensent que ceux qui répondent seront licenciés! Le monde du verre est fermé sur lui-même. On y travaille de père en fils et de mère en fille. Quand le chef cherche un mouliste, on lui donne le CV du neveu, du cousin ou de l'oncle. « L'appartenance à l'entreprise se confond avec celle au territoire, c'est là que les familles se constituent, se retrouvent », s'étonne Christine Pourteau, qui peut gérer le même patronyme sur une quinzaine de postes différents!

Mais aujourd'hui, des séminaires de management réunissent les cadres du plastique et du verre. Un entretien annuel d'évaluation commun est créé. Près de 200 managers sont formés aux nouveaux critères. En lieu et place des 19 assureurs pour neuf entités juridiques, un seul gère les 4,5 millions d'euros de cotisations. « Plusieurs entités étaient déficitaires. En mutualisant, on

peut mieux contrôler nos dépenses », explique Alain Mauriès. Sur le terrain, ça râle à coups de débrayages, surtout chez Auriplast, dans le Cantal. Le plan de départs volontaires a rebattu les cartes. La mobilité intersites se fait plus facilement. À condition de ne pas être irréversible...

3

PARTAGER LES SAVOIR-FAIRE

À tous les niveaux, on préserve ses secrets de fabrication chez Pochet. « Le métier du verre s'apprend sur le terrain, en regardant ce que fait l'autre. On se forme de père en fils. Mais pas question d'ouvrir son savoir par peur de perdre son job », raconte Alain Mauriès. En arrivant à l'atelier parachèvement (qui décore les flacons), Mathieu Croize découvre des petits carnets où chacun notait les bons réglages sans les partager avec les autres. « Chacun savait comment ça fonctionnait dans sa tête, mais rien n'était écrit. Aujourd'hui, vu le durcissement du marché, ils comprennent l'importance de passer le relais », souligne ce jeune ingénieur de production. Compositeur, fumiste, mireur, choisisseur... Aucune école ne prépare à ces métiers. Et à moins d'anticiper la relève, ils risquent de disparaître. Christian est coloriste et partira dans deux ans à la retraite. « Je veux être sûr que quand je ne serai plus là, ça marchera pareil ou même mieux! » Il faut vingt-quatre heures pour fabriquer du verre, une heure pour l'amener jusqu'aux machines et huit secondes pour produire un flacon. « Le verre, ça n'est pas de la magie, mais une matière vivante, décrit ce sexagénaire. En

fonction du taux d'oxygénation, la coloration n'est pas la même. On fait de la chimie, mais aussi de la physique.» Comme beaucoup, il va former son successeur en interne. Faute d'en trouver sur le marché, Pochet a développé un partenariat avec d'autres verriers de La Glass Vallée afin de créer une formation sur mesure en lycée professionnel au métier de machiniste.

4

PROTÉGER LA SANTÉ DES SALARIÉS

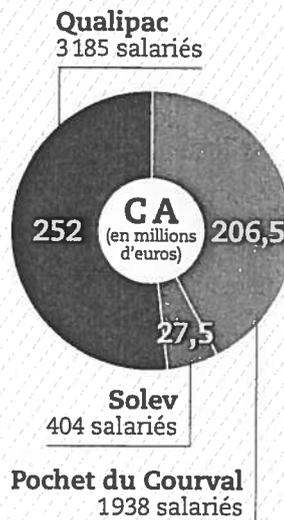
Une verrerie industrielle n'a rien d'artisanal. Les fours émettent de la chaleur et font du bruit. Au parachèvement, les produits pour nettoyer ou sérigraphier les bouteilles dégagent une odeur prenante. Les rythmes de travail en 3x8 ou en 4x8 sont éprouvants. Jadis, les opérateurs avaient tendance à cumuler les jours de congé et de récupération, mais finissaient sur les genoux avant de s'arrêter. C'est pour leur permettre d'avoir des soupapes à mi-parcours que la direction a revu les plannings. Certains y ont perçu

une atteinte à leur liberté. «Ce sont eux qui gèrent désormais nos journées! pointe un membre de la CGT. On est des matricules.»

Surtout, la chasse aux accidents du travail – écrasement, fracture, entorse, coupure – a été déclarée. «Avant, quand il y avait un accident, on évitait de le dire pour ne pas avoir de problèmes», reconnaît un ouvrier. Désormais, des audits de sécurité ont lieu tous les mois. Chaussures, bouchons d'oreille, gants..., les équipements individuels sont devenus obligatoires. «Oui à la sécurité, à condition de respecter le confort des salariés», prévient un membre de la CGT. Dans le cadre des négociations qui vont s'ouvrir sur l'intéressement, une partie devrait être liée aux résultats en matière de sécurité au travail. En l'espace d'un an et demi, le taux de fréquence a chuté de 40 à 16,5. Dans la division plastique, c'est surtout la montée des maladies professionnelles, notamment des TMS, qui inquiète les syndicats. «L'absentéisme augmente depuis trois ans. Des gestes répétitifs ont été supprimés, mais d'autres ont été ajoutés. Et puis la population vieillit, le mal fait il y a quelques années, on le paie aujourd'hui», constate Michel Rey, délégué syndical central FO chez Qualicosmetics. L'avenir se dessine aussi avec des salariés en bonne santé. ♦

EN CHIFFRES

En 2012, le groupe Pochet a réalisé 486 millions d'euros de chiffre d'affaires total et comptait 5 541 salariés :



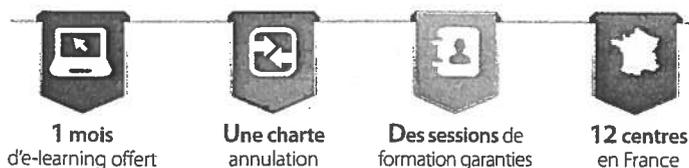
Source: Pochet.

À un battement d'ailes, de nouvelles opportunités

www.demos.fr

Catalogue 2014

- 1 500 formations interentreprises dans toute la France
- Des solutions de formations sur-mesure
- 1 500 modules e-learning sur étagère
- 3 nouvelles formules d'accompagnement à distance avec le « 100% Accompagné »



1 mois
d'e-learning offert

Une charte
annulation

Des sessions de
formation garanties

12 centres
en France

Demos Direct 0811 03 03 03
prix d'un spectacle*

demos
Learning is changing*

*former c'est transformer

entretien avec Irène Gosset, présidente
du directoire du groupe Gosset

« La survivance d'un actionnariat familial est primordiale »



Le groupe Pochet, qui a 390 ans, est resté familial. Une rareté dans le paysage industriel français!

C'est une particularité à laquelle nous sommes très attachés et qui nous a été transmise par les générations précédentes. Mon grand-père, mon père et mon oncle ont contribué à développer la société qui est née en 1623. Cet héritage familial nous distingue de nos concurrents verriers détenus pour beaucoup par des fonds d'investissement qui raisonnent à court terme. Nous ne nous développons pas avec un objectif de rentabilité à court terme, mais dans la durée. Nos 5 500 collaborateurs possèdent une ancienneté forte, beaucoup ont connu le démarrage de la plus grosse usine du groupe, à Guimerville, en 1971. Si nous sommes fiers de cette histoire qui est la source de notre excellence industrielle, notre rôle est aujourd'hui de préparer les quatre cents prochaines années du groupe. Cette longévité est sécurisante pour nos clients. Elle est synonyme d'absence de changements perpétuels de stratégie, d'investissements à court terme.

Cet actionnariat familial est-il un atout?
Nous avons quitté le Second Marché en 2006 justement pour regagner notre indépendance et ne plus être soumis aux incertitudes des cours de la Bourse. La survivance d'un actionnariat familial est primordiale pour notre pérennité. Pour le moment, aucun membre de la génération suivante ne travaille dans l'entreprise. À nous de leur donner envie de continuer à écrire l'histoire de Pochet.



Irène Gosset

58 ans.

1978
Avocate.

2005
Directrice juridique de Pochet.

2009
Présidente du directoire
du groupe Pochet.

Vous possédez cinq sites de production à l'international, en Chine et au Brésil notamment. Les salariés français n'ont-ils pas peur que leur travail parte à l'étranger?

Notre installation en Chine remonte à plus de quinze ans. À cette époque, l'inquiétude était forte. Mais cela ne s'est traduit par aucune suppression de poste. Au contraire, c'est un plus pour l'entreprise, qui accroît notre présence sur des marchés en forte croissance. La Chine,

avec la poussée des revendications salariales, devient d'ailleurs de moins en moins un pays low cost...

Le coût du travail est-il trop élevé en France pour votre activité?

Le coût du travail est lourd dans notre pays. Le crédit d'impôt compétitivité emploi offre une bouffée d'oxygène. Il nous rend un peu plus attractifs par rapport à nos concurrents asiatiques. Mais il est regrettable de ne pas l'avoir limité aux seules industries à forte main-d'œuvre. Ce qui pèse le plus dans nos coûts de production, ce sont les salaires. Mais c'est en France qu'est notre savoir-faire. Nous avons des métiers particuliers qui reposent sur une technicité qui ne s'apprend pas à l'école et il n'est pas question de les transférer. Il est quasi impossible de trouver demain, ailleurs, les compétences dont nous avons besoin! Dans ce contexte, nous avons pourtant racheté en 2011 quatre usines en France qui représentent 800 emplois. Nous possédons 10 usines sur tout le territoire, dans des bassins d'emploi ruraux où nous sommes le plus souvent le plus gros employeur de la région. C'est une lourde responsabilité. Pour la première fois, nous avons dû supprimer 163 postes à Pochet du Courval, sur les sites de Gamaches et Guimerville. Tout s'est fait sur la base du volontariat, beaucoup sont partis en congé de fin de carrière. Cela a été très traumatisant pour nos équipes, mais nous devons gagner en compétitivité.

Que pensez-vous de la nouvelle loi sur la sécurisation de l'emploi?

Certaines dispositions ne sont pas évidentes, comme la procédure d'information-consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise. Cette mesure est complexe car elle peut mettre à mal la confidentialité indispensable à certaines décisions qui, de toute façon, ne sont pas du ressort des partenaires sociaux. Annoncer une opération trois ans avant risque de la faire capoter, d'allumer les feux pour rien... Ça pose un problème vis-à-vis de la concurrence et des tentatives d'espionnage.

Le P-DG de PSA, Philippe Varin, a-t-il eu raison de renoncer à sa retraite chapeau?

Il aurait été compliqué pour lui d'accepter. En ces temps difficiles, cette histoire a un côté indécent et renvoie une image négative des entreprises. ♦ **Propos recueillis par Emmanuelle Souffi et Sandrine Foulon**