

5 questions à

Renaud Malarre, Directeur Général des Verreries de Masières

« Le boulot d'un dirigeant, c'est de donner le moral ...et pour pouvoir le donner, il faut l'avoir soi-même. Je fais partie des gens qui pensent qu'il faut continuer à se battre pour qu'on ne résume pas la France à la Tour Eiffel. Il faut avancer, il faut chercher des solutions... Il faut que nous soyons en capacité de répondre par des vitesses d'innovation adaptées grâce aux technologies de l'information en particulier. »

1- Pouvez-vous présenter votre entreprise?

Verreries de Masières, filiale à 100 % de Bormioli Rocco depuis 1994, représente le pôle principal de l'activité parfumerie cosmétique verre du groupe italien dont le CA de 550 M€ est réparti dans plusieurs activités : pharmacie et arts de la table notamment. L'actionnaire principal depuis quelques années est la Banca Popolare di Lodi qui en a pris le contrôle via une recapitalisation importante assurant l'assise financière des projets d'expansion du groupe, la famille fondatrice conservant environ 30% du capital.

Quant à Verreries de Masières, l'entreprise emploie quelque 500 personnes et produit environ 250 millions de flacons par an pour un CA de l'ordre de 100 M€. Nous sommes présents chez les principaux donneurs d'ordre du secteur et nous souhaitons pouvoir encore développer ce secteur stratégique pour le groupe. La situation actuelle offre au groupe les moyens de financer son futur comme en particulier le lancement, depuis début 2005, d'un programme d'investissements exceptionnels de 11 M€.

2- Justement, à quoi va servir cet investissement ?

C'est un investissement de modernisation rendu nécessaire pour rationaliser notre outil : il ne s'agit pas d'augmenter notre capacité de production mais plutôt d'améliorer notre efficacité, plus particulièrement le niveau de qualité des installations de fusion et de formage. Ainsi, la capacité de production actuelle qui doit être maintenue, sera compactée dès le 1^{er} décembre prochain sur 2 fours au lieu de 3, le nombre de lignes restant identique. Nous allons en profiter pour investir 1,6 M€ dans un dispositif anti-pollution.

3- Comment évolue actuellement le marché du flaconnage?

Le marché européen est actuellement en croissance très modérée. Néanmoins, nous avons de bonnes pistes aux Etats-Unis où la croissance est plus forte. Reste que pour le flaconnage de soin, les marchés phares sont l'Europe de l'Est et l'Asie, l'Asie n'étant pas pour le moment un marché du flaconnage alcoolique. Dans ce contexte, nous nous positionnons plutôt en challenger qu'en leader et cherchons à améliorer notre position que nous estimons à 14 à 15 % des parts des marchés que nous visons.

4- Quels sont les atouts des entreprises françaises du flaconnage sur ce marché?

Grâce à notre culture et à nos savoir-faire, la parfumerie reste un métier français. D'autant que de gros donneurs d'ordre français réalisent toujours, pour l'instant, en France l'essentiel de leurs activités de conditionnement alcoolique et c'est un gros avantage sans parler de la proximité géographique qui permet de fluidifier les flux logistiques.

Reste que le savoir-faire est un obstacle qui peut tomber et que ce n'est pas vraiment un avantage concurrentiel que de se trouver dans la zone du monde où les coûts salariaux sont les plus élevés dans un contexte industriel de forte utilisation de main d'œuvre.

Il est donc important à terme d'envisager une forme appropriée de globalisation de l'entreprise, directe ou partenariale, qui permette d'allier production dans des lieux de meilleure efficacité

économique et proximité des implantations de nos clients sur les marchés en développement. La clé est dans la qualité de réalisation de cette démarche plus que dans son principe qui est évident – on ne résout pas les problèmes d'une entreprise en les délocalisant!

5- Quelles évolutions techniques presentez-vous dans un avenir proche?

Autour des métiers traditionnels (fabrication et parachèvement) qu'il faut bien sûr continuer de développer, nous devons être surtout en capacité de répondre à une créativité croissante dans ce marché par des vitesses d'innovation adaptées grâce aux technologies de l'information en particulier. Il nous faut par conséquent développer de nouveaux savoir-faire et être capable de les intégrer, sous forme d'internalisation intelligente, dans la chaîne de conception et de fabrication. Nous disposons par exemple à Masnières d'une fabrication intégrée de moules que nous limitons volontairement à un petit atelier afin de pouvoir conserver une certaine confidentialité mais aussi pour être plus réactif sans avoir à dépendre du planning d'un fournisseur. Nous maintenons également à disposition en permanence une machine de verrerie pour l'échantillonnage afin de raccourcir la chaîne de développement produit. La rapidité devient un critère de choix de fournisseurs important pour nos clients. Un objectif associé maintenant réaliste est de fournir le soir un échantillon à un client qui nous aurait proposé un nouveau modèle le matin même