

JEAN-PIERRE BERNADET

UNE AUTRE IDÉE DE LA DÉCORATION DU VERRE

A PARTIR D'UNE STRATÉGIE DE GESTION ORIGINALE, JEAN-PIERRE BERNADET DÉVELOPPE SON ENTREPRISE DE DÉCORATION VERRIÈRE EN S'APPUYANT SUR LE SAVOIR-FAIRE ET LA CRÉATIVITÉ DE SES ÉQUIPES ET VISE L'EXCELLENCE.

A LA TÊTE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE DEPUIS DIX ANS, JEAN-PIERRE BERNADET N'EST PAS UN DIRIGEANT ORDINAIRE. Et il ne se destinait pas à ce poste. Après avoir occupé différentes fonctions dans la communication, installé à Paris, l'envie lui est venue de quitter la vie trop trépidante de la capitale pour retourner dans sa province natale, en Charente. Il va finalement intégrer la société familiale, Bernadet, installée à Chateaufort, près de Cognac, déjà spécialisée dans l'ennoblissement des bouteilles et la décoration du verre. Il prendra son temps pour apprendre l'entreprise, passant sur tous les postes, ce qui va lui donner une crédibilité certaine et une vision très précise des différents rouages. Ce qui le conduira, en 2009, à prendre la direction de Bernadet et à mettre en place une nouvelle stratégie. A cette époque, Bernadet est une PME artisanale pas très en forme qui emploie moins de 50 personnes et voit son activité se dégrader régulièrement.

+ CULTIVER LE SUR-MESURE ET LE FAIT-MAIN

Jean-Pierre Bernadet ne veut pas se confronter aux grands acteurs verriers qui se tournent souvent vers la décoration. Il se fixe une stratégie « océan bleu », comme il dit, un coin tranquille, sans confrontation. « Nous sommes partis des besoins clients, ceux auxquels les autres ne pouvaient ou ne voulaient pas répondre. Ainsi faisons-nous de la toute petite à la grande série, des produits compliqués aux formes étranges, des produits nouveaux, particuliers ou difficiles, de la décoration directe sur verre, du marquage à chaud ou par tampographie. »



Ainsi l'atelier de décors manuels est un atelier spécifique, où les opératrices réalisent des travaux d'une grande précision comme l'application de métaux précieux (or et platine) au pinceau, pour les produits les plus prestigieux, ainsi que la pose de chromos qui permet de réaliser des décors fins, complexes, à forte valeur ajoutée. Finalement, des marchés de niche qui ont permis à l'entreprise de se développer avec une croissance annuelle à deux chiffres depuis dix ans et maintenant quelque 100 collaborateurs.

NOUS AVONS SUPPRIMÉ TOUT CE QUI ÉTAIT INUTILE DANS LE TRAVAIL, COMME LA HIÉRARCHIE PAR EXEMPLE.

Mais une telle évolution n'est pas sans conséquence. « Pour les implications matérielles et techniques, on trouve toujours des solutions », affirme Jean-Pierre Bernadet. « Mais pour les implications d'organisation du travail, nous avons mis en place un mode de fonctionnement différent. » D'autant qu'il a fallu répondre à une nouvelle demande, celle des délais de livraison. « Nous nous sommes donc rajoutés cette contrainte d'une livraison en trois semaines, et c'est un gros défi. Nous avons supprimé tout ce qui était inutile dans le travail, comme la hiérarchie par exemple. Nous formons notre personnel

pour qu'il se prenne en charge. Les opérateurs sont autonomes et disposent de toutes les informations nécessaires pour accomplir leur tâche. Nous avons des coordinateurs d'équipe, mais pas de chef d'atelier. Cela nécessite beaucoup de formation en interne, avec des tuteurs. Et nous devons prêter grande attention à notre recrutement avec ce mode de fonctionnement.» Cette vision du fonctionnement de l'entreprise n'est certes pas banale. D'ailleurs Jean-Pierre Bernadet commente : « Le monde industriel est très conformiste et il

est difficile de sortir des sentiers battus ». Le dirigeant essaie d'ailleurs d'évangéliser autant qu'il peut : il est devenu le président d'Atlanpack, l'association professionnelle qui réunit les fabricants d'emballage de l'Ouest de la France. Bernadet travaille la performance globale : économique, sociale, environnementale, sociétale. « Et l'innovation sociale est difficile. Nous ouvrons énormément, nous faisons visiter pour montrer comment nous travaillons. Beaucoup d'idées sortent chez nous du fait de cette organisation transversale non hiérarchique. Les opérateurs sont les acteurs et les innovations sont intégrées sur machine. Mais il a été nécessaire de structurer avec un pilote R&D pour que toutes ces innovations soient gérées et mises en place. Nous nous tournons vers les laboratoires, les universités, les centres de recherche car il faut se renouveler en permanence. » Et Jean-Pierre Bernadet d'ajouter, plutôt fièrement : « Nous sommes arrivés au mode de fonctionnement que je voulais, cela avec peu d'investissement. »



+ S'OUVRIR À L'EXPORT ET À DE NOUVEAUX MARCHÉS

Et demain ? « Nous allons grossir en donnant du sens. Nous voulons être LA référence du décor verrier. Nous allons encore nous développer. »

Les pistes de développement : s'ouvrir à l'export et à de nouveaux marchés notamment. La société, traditionnellement tournée vers les vins & spiritueux haut de gamme, s'intéresse au monde du parfum pour lequel les codes et les approches du marché sont comparables. Mais Bernadet veut rester dans la même logique en apportant ce petit plus que les autres ne proposent pas et en répondant à de réels besoins sans pour autant concurrencer les autres acteurs ni vouloir leur prendre des parts de marché.

D'autant que les marchés évoluent, demandent plus de personnalisation, de séries limitées, même sur le haut de gamme. Les marques investissent pour gagner. Elles veulent également des délais toujours plus courts, le « tout, tout de suite » et c'est dans les gènes de Bernadet !

Martine Delefosse

REPÈRES

BERNADET : PROFIL

- **1951** : Claude Bernadet crée à Cognac, une entreprise spécialisée dans l'application de vernis et laquage sur bois puis rapidement sur verre.
- **1968** : Invention de la bouteille satinée par procédé chimique par Claude Bernadet.
- **1982** : Création de l'atelier de collage d'accessoires. L'entreprise devient très rapidement le leader du pressage de cachets de cires.
- **2003** : Extension de l'usine et création de l'atelier de sérigraphie. Cet atelier se spécialise sur le marché des articles complexes et premium.
- **2009** : Arrivée de Jean-Pierre Bernadet, un des fils de Claude Bernadet, à la direction générale.
- **2012** : Arrêt de la ligne de satinage principalement pour des raisons environnementales. Plus de 400 millions de cols auront été satinés dans les ateliers.
- **2014** : Développement d'un atelier de contrôle qualité verrière : contrôle, tri et remise en conformité de lots complexes et Premium.
- **2014** : Ouverture du nouvel atelier de décor à la main : métaux précieux au pinceau, pose de chromos.
- **2016** : Obtention du label LUCIE (Label RSE de référence), Bernadet est la première entreprise de la filière à recevoir le label.
- **2017** : Ouverture de l'atelier de manchons décoratifs rétractables, un atelier unique dans tout le grand Sud-Ouest.
- **2018** : Obtention de la labellisation Imprim'Luxe.
- **2018** : Reconnaissance par ses pairs en recevant l'Etoile de l'Economie Charentaise de l'Entreprise Citoyenne.

