

« Il n'y aura pas de plan de licenciement collectif durant deux ans »

LE CHEYLARD Alors que la crise sanitaire ne finit pas, le groupe Chomarat, historiquement basé au Cheylard, trouve des solutions pour traverser la période sans licencier. Le président du groupe, Florent Troubat, revient sur l'année écoulée.

Hebdo de l'Ardèche : quelle est la situation de Chomarat, et notamment sur le site du Cheylard, dans le contexte de la pandémie ?

Florent Troubat, président du groupe Chomarat : Cela fait pratiquement un an pour jour (ndlr : le 16 mars 2020) que nous avons décidé de suspendre l'activité de Chomarat Textiles Industries (ndlr : CTI, société qui regroupe tous les sites ardéchois) pour 15 jours. Il y avait deux raisons principales à cela : nous n'étions pas préparés pour assurer la sécurité des salariés face à un danger nouveau et nous subissons également depuis janvier et février 2020 un certain nombre de reports de commandes de l'ordre de 10 à 15 %, avec une accélération sur les 15 premiers jours de mars. Nous avons pris cette décision et avons travaillé sur un protocole sanitaire durant la période d'inactivité, avant une reprise le 6 avril dans un seul atelier. Nous étions moins d'une dizaine – sur la base du volontariat – et l'idée était de tester ce protocole. Nous sommes montés en puissance sur chaque site de Chomarat Textiles Industries et, à partir de mi-juin, tous nos sites étaient rouverts. Depuis ce moment, le même type d'organisation est en place, avec un protocole qui évolue en fonction des recommandations gouvernementales et sanitaires.

Quelles sont les conséquences de la pandémie sur votre activité ?

Elles sont d'abord sur les ventes : le budget de l'année 2020 était sensiblement le même que 2019. Au mois d'avril, nous étions à -78 % de ce budget. En mai, à -60 %. Puis nous n'étions plus qu'à -20, -25 % sur le deuxième semestre. In fine, nous avons fini l'année avec un retrait de 30 % par rapport au chiffre d'affaires et par rapport à l'année 2019. Actuellement, notre vision pour 2021, c'est à peu près ce que nous avons vécu sur le second semestre de l'année dernière, avec -20 à -25 % d'activités. Cela devrait nous permettre de finir l'année en croissance par rapport à l'année 2020.

« Notre feuille de route de développements commerciaux reste pertinente malgré la crise »

Au-delà des ventes, il y a aussi eu un impact sur le plan humain parce que dès que la crise est arrivée, nous avons arrêté les CDD, les intérimaires, comme d'autres entreprises. Avec l'arrêt de l'activité, nous avons eu recours au chômage partiel de manière importante. De ce point de vue là, il y a vraiment eu un engagement fort des salariés pour s'adapter à cette situation inédite. Il y avait beaucoup de craintes, un manque de vision lourd mais une compréhension très forte des salariés. Cela continue avec le télétravail, etc.

Enfin, en avril dernier, nous avons mis de côté l'organisation habituelle, afin de mettre en œuvre une organisation de crise. D'abord à court terme pour coordonner les ordres à livrer, la production, la gestion DRH. Et une organisation moyen terme avec un comité de direction pour réfléchir au coup d'après, à comment gérer la sortie de crise, vers quoi faire évoluer la société. Nous avons avancé comme ça jusqu'en septembre : à ce moment-là, nous avons ancré dans le temps certains pans d'organisation de manière plus définitive, appuyés sur les modes de fonctionnement développés durant la crise. Avec du recul, cette période a permis à l'ensemble des équipes de réfléchir à ce qui fait sens, aux objectifs, aux tâches indispensables et celles qui prennent du temps.

Un plan de chômage partiel longue durée a été mis en œuvre au sein de votre entreprise à l'automne dernier, pour quelles raisons ?

Rapidement, nous avons vu qu'il y aurait une baisse assez durable de notre niveau d'activité. Nous avons donc signé en octobre un accord



Chomarat est spécialisé dans l'univers des matériaux composites et des textiles techniques.

EN QUELQUES CHIFFRES

Fondée en 1898, le groupe Chomarat est aujourd'hui implantée sur neuf sites industriels dans quatre pays (France, USA, Tunisie, Chine). Elle est présente commercialement dans 25 pays et effectue + de 70% de ses ventes en dehors du sol français.

SALARIÉS

- 1000 collaborateurs dans le monde
- environ 450 salariés sur l'ensemble des trois sites ardéchois rattachés à l'identité CTI

BUDGETS

- 5% du chiffre d'affaires du groupe Chomarat est reversé à la section recherche & développement

L'entreprise Chomarat bénéficie du soutien de l'Etat pour les deux prochaines années.

Photo : DR



d'activité partielle longue durée (APLD) pour toute l'entreprise CTI, suivant la démarche mise en place par le gouvernement, pour une période de deux ans. Cela nous permet de gérer les effectifs en fonction de l'activité, mais avec l'engagement de ne pas réaliser durant cette période de plan de suppression d'emplois collectifs. C'est un pari sur l'emploi. Cela permet de rassurer les salariés car il y avait une crainte que l'entreprise ait des difficultés et doive recourir à des licenciements. Non, il n'y aura pas de plan de licenciement collectif durant deux ans. Mais oui, des efforts seront demandés à tout le monde pour s'adapter. Cela permet aussi de rassurer les pouvoirs publics. Dans notre projection dans le long terme, cela nous permet aussi de garder nos compétences : nous avons vécu un plan social en 2012, nous savons que cela impacte l'entreprise. Nous voulons donc conserver nos compétences et en créer de nouvelles à travers des formations. Enfin, cet accord vise à préserver la rentabilité et le cash de l'entreprise. C'est un peu une bouée de sauvetage, même si nous ne sommes pas en train de couler. C'est une aide qui doit nous permettre de passer les deux ans à venir, de nous organiser de façon adéquate, et de voir comment l'activité va évoluer.

Un plan de sauvegarde de l'emploi aurait-il été inévitable dans ce contexte et sans cet accord ? Il se dit que 150 emplois étaient menacés ?

Il n'y a jamais eu de plan réalisé qui permette de confirmer ce chiffre. Mais, face à une perte de 30 % d'activité, aucune société ne peut survivre dans la durée. Effectivement, en plein milieu du mois de mai, nous avons eu beaucoup d'échanges, notamment avec la direction régionale des entreprises, de

la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) pour comprendre comment nous pouvions gérer ce sureffectif face à cette activité réduite.

Parmi vos secteurs d'activité, il y a celui de l'automobile. Comment la crise qui touche particulièrement ce secteur vous impacte-t-elle ?

Nous avons deux grandes familles de produits : des tissus enduits pour planches de bord, panneaux de portes ou tapis de coffre. Là, nous sommes sélectionnés deux ou trois ans avant le démarrage du véhicule et nous livrons des équipementiers. Sur cette activité-là, nous avons été très impactés jusqu'à fin mai. Puis il y a eu un regain d'activité assez rapide, avec une suite d'année assez correcte. Ce que l'on ressent depuis une semaine, c'est un ralentissement lié à une pénurie forte de composants électroniques. Ce n'est donc pas lié au marché mais à des problèmes techniques. Le deuxième marché, ce sont les tissus de renfort pour matériaux composites soit à base de fibre de verre soit à base de carbone. Nos applications dans ces domaines-là sont très spécifiques : véhicules de sport ou voitures très haut de gamme. Là, très clairement, il y a eu des projets qui se sont arrêtés chez nos clients pendant de nombreux mois. Pendant toute cette période, moins de voitures de luxe se sont vendues, le sport automobile s'est arrêté. La consommation totale de pièces de rechange ou de nouveaux véhicules s'est arrêtée. L'activité a repris depuis la fin d'année 2020-début d'année 2021. Mais ce sont des secteurs très particuliers, éloignés de ce que l'on entend en général par « secteur de l'automobile ». Ce sont des marchés de niches.

Malgré cette crise, quelles sont les perspectives en termes de développement de l'entreprise ?

Ce qu'il faut avoir en tête, c'est que l'entreprise a beaucoup investi en nouvelles machines ou en développement sur des secteurs dits « relais de croissance » depuis 10 ans. La stratégie est basée sur le long terme : il faut garder un bon équilibre entre l'investissement sur les secteurs qui fonctionnent bien et génèrent du cash pour l'entreprise afin de garder de la compétitivité dans ces domaines, et d'être capables de développer des secteurs en démarrage qui consomment beaucoup d'argent avant



Florent Troubat, président du groupe Chomarat, salue la capacité d'adaptation des salariés. Photo : Nicolas Lemonnier

d'être générateur d'argent. Un point fort de CTI, c'est que nous sommes sur une feuille de route de développements commerciaux qui reste pertinente même si le rythme a été freiné par le Covid. Quand on parle de mobilité repensée, de développement d'énergies alternatives, de réduction d'émissions polluantes et d'effet de serre, tout ça peut nécessiter des matériaux plus légers, résistants, des matériaux avec une meilleure conductivité de l'énergie. Ce sont des matériaux sur lesquels nous avons un réel savoir-faire et qui sont au cœur de nos offres. Sur l'aspect moins technique, nous avons une offre de produits adaptée à la forte demande de personnalisation dans les secteurs de la maroquinerie de luxe, des t-shirts, etc. La crise a également mis sur le devant de la scène l'écoconception avec une recherche de solutions permettant un meilleur recyclage. Nous sommes capables de le faire.

De quelle façon cette accélération se manifeste-t-elle ?

Par exemple, nous avons déjà livré dans le monde du ski des produits avec des matériaux biosourcés, il y a très longtemps. C'était dans l'air du temps, mais c'était dans un souci marketing des marques. Aujourd'hui, ces mêmes clients ont des démarches de responsabilité sociétales des entreprises (RSE) extrêmement fortes et des attentes précises d'éco-développement. Certamment que le Covid-19 a amené énormément d'acteurs à réfléchir à ce qui fait sens et à se rendre compte qu'un développement effréné, sans prendre en compte l'environnement, est dangereux pour l'homme.

Vous parlez de choses qui « font sens », qu'avez-vous modifié dans votre fonctionnement ?

Aller plus à l'essentiel des choses. Ça a permis de se poser la question de ce qui est vraiment utile, de faire un focus sur ce qui est important de faire. En faire moins, mais faire mieux. C'est important. Ce qui compte n'est pas d'avoir le plus gros chiffre d'affaires mais de satisfaire toutes les parties prenantes – salariés, clients, actionnaires – et de gagner de l'argent avec ça. Quand on dit « faire sens », c'est qui soit de « bon sens ». La finalité de l'entreprise, c'est de se développer dans la durée et pour cela, elle doit également gagner de l'argent. Il faut arriver à ce que tout le monde soit mobilisé autour de ces objectifs-là. Nous sommes dans une transformation car nous souhaitons consolider cette philosophie et mettre dans les bases de notre développement futur.

Propos recueillis par Flora Chaduc