

CHANTIER : VSPME / T
Retranscription de l'entretien de Henri SAVALL avec Monsieur D
Le 13/12/95

HS : Henri SAVALL ; D : Dirigeant ; T : Nom de l'entreprise

HS : Le conseil régional Rhône-Alpes a retenu notre équipe sur VSPME. Nous avons fait l'an dernier un gros travail sur la stratégie et la mise en œuvre stratégique et cette année nous avons été renouvelés sur cette mission.

Nous travaillons avec des PME-PMI et notamment l'entreprise B qui participe à ce projet.

D'une part nous allons essayer de comprendre vos pratiques de veille stratégique et nous vous montrerons d'autre part la comparaison avec les autres entreprises que nous étudions.

D : Votre étude est théorique ou non ?

HS : C'est une expérimentation réelle.

HS : Nous avons deux bourses financées par la Région dont notamment une pour Marie-Christine Chalus

HS : Je vous propose un premier entretien sur les pratiques de veille stratégique et les besoins de veille. Cela nous intéresse beaucoup d'avoir une entreprise comme la vôtre, dynamique, qui veut se développer et dans laquelle nous intervenons déjà.

Je vais donc vous faire passer un entretien.

La veille à T en général

D : Nous ne sommes pas très bien organisés et nous n'avons rien en matière de veille stratégique, mais nous la pratiquons sans le savoir.

Je ne cherche pas à diversifier l'activité équipement, dans ce domaine nous avons encore beaucoup à faire. On peut devenir les leaders, je ne me disperse pas, je vais jusqu'au bout.

C'était mon équipe qui jusqu'à présent faisait de la veille, mais ça peut changer, nous en avons un exemple en ce qui concerne la Conférence des Alliances. On a un outil performant qui a travaillé en 2x8 et pourrait travailler en 3x8 avec une activité de sous-traitance conforme.

En veille stratégique, je suis friand de tout ce qui touche à la concurrence et aux produits, les produits me font vibrer.

Je regarde attentivement les catalogues de la concurrence et je fais quelques salons (Milan) où je fais des choses très intéressantes, ça se limite à ça.

HS : Que ce soit la conférence sur les alliances ou le salon de Milan, c'est un véritable œil sur le futur.

Les salons

D : J'ai confié une mission au Directeur Export qui visite tous les salons européens, il est même allé au dernier salon à Singapour. On a aussi demandé au bureau d'étude d'aller dans les salons.

Avant, ça se pratiquait, maintenant, c'est systématique. Quelqu'un est allé au salon, je ne sais plus comment il s'appelle, Batimat.

HS : Comment se prépare une visite dans un salon ?

D : On peut décider, avant d'y aller, quel type de produit on va regarder en particulier. Exemple à Milan, certains vendent avec des prix proches de nos prix de revient. A la fin de la visite, j'ai donc passé commande d'une dizaine de produits afin de les désosser pour savoir. Je leur ai dit que je voulais me diversifier et il semble qu'ils m'ont cru.

J'avais déjà fait cela en Espagne. Il y a deux ans et demi, j'avais fait venir un espagnol en lui disant que je voulais travailler avec lui. Cela a eu le double effet de réveiller le bureau d'études de T. qui a eu peur de se voir prendre son travail et de nous informer efficacement sur la concurrence.

Ceci a donc été efficace en interne comme en externe. Maintenant, nous n'hésitons plus à commander les produits de la concurrence qui nous intéressent.

Et je travaille sur ce sujet personnellement.

HS : Comment préparez vous un salon ?

D : Je cible, mais je regarde tout. Une fois, je voulais le froid et c'est un autre truc qui m'a capté.

HS : Comment avez-vous travaillé avant ce salon ?

D : Rien de particulier, j'ai dit à P. que j'y allais et que si c'était bien, il viendrait, finalement j'ai regretté qu'il ne soit pas venu avec moi, la prochaine fois, il viendra.

HS : Aviez-vous déjà pratiqué comme cela avant ?

D : Oui, il y a 15 ans sur le sujet de l'agro.

HS : Sinon ?

D : Milan, c'était la première fois, il y en avait bien eu 2 avant il y a 4 et 6 ans : le salon de Chicago, mais il n'y avait rien d'intéressant, je ne me souviens pas de son nom.

HS : Vous pensez que ce serait intéressant d'aller à un salon avec P. ?

D : Il a pour mission d'aller dans les salons de regarder et de ramener des idées.

HS : Comment préparez vous ?

D : Je ne vois pas ce que vous voulez dire ? Quand il va dans les salons, je lui dit de regarder les concurrents. Une fois, je lui ai demandé de regarder un produit précis de Chine.

Tout ça ne m'a rien apporté de concret, mais par contre beaucoup de documents que l'on peut regarder quand on en a besoin.

Nous allons dans les salons depuis toujours pour chercher des distributeurs. Il regarde ce qu'ils vendent et ce qu'ils ne vendent pas et qu'ils pourraient vendre de chez nous.

Je cherche à élargir ma gamme, des produits d'exportation qui ne se trouvent pas encore sur le marché français.

Nous visitons systématiquement les cuisines installées. Il y en a une à Mâcon où j'ai vu des chariots élévateurs, je n'en avais jamais vu des comme ça, j'ai donc pris le numéro de fax sur la machine et j'ai faxé que je voulais les distribuer, c'est le distributeur français qui m'a répondu...., j'ai tenté ma chance. Mais en la matière, il n'y avait aucune chance puis que ce distributeur était quelqu'un de très près de nos clients. Toutefois, un peu plus tard nous avons reçu un fax du producteur nous disant qu'actuellement, il était en négociation avec son distributeur français et qu'il nous tiendrait au courant...

Autrefois, pour une personne qui distribuait des bacs italiens, je suis allé en Italie et je me suis substitué au distributeur qui d'ailleurs est devenu le producteur.

Une autre fois, j'ai su en discutant avec un concurrent italien, sur un salon, qu'il y avait de l'eau dans le gaz avec son distributeur et un peu plus tard, j'ai testé, mais ça n'a pas marché.

HS : Vous pensez que le Directeur Export fait ce que vous faites ?

D : Je pense oui.

HS : Y en a-t-il une trace écrite ?

D : Non.

HS : Et s'il a un accident et qu'il est immobilisé pendant un mois est-ce que cela a une incidence ?

D : Oui.

HS : Quand vous dites, il montre le catalogue à P. durant 1 heure ?

D : Non, c'est plus rapide, il dit qu'il y a ça et ça, il lui laisse et P. le regarde à tête reposé.

HS : Ce qu'il y a dans sa tête n'est pas transféré ?

D : Non.

Enfin, en Italie, on a pris des notes et il y a eu un compte rendu de fait parce que l'Italie est une de nos grande cible.

Si nous sommes allé au colloque alliance, c'est pour la méthode italienne. Nous ne savons pas comment sont fabriqués les produits chez eux. En France, c'est différent, on est adversaire.

J'ai un état d'esprit structuré, mais pas formalisé. J'aime ça et c'est à moi de le faire.

HS : Il n'y a pas d'autre receveur ?

D : Non, j'essaye de le faire, B. n'a pas l'esprit...

La commission produit

On a créé une commission produit où on a insisté sur l'utilité de visiter des sites équipés pour améliorer les connaissances sur l'utilisation de nos produits.

Cela fait partie de mon PAP et de celui de B. de faire remonter l'information des commerciaux, on a créé pour cela ; une circulaire de petit format afin que les gens puissent faire remonter l'information plus facilement.

La commission produit s'est réunie la première fois la semaine dernière, elle regroupe le marketing, la production, la recherche et développement ainsi que la direction générale. Auparavant, cela existait, mais pas de manière formalisée. L'export n'en fait pas partie dans un premier temps.

On commence lentement avec une réunion par mois, on verra si elle doit être plus fréquente à l'avenir, il y aura bien sûr des réunions particulières, on ne va pas attendre un mois s'il y a une idée nouvelle.

P. et moi on est bien au courant et on a expliqué au trois autres pour les faire participer à la demande et avoir leur apport. Et, c'est la moindre des choses que la production sache ce qu'elle doit produire.

On a structuré le bureau d'étude, avant, il y avait une personne sur un produit nouveau, maintenant il y en a deux et bientôt, il y en aura trois. On a embauché quelqu'un qui a une bonne connaissance de la DAO et de la PAO car nous possédons un logiciel que nous n'avons pas assimilé.

Le bureau d'études n'est pas nouveau, mais on formalise plus.

Votre appel : depuis dix ans, nous sommes en pleine croissance et nous pensions, avoir la bonne méthode, maintenant, il faut rajouter sans faire plus, le résultat de l'année dernière a été décevant. Fin deuxième semestre + 13% et en résultat 80% en plus que l'année dernière et finalement on va retomber à la même chose. Le carnet de commande a baissé avant on faisait 12 millions aujourd'hui, nous sommes en dessous de 10 millions. Le carnet s'est tassé.

On livre très bien et on a fait beaucoup de progrès.

Le marché est très malade.

HS : Vous connaissez vos concurrents.

La connaissance des concurrents

D : On a quatre concurrents en liquidation judiciaire. Nous faisons de la veille technologique, c'est-à-dire, on a tous les bilans de nos concurrents.

En tout, nous avons une quinzaine de concurrents sur la France, je connais les produits et les clients. Et j'ai mes cibles. Il faut rationaliser nos éléments de comparaison de prix. On s'informe en ce moment sur les écarts. Dans l'élaboration de nos tarifs, je fais attention aux prix du marché. Je fais un état produit par produit et un état de la concurrence.

J'ai tout dans la tête et je m'appuie sur des données précises. Quand je suis à l'aise sur le couple produit marché, j'augmente mes marges, et quand je suis court, je les augmente moins.

La tarification, c'est moi qui la fait et j'en parle à B. qui connaît mieux la concurrence que moi.

Quant à G., c'est plus un exécutant, il ne participe pas à l'élaboration des prix. Il centralise les demandes des commerciaux, les demandes d'information produit et il réalise le catalogue. Je pense que ma formation est utile dans la réalisation du catalogue. J'ai un souci de clarté, je suis un vendeur et je m'efforce d'apporter au client quelque chose d'agréable à lire ce que B. ne fait pas au contraire de G. à qui je fais confiance.

HS : Comment est-il alimenté ?

D : Le bureau d'étude lui fournit les documents.

HS : Il a une fonction absolument interne ?

D : Oui, au travers des commerciaux qui lui adressent les documents directement. Pour les choses importantes, il m'arrive de le recevoir.

HS : Vous pensez qu'il participe à la veille stratégique ?

Le système d'informations en matière de veille stratégique

D : Un peu, mais il est trop pris par le système d'information et le développement. Il fait partie de la commission produit et je lui ai demandé d'aller visiter des installations (chez le client final, en compagnie du distributeur).

On a une clientèle finale très peu exigeante, on le sais (cuisinier).

Lovato au service qualité est destinataire de la remontée d'informations concernant les défauts.

HS : Et la commission produit ?

D : Non, il ne fait pas partie de la commission produit, je ne veux pas trop le charger mais à l'avenir il en fera partie.

HS : Quand vous dites, on laisse passer des choses, c'est important ?

D : La commission produit est volontairement petite. Quand on parlera évolution produit et défaut, c'est lui qui viendra.

HS : Est-ce qu'il a accès facilement à l'information externe ou difficilement ?

D : Les produits sont étiquetés et donc identifiés.

On est capable d'identifier le produit, en plus, il n'y a pas de notion de secret, on le sait facilement.

HS : Et le comportement des concurrents.

D : Je suis très friand intellectuellement de ces problèmes et je fais du forcing.

HS : Comment êtes-vous au courant ?

D : Par les commerciaux, ils savent que j'aime ça.

HS : Vous n'êtes pas pollué par une trop grande masse d'informations ?

D : Non.

Les commerciaux pensent beaucoup à la question, ce qui ne semble pas vrai en sens inverse. Ils s'étonnent de toutes les questions que je leur pose.

HS : Et le contact physique avec la clientèle ?

Etude de l'évolution des concurrents (Les groupements)

D : Il y a ceux avec lesquels on parle et ceux avec lesquels on ne parle pas. On parle principalement dans les salons, ex : Equiphotel. A Milan, il y avait très peu de français, mais on rencontre les distributeurs. Ceci montre que l'on est en éveil.

Sur ce point (salons à l'étranger), nous faisons 20% facilement de chiffre d'affaires avec des groupements de revendeurs (250). La vocation de ces gens là est d'importer donc, il faut que je surveille ça de très près. Ils ont une grande puissance d'achat.

Je produisais beaucoup dans les machines (armoire, frigo, four...), mais dans notre métier où il faut une foultitude de produits et un service important ce n'est pas encore trop possible pour les groupements mais il faut que nous soyons quand même vigilant.

HS : Comment allez vous faire pour savoir quand ils vont déclencher une stratégie ?

D : Je suis en contact permanent avec les groupements. Personnellement, je ne suis pas beaucoup en relation avec nos très gros clients unitaires, par contre je le suis en relation avec les centrales d'achats, on y va avec B..

HS : Vous arrivez à leur faire parler de leur projet stratégique à 3 ou 5 ans ?

D : Concernant nos produits, nous ne sommes pas très bien organisé, en Italie, j'ai pu rencontrer trois groupements sur cinq. Donc alerte rouge.

HS : Vous ne comptez pas les revoir bientôt ?

D : Oui et non.

HS : Qui d'autres que vous les connaît usuellement ?

D : B. peut les repérer. A l'avenir, à Milan, on ira à trois. Je veux impliquer B. dans l'évolution des produits, il est Directeur des ventes.

HS : Et les concurrents, ils étaient à Milan ?

D : J'en ai rencontré un mais il y en avait probablement d'autres, le salon s'étalant sur plusieurs jours.

HS : Il y a des journalistes et des revues ?

Les média comme système d'informations

D : Oui, deux ou trois, le magazine «Grande Cuisine », il y a beaucoup de reportage, mais surtout sur les entreprises malades et la publicité.

HS : Certains journalistes sont utiles pour la veille stratégique.

D : Les gens s'intéressent aux machines, donc nous on est le dernier maillon de la chaîne, ça ne les intéresse pas.

HS : Vous ne pouvez pas les faire parler ?

D : Ils publient les différents chiffres d'affaires, source de connaissance du marché.

HS : Qui le lit ?

D : Tout le monde. Personnellement, c'est le seul journal que je lis, c'est G. qui fait la pige pour le reste. Pour moi, le reste, c'est des banalités.

HS : Vous recevez des journalistes ?

D : Oui, un en 1992, il y a eu un article sur nous. Mais nous n'y tenons pas particulièrement . En effet, dans notre spécialité, nous sommes leader, donc nous sommes déjà très surveillés et nous n'avons pas envie « d'en parler ».

On est les leaders, mais les utilisateurs ne le savent pas, on ne s'intéresse pas à la marque d'une table.

Alors, on essaye de communiquer au travers d'une gamme identifiable (ici, pièce bleu). Maintenant, on est à même de faire de la publicité pour des revues, lues par les cuisiniers. En 1994, on dépensait pour ça, rien en 1995 et rien en 1996. On préfère faire des mailing et des documents plus attrayants.

Pour parler de veille stratégique, je lis attentivement « Grande Cuisine » où on parle de nos concurrents.

HS : En matière d'interprétation des signes, pour vous qu'est ce qu'un concurrent qui fait beaucoup de publicité ?

D : Ce n'est pas le cas aujourd'hui, pour tous les budgets publicitaires sont bas. Si une entreprise multiplie le rédactionnel, je dirais qu'elle va mal et qu'elle cherche des clients. Les journalistes préfèrent faire des articles sur les trains qui déraillent.

Mais je veux plutôt être discret que faire de l'autosatisfaction. Le marché et la concurrence, moins on fait de tapage, mieux c'est, sinon, on agace.

Sur le marché français, plusieurs acheteurs peuvent faire faire des devis sur un même marché. Il faut que nous soyons les meilleurs, reconnus et prescrit par les bureaux d'études.

HS : Les bureaux d'études ?

Les bureaux d'études

D : Les bureaux d'études, ce sont les gens qui se sont fait virer ou dont l'entreprise a fait faillite et qui ont montés un bureau d'études. L'utilisation d'un bureau d'études par une entreprise est un moyen pour elle d'être transparente, comme ça, elle ne peut pas être taxée de préférence. Ils se sont beaucoup développés depuis la loi sur la délocalisation. C'est un pôle d'influence très important quand on lit un descriptif. Nous développons des actions auprès des bureaux d'études. Nos commerciaux les visitent et on essaye de leur faire visiter l'usine, c'est payant.

HS : Est ce qu'ils parlent des autres ?

D : Très peu, ils sont très discrets, j'essaye de faire des comparaisons, j'aime beaucoup les visites de clients.

HS : Il y a combien de bureaux d'études ?

D : D'importants : une trentaine.

HS : C'est gérable.

D : Il y a aussi les gens qui cuisinent et les architectes (30).

Vigilance sur la croissance

HS : Comment comptez vous faire votre croissance ?

D : En augmentant les prescripteurs, c'est le rôle des commerciaux. On a connaissance par Batiprojet et BOAMP des cuisines qui se font et on site alors le bureau d'études.

Nos commerciaux se sentent un peu secs pour blablater avec les bureaux d'études. C'est une source d'informations sur l'évolution des produits, ils sont plus ouverts que les installateurs (qui ne s'intéressent qu'au prix et à la facilité d'installation) eux, l'innovation les intéresse.

Mais ils ne sont pas aussi productifs que ça. Quand on a décidé d'installer une ligne, on a parlé de notre projet pour savoir comment faire, ils sont restés sur des points de détails rien sur les grands axes, ils ne nous ont rien apporté.

Sur les selfs, on voit bien, on développe un nouveau self, tout droit sortit de nos têtes. On fait un avant projet pour le présenter et susciter des réactions.

Un produit, qu'on ne connaissait pas, pas d'information. Et sur les produits qui existent, ils sont secs (surtout, sur l'évolution des produits) par contre, ils jouent un rôle important sur la prescription des produits.

La clientèle GMS

HS : Si en matière d'ouverture ou de rénovations, les hypermarchés stagnent quelle influence cela a sur vous ?

D : Ce n'est pas très important car les installations, nécessite de constantes rénovations. La plupart de nos affaires, les 2/3 sont des affaires de renouvellement ou d'agrandissement.

HS : Vous avez des supports d'informations ?

D : Oui, une revue : LCA. La grande distribution est très bien organisée, c'est un marché très important. Je ne suis pas dans le circuit, c'est Buffet, il était pilote du domaine de la distribution.

HS : Depuis quand travaille-t-il dans l'entreprise ?

D : 25 ans.

HS : Et dans sa fonction actuelle ?

D : Depuis environ 5 ans. Avant, il était animateur de grande surface.

HS : Dans la grande distribution, les achats sont centralisés ?

D : Ca dépend, centralisé : Promodès ; décentralisé : Leclerc.
Mais nous observons une tendance à la centralisation.

HS : Quelles sont les effets de la centralisation sur vous ?

D : Il y a des effets, mais nous sommes au point en matière de veille stratégique. On a perdu Rallye quand Rallye est devenue Casino en 91/92.

HS : Les enseignes ne sont pas des prescripteurs ?

D : Si, c'est B. qui s'en occupe. Et je m'occupe de Intermarché où nous sommes référencés depuis 81, ils sont sensibles que le patron négocie lui-même avec eux, il faut éviter les ruptures. Dans le domaine de la distribution, on surveille de très près les concurrents, on va voir, quand on perd un marché.

HS : On ?

D : Les commerciaux et B.. Dans l'équipement des hypermarchés, nous sommes trois ou quatre et nous sommes tous français.

HS : Pas de risque étranger ?

D : Non, il n'y a pas de crainte, mais ce n'est pas un marché d'avenir, car le parc est saturé : 50% des parts de marché et dans les cuisines, nous avons 10% des parts de marché (collectivités : lycées, hôpitaux).
Notre activité est faible dans le domaine des restaurants.

Etude du client final (satisfaction)

HS : Vous n'avez pas de système pour connaître la satisfaction du client final ?

D : Nous avons peu de remonté et cela me gêne. En plus, nous avons des problèmes sur nos tables, le plastique se dessert. On en a vendu des millions et je suis sûr qu'il y en a plein qui se dégradent, ce qui me fait dire que le client n'est pas difficile. Il faut que les commerciaux fassent remonter les autres.

HS : Dans votre entreprise, les institutions ça compte ?

D : Public ?

Les institutions

HS : Ou professionnelle, patronale ? Votre stratégie à venir n'est pas liée à ce que l'on pense de vous ou colporte ou règle ?

D : Le conseil régional, les maîtres d'œuvre des lycées et des collèges.

HS : On peut voir comme client et comme prescripteur. Je parlais de l'image quand ces gens là se voient.

D : Oui, ils vont beaucoup dans les Congrès, c'est important. Nous avons accès directement au conseil depuis qu'on fait des selfs, c'est un produit qui se voit. Un beau self dans un lycée ça paye.

HS : Des actions sont possibles, ou il y en a déjà ?

D : Nos commerciaux les rencontrent sur des affaires précises, cela a plus d'impact que sur le fait de venir présenter ce que l'on fait. On a aussi, les hospices civiles de L et l'assistance public, nous sommes en contact avec Server.

HS : Et le Conseil Régional B en tant qu'entreprise dynamique.

D : J'ai pris la décision de sortir de mon trou depuis deux ans. Je me suis fait élire. En B, il y a un bureau d'études qui fait la loi et qui est maqué avec un concurrent, donc je fais jouer mes relations. Je suis membre du conseil patronal et du syndicat des métallurgistes. Je le fais dans ce but, mais ce n'est pas ma nature. Lien avec la stratégie de l'entreprise.

Les banques

HS : Et les banques ?

D : J'accorde beaucoup d'importance aux banques, ils sont preneurs d'idées et ils ne voient que des entreprises qui vont bien et moi, je les informe des résultats, je leur fais visiter l'usine dans la bonne humeur. Je travaille avec cinq banques, ils sont colporteurs, il faut être bien avec eux et il faut instaurer un climat de confiance.

Les fournisseurs

HS : Et les fournisseurs ?

D : J'insiste avec C, pour qu'il prêche le faux pour savoir le vrai avec les fournisseurs. C'est ce que j'ai voulu dire dans le PAP de C, il faut qu'il traite les fournisseurs avec brutalité et surprise comme les clients font avec nous.

HS : C'est une source à exploiter ?

D : Il a compris sur les fournisseurs de matières premières et de fournitures, pour les machines, les achats sont très personnels, il y a des efforts à faire. Je vois tout ce qui se passe pour tout achat au dessus de 10 000 francs, je valide. C doit faire parler les fournisseurs de machines, voir qui achète, salons, revues.

L'an dernier dans l'Usine Nouvelle, il y a eu un article sur un de nos concurrents et sur une installation nouvelle, mais ça n'a pas marché. J'ai demandé une relance là dessus.

La concurrence produit

HS : Est ce que vous savez quelles machines ont vos clients ?

D : Oui, par la presse ou en rencontrant les gens.

HS : Quand ?

D : Il y a deux ans, j'en ai parlé à équihotel à des anciens de la boîte.

Là aussi, est ce qu'il faut communiquer ? Par exemple sur installation de notre ligne, nous avons communiqué dessus pour prouver que nous étions des industriels. On l'a mis en couverture d'une de nos plaquettes. Tous nos concurrents savent que nous avons cette ligne et ils en savent car aucun n'est capable d'acheter cette machine à 12 millions.

HS : Il y a des salons ?

D : C et y vont. Cela fait partie de son PAP : veille technologique sur tout ce qui se fait dans la profession. Quand nous avons acheté la ligne nous sommes allés chez nos concurrents italiens qui voulaient voir la machine.

HS : Lui avez vous fait donner des renseignements sur les autres ?

D : Oui, mais rien de bien intéressant. Je suis ouvert et j'aime bien visiter donc je fais visiter.

REPRISE DU GUIDE D'ENTRETIEN

1) Qualité interne

Oui depuis 1,5 an avec L . Quand même, on a des retours, une secrétaire gère les retour. C avait mis au point un système de classification des retours devant notre croissance. Il a été repris et amélioré par L .

Interne sur coût produit offert.

Non nous ne sommes pas bons, mais c'est dans mon PAP

HS : Vous vendez peut-être des produits à perte ?

D : Non, cela n'existe pas.

HS : Chez Z, la comptabilité analytique n'avait pas montré la vente à perte d'un produit en pleine promotion.

D : Classification par famille de produit, classé en ordre décroissant. Chaque mois, on a le cumule.

Coût matière, taux de marge, PRA, prix de vente prévu.

Taux de marge par famille. Aucune famille n'est vendue à perte, selon les familles, on a des marges plus ou moins importante.

Sur le self, nous avons une mauvaise marge : 33,6%, dangereux, on fait du développement sur une famille de produit qui dégage une faible marge, deux éléments défavorables, il faut que l'on s'améliore. Marché très bagarré, trois dépôts de bilan donc les prix de vente vont augmenter. Ca effraye C.

Cette année nous avons fait 6,5 millions de chiffres d'affaires avec ça et nous ferons 40 millions dans cinq ans. Nous sommes tout à fait informé.

HS : Avec surveillance et mesure ou enregistrement et utilisation de manière diffuse ?

D : Je m'en sers beaucoup pour faire mes tarifs. Réactions diffuses, mais réactions directes, les bureaux d'études réfléchissent à un produit moins cher.

Identification marché potentiel.

D : le marché du self en est un exemple, il fera 30 à 40% rapidement. Nous avons donc bien identifié un potentiel.

Pénétration du marché.

D : je connais bien mes concurrents et les leaders.

Ex : le lave main, on est leader avec 40 ou 50% et aujourd'hui, n'importe qui les fait moins cher, mais je ne veux pas baisser ma marge. Donc le bureau d'études va partir sur de nouveaux modèles avec des plus qui ont un grand succès. On attend la traduction en commande. Le nouveau va se substituer à l'ancien donc suivi très important des ventes. Je vais le suivre personnellement.

Dispositif d'information, exploitation des informations.

D : La commission produit à des éléments d'exploitation. L'exploitation des retours de salons n'est pas poussée. En plus, il revient avec des points de détails qui deviennent des fixations et qui n'intéressent personne. On a présenté une de ses idées au salon équihotel et ça n'a pas marché, mais au moins nous avons vérifié.

Identification des nouvelles technologies.

Quand on visite des salons, on voit des produits de la concurrence et on voit si on peut les faire avec nos machines. On fabrique avec d'autres caractéristiques que l'on peut faire actuellement. On commence par sous-traiter voir si ça marche et si oui, on rapatrie.

Intégration des nouvelles technologies.

D : Oui, nous suivons l'évolution des machines.

HS : Sur les problèmes internes ?

D : Oui, je pense en 92, la panneauteuse a remis en question 80% de nos problèmes.

Support de saisie d'information.

D : On pêche.

Circulation de l'information.

D : Oui, quand il y a quelque chose d'important, on le fait savoir. J'aime que l'on aille chercher un peu plus loin.

Outil de la communication de la stratégie.

Non, enfin oui, sur la stratégie produit. Réunion trimestrielle avec une délégation du personnel (on marche en groupe) où je parle de l'évolution commerciale ou de l'évolution des produits (ça intéresse les gens des ateliers). Connaissance des concurrents par toutes les populations de l'entreprise. C'est la seule réunion où l'on peut retrouver tout le personnel de l'entreprise.

Les indicateurs stratégiques sont en train d'être formalisés.

Le budget est fait pour moi de deux manières : une enveloppe chiffre d'affaires par famille puis un détail avec le plan de vente. C s'occupe du plan d'approvisionnement et des effectifs.

HS : Il y a des surprises en hausse et en baisse.

D : Exemple en 95, on a eu une croissance formidable de rayonnage alors que jusqu'à présent nous avons stagné. En Espagne un nouveau client nous a fait 15% des ventes, on s'est laissé dépassé et on a eu des difficultés de livraison. On a révisé. Surprise, surtout à l'export, dont une fois en Angleterre.

HS : Il y a des familles sensibles en ce moment.

D : Actuellement, je finalise. On suit ça mois par mois. Mon TDBP produit que je regarde attentivement chaque mois. Regroupé par famille de produit. Mois par mois nous avons la comparaison avec les chiffres de l'année dernière, le budget, le réalisé, les écarts. Et je l'ai toujours présent à l'esprit. De la même façon, j'ai un TDBP par secteur et par catégorie de client.

HS : Vous allez le mettre dans votre TDBP ?

D : Oui.

Les commerciaux ont un statut exclusif T.

HS : Quelles est la pyramide des âges de la force de vente ?

D : Assez varié.

HS : Quelle est l'attractivité de votre entreprise sur le marché de l'emploi ?

D : Déçu, on a passé des annonces pour agents de méthode et dessinateur pas de candidature spontanée.

Notre bassin d'emploi est de 20 Km. Les gens de Chalon et de Mâcon ne viennent pas à Tournus. Nos salariés sont très fidèles, il y a très peu de mouvement, les gens sont attachés.

HS : Y compris les nouveaux ?

D : Oui, vous nous avez alerté, oui, je suis ça de très prêt (notamment les deux commerciaux), je leur montre qu'il m'intéresse.

HS : Les moyens de la mise en œuvre stratégique, besoin de sang neuf d'ici à trois ans ?

D : Non, plutôt une évolution interne. Il faut faire avec, donc pas de turn over.

HS : Est ce qu'un recrutement dans votre bureau d'études est prévu dans votre stratégie ?

D : Il se poursuit et il est très bien ciblé.

HS : Exploitation, retour ?

D : On a parlé d'intérêt stratégique comme je le pratique, mais pas d'achat ni de délocalisation.

HS : Veille stratégique ?

D : Oui, ce que fait toute entreprise qui se respecte.

HS : Nous n'avons pas parlé d'actionnaire, y a-t-il une veille ?

D : Il y a des problèmes, il nous a mis en vente depuis deux ans. Il faut rembourser les dettes, il y a des difficultés dans son entreprise, il a mon âge et veut se désengager.

Je n'ai pas pris partie, mais on a été vendu trop cher, donc nous ne sommes pas vendables. Maintenant, je prendrais partie. Il faut que nous soyons vendable pas par le professionnalisme, mais par le financier. C'est une de mes missions.

Tout le monde sait que nous sommes à vendre et ça ne perturbe personne. L'actionnaire est loin et il nous laisse absolument tranquille.

Il a l'intelligence de régler ses propres problèmes et on est meilleur que lui et je pense qu'on pourrait l'aider, mais c'est un chef d'entreprise autocrate.

Il fait du matériel de cuisson, il fait 80 millions de chiffre d'affaires et nous, on fait 163 millions. C'est dommage, je ne peux pas l'aider car il n'est pas ouvert.