

GROUPE AGRO-ALIMENTAIRE

**DIAGNOSTIC DE VEILLE
STRATEGIQUE**

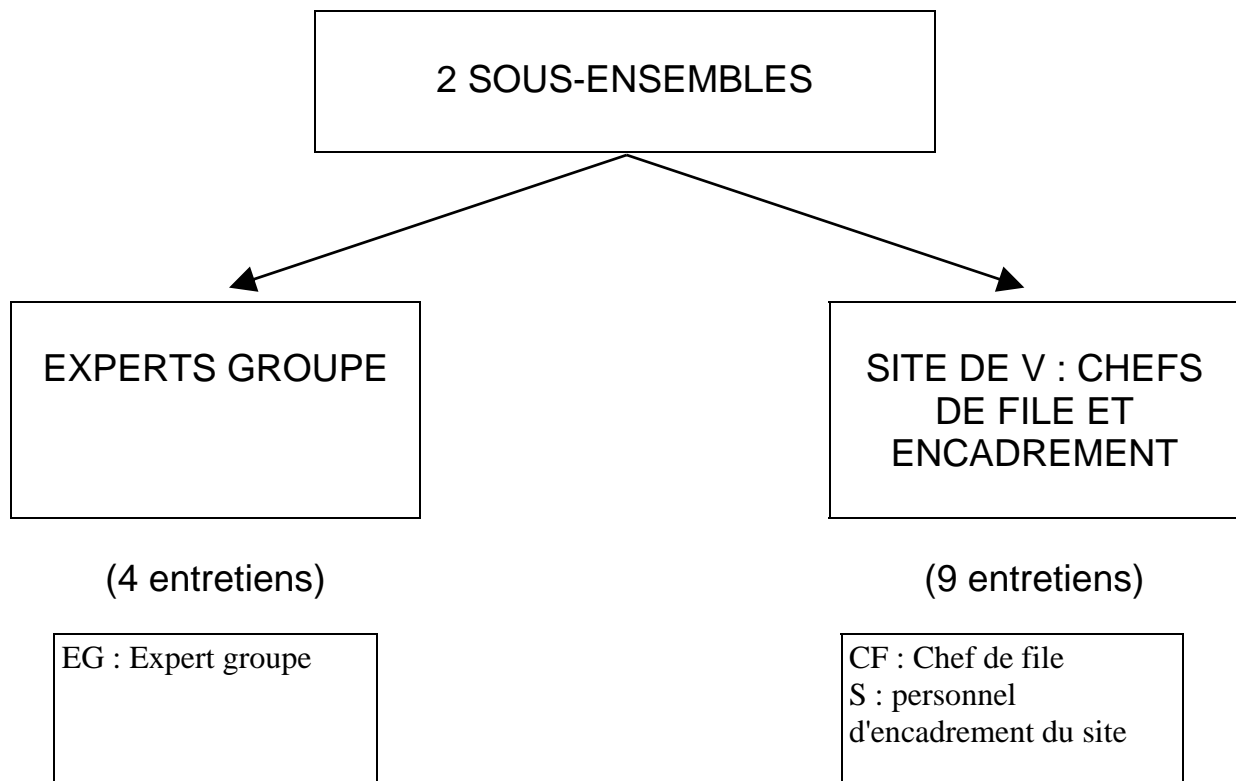
ISEOR

JANVIER 1997

PERSONNES INTERVIEWEES EN ENTRETIEN INDIVIDUEL

- 4 experts groupe
- 3 chefs de file
- 2 conducteurs de ligne
- responsable labo-commercial
- responsable compta-social
- responsable logistique
- responsable labo-usine

**SEGMENTATION DE LA POPULATION
INTERVIEWEE**



ETAPES DE REALISATION DU DIAGNOSTIC
--

1 - REALISATION DE 13 ENTRETIENS

- ◆ POUR RECENSER LES DYSFONCTIONNEMENTS DE VEILLE STRATEGIQUE

- ◆ POUR IDENTIFIER LE DISPOSITIF de VEILLE STRATEGIQUE

2 - SELECTION DE 12 A 16 PHRASES-TEMOINS PAR ENTRETIEN, SOIT ENVIRON 195 PHRASES

3 - CLASSEMENT DES PHRASES-TEMOINS EN THEMES, SOUS-THEMES ET IDEES-CLES

<p style="text-align: center;">DIAGNOSTIC GLOBAL DES PRATIQUES DE VEILLE STRATEGIQUE LISTE DES THEMES ET DES SOUS-THEMES</p>

THEME 1 - ETAT DES PRATIQUES DE VEILLE STRATEGIQUE

SOUS-THEME 1 - LES PRODUITS

SOUS SOUS THEME 1 : VIGILANCE EXTERNE SUR LES PRODUITS

- Vigilance externe sur les produits concurrents
- Adaptation des produits en fonction de l'évolution de la demande

SOUS SOUS THEME 2 : VIGILANCE INTERNE SUR LES PRODUITS

- Vigilance interne sur la qualité des produits offerts
- Vigilance interne sur les coûts des produits offerts

SOUS THEME 2 : LES MARCHES

SOUS SOUS THEME 1 : VIGILANCE EXTERNE SUR LES MARCHES

- Identification des marchés potentiels
- Pénétration et positionnement des produits sur les marchés

SOUS SOUS THEME 2 : VIGILANCE INTERNE SUR LES MARCHES

- Organisation de la collecte d'informations stratégiques sur les marchés
- Dispositif d'exploitation des informations stratégiques sur les marchés

SOUS THEME 3 - LA TECHNOLOGIE

SOUS SOUS THEME 1 : VIGILANCE EXTERNE SUR LA TECHNOLOGIE

- Identification de nouvelles technologies

SOUS SOUS THEME 2 : VIGILANCE INTERNE SUR LA TECHNOLOGIE

- Intégration des nouvelles technologies dans l'organisation

SOUS THEME 4 - LE POTENTIEL HUMAIN

SOUS SOUS THEME 1 : VIGILANCE EXTERNE SUR LE POTENTIEL HUMAIN

- Attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi

SOUS SOUS THEME 2 : VIGILANCE INTERNE SUR LE POTENTIEL HUMAIN

- Investissement immatériel : recrutement et intégration
- Fidélisation des personnes
- Moyens humains pour la mise en oeuvre de la stratégie

THEME 2 : VIGILANCE STRATEGIQUE TRANSVERSALE

SOUS THEME 1 : DISPOSITIF DE CAPTAGE D'INFORMATIONS DE VEILLE STRATEGIQUE

- Identification des informations cibles à surveiller
- Support de saisie d'informations stratégiques
- Circulation de l'information stratégique

SOUS THEME 2 : OUTILS ET METHODES DE FORMALISATION ET DE COMMUNICATION DE LA STRATEGIE

- Méthodologie, outils de formalisation et communication de la stratégie
- Préparation et outils de mise en oeuvre des actions stratégiques
- Système d'objectifs personnalisés

SOUS THEME 3 : ROUAGES DE PRISE DE DECISIONS

- Dispositifs de concertation et de synchronisation pour la prise de décision
- Règles du jeu de prise de décision (degré d'autonomie des acteurs...)

SOUS THEME 4 : MODE D'ELABORATION DES BUDGETS ET DES TABLEAUX DE BORD

- Identification des besoins d'informations stratégiques de synthèse (indicateurs) pour la prise de décision
- Méthode de construction et d'harmonisation des indicateurs stratégiques
- Le budget en tant qu'outil de prise de décision stratégique

SOUS THEME 5 : LA FONCTION DE CHEF DE FILE

SOUS THEME 6 : LE FONCTIONNEMENT DU COUPLE CHEF DE FILE/EXPERT GROUPE

**DIAGNOSTIC QUALITATIF
DE VEILLE
STRATEGIQUE**

LES PRODUITS

VIGILANCE EXTERNE SUR LES PRODUITS

- **FORTE MOBILISATION DES ACTEURS INTERNES SUR LA VEILLE EXTERIEURE DES PRODUITS EN LINEAIRES DANS LES GRANDES SURFACES (SOUVENT)**

"Même si ce n'est pas mon rôle, je ne peux pas m'empêcher de faire un tour dans les grandes surfaces pour aller voir le linéaire de nos produits et regarder les produits concurrents." (EG)

"A chaque occasion qui m'est donnée de rentrer dans une grande surface, je regarde si nos produits se vendent et s'ils sont beaux, bien présentés. Si je vois un produit concurrent que nous ne connaissons pas, je le ramène à l'entreprise." (S)

" Avec le labo-commercial, nous faisons de la veille sur les produits concurrents en visitant les magasins. " (S)

- **L'ENTREPRISE POUSSE DE PLUS EN PLUS LA RECHERCHE D'INFORMATIONS SUR LA CONCURRENCE (PARFOIS)**

"Pour avoir une idée de ce que fait la concurrence, nous interrogeons nos fournisseurs de machines pour savoir ce qu'ils ont vendu, à qui et pourquoi ? Les fournisseurs s'en servent comme d'un argument de vente."(EG)

"Nous analysons les produits concurrents sur leur aspect et leur structure. Pour ces analyses, nous faisons aussi appel à des cabinets extérieurs." (S)

"Nous sommes en éveil sur nos concurrents que ce soit par la lecture de magazines, l'étude des panels C., par les fournisseurs, par les commerciaux..." (EG)

"Quand nous voyons un nouveau produit sur le marché, nous le goûtons et nous en parlons en réunion produit. L'information remonte au Groupe si cela est nécessaire." (CF)

- **L'ENTREPRISE NE PREND PAS ASSEZ EN COMPTE SON ENVIRONNEMENT EXTERIEUR (PARFOIS)**

"Depuis que nous avons quelques soucis avec nos performances, nous avons pris conscience qu'il fallait être ouvert sur l'extérieur." (CF)

"Nous ne sommes pas performants sur la vigilance externe sur les produits car notre labo-commercial n'est pas encore assez puissant." (EG)

"Nous avons l'habitude d'être leader, nous sommes en train de perdre cette place car nous n'avons pas su nous remettre en question." (CF)

- **MANQUE D'UTILISATION DES FORCES INTERNES DE L'ENTREPRISE POUR LA VEILLE EXTERNE SUR LES PRODUITS (PARFOIS)**

" Il est dommage quand on a quarante vendeurs sur un site de ne pas se servir de cette force. "(CF)

"Chez H., il y a un très fort dynamisme en matière de communication, heureusement qu'ils ne possèdent pas notre force de vente, sinon ce serait terrible." (S)

- **MANQUE DE STRUCTURES ET D'ORGANISATION SUR LA VEILLE STRATEGIQUE PRODUIT**

"Sur la veille stratégique externe sur les produits, nous ne sommes pas organisés en interne." (EG)

- **LES COMMERCIAUX MANQUENT D'INFORMATIONS POUR METTRE EN OEUVRE UNE VEILLE PRODUIT EFFICACE (PARFOIS)**

" Un des dysfonctionnements majeurs dans la vigilance externe sur les produits est la non-culture produit. Les commerciaux ne connaissant pas les recettes ne peuvent analyser la concurrence. "(CF)

" Nous lançons un produit alors qu'il n'a fait l'objet d'aucun test sur le terrain, nous n'avons pas assez d'informations pour faire les argumentaires de vente, nous ne savons même pas quel est le consommateur final. " (S)

"Parfois, nous avons des produits nouveaux à mettre en place sur le terrain, sans qu'une consultation préalable n'ait été faite, ce n'est pas très motivant." (S)

- **MANQUE DE REACTIVITE DE L'ENTREPRISE SUR LES REMONTEES D'INFORMATIONS DU TERRAIN (PARFOIS)**

"Le lancement de F. a été une réponse à un gros concurrent. Notre réaction a été trop lente, car nous avons manqué d'écoute." (EG)

"Par manque de vigilance nous n'avons pas vu que la sortie du pain au lait allait cannibaliser la brioche." (EG)

"Nous avons mis en place un dispositif de remontée de l'information terrain. Mais nous ne pouvions pas demander aux commerciaux de remonter des informations sans jamais leur faire de retour, ni réellement traiter l'information en interne." (EG)

"Nous avons constaté plusieurs cas où d'importantes informations terrain remontées sur la concurrence avaient manqué de réactivité, voire n'avaient pas été traitées" (CF)

VIGILANCE INTERNE SUR LES PRODUITS

- **FORTE VIGILANCE DE L'ENTREPRISE SUR LA QUALITE DES PRODUITS PAR LEUR DEGUSTATION (ASSEZ SOUVENT)**

"Nous faisons faire des analyses sensorielles sur nos produits par des cabinets extérieurs, cela nous permet de prendre du recul." (S)

"En réunion produit, nous faisons souvent des dégustations de produits concurrents et étrangers." (S)

"J'aimerais mettre en place des tests de dégustation produits sur ma ligne de production." (S)

"Nous allons travailler avec des cabinets externes sur des tests de dégustation produits avec une comparaison avec ceux de nos concurrents." (EG)

"Nous faisons un système de colis consommateurs y compris à l'intérieur de l'entreprise pour tester la qualité de nos produits." (CF)

- **LE BILAN LIGNE DE PRODUIT PERMET UNE CIRCULATION DE L'INFORMATION EFFICACE SUR LES PRODUITS (PARFOIS)**

"Il existe une réunion ligne de produit qui fonctionne bien et où nous abordons les 10 points essentiels sur le produit (prix de vente, promotions...)" (S)

"La logistique remonte des informations aux lignes de production sur les non qualités produits." (S)

"Nous avons mis en place une réunion ligne de produit qui fonctionne bien et qui est l'occasion de faire remonter l'information." (CF)

"Nous avons une réunion ligne de produit une fois par mois qui nous permet de mieux préciser les diverses demandes." (S)

- **L'ACCOMPAGNEMENT TERRAIN EST UNE SOURCE EFFICACE D'INFORMATIONS SUR LA QUALITE DES PRODUITS (PARFOIS)**

"Nous apprenons beaucoup en accompagnant les gens sur leur poste et nous pouvons recenser des dysfonctionnements qui ne sont pas remontés spontanément." (S)

"Parfois, il faut savoir rechercher l'information : manger avec un commercial est plus riche en informations que cinquante rapports." (CF)

- **BONNE IMPLICATION DES DIFFERENTS SERVICES DE L'ENTREPRISE SUR LA VEILLE PRODUIT**

"Nous devons être vigilants sur la qualité de la livraison des produits, car si les grandes surfaces ne sont pas satisfaites, elles paient les commandes avec du retard." (S)

"Les commerciaux ou le directeur du site nous font un retour sur les produits défectueux." (S)

• **LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE SONT PORTEURS D'IDEES D'AMELIORATION DE LA VEILLE PRODUIT (PARFOIS)**

"Le prochain semestre, nous avons pour objectif de lancer un nouveau produit. L'idéal serait que nous ayons une personne à temps complet avec un petit labo et qui ne fasse que du développement produit, une personne créative." (S)

"Nous devons différencier nos produits à marque P. et nos produits à marques distributeurs." (S)

"Pour faire une bonne veille produit, chaque site devrait posséder une petite unité qui testerait des nouveaux produits pendant un an afin de les lancer et les intégrer à nos lignes de production si les tests sont concluants." (CF)

"Sur la veille produit, il serait efficace de monter des groupes de projets par lignes de produits (tous métiers confondus)." (CF)

• **LES PRODUITS NE SONT PAS ASSEZ GUTES EN INTERNE (PARFOIS)**

"Nous ne goûtons pas assez nos produits." (EG)

"Nous ne pouvons pas mesurer tous les critères de qualité des produits, même si nos indicateurs techniques sont de plus en plus objectifs, mais il ne faudrait pas oublier de continuer à goûter nos produits." (CF)

"Nous devons manger nos produits dans les conditions du consommateurs, c'est la base de notre métier." (EG)

• **DYSFONCTIONNEMENTS DANS LA CIRCULATION INTERNE DES INFORMATIONS SUR LES PRODUITS (TOUJOURS)**

"Nous possédons un laboratoire qui ne fait pas son travail ou n'existe pas. Il faudrait descendre la stratégie produit sur le terrain. Pour l'instant, rien ne monte ni ne redescend." (CF)

"Le peu d'informations que la force de vente remonte ne connaît aucun retour, ce qui provoque un essoufflement dans la remontée d'informations sur les concurrents et les idées produits." (CF)

"Nous parlons depuis deux ans de la briochette avec des pépites de chocolat, sans avancer." (CF)

"Le flux de l'information produit ne fonctionne pas ou très mal." (CF)

"Parfois, nous faisons des demandes sur les produits, mais nous ne recevons aucune réponse. C'est un grand sentiment de frustration : nous travaillons toute la journée sur des lignes de produits et la décision ne nous appartient pas." (S)

"En réunion industrielle, parfois nous abordons des thèmes et il nous manque des informations importantes pour faire avancer nos projets car des directeurs commerciaux ne sont pas présents." (CF)

"Nous rencontrons parfois des problèmes sur la remontée de l'information sur la qualité des produits. Les commerciaux supportent des défauts de qualité et ne le disent plus car ils sont fatigués de réclamer sans succès." (EG)

"Sur la qualité des produits, le commercial remonte bien l'information, mais il ne la remonte que sur les points négatifs, un retour dans l'autre sens pourrait être tout à fait utile." (S)

• MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION SUR LES PRODUITS NOUVEAUX ET LES OFFRES PROMOTIONNELLES

(SOUVENT)

"Début 1997, nous sortons un produit nouveau (la briochette allongée), en aucune manière le site n'a été concerté là-dessus. Ce n'est pas l'innovation que j'aurais faite, il y avait d'autres axes intéressants à développer, mais on ne nous a pas demandé notre avis." (S)

"Souvent le Groupe prend des résolutions sans synchronisation. Si les décisions prises n'ont pas les effets attendus, nous accusons une perte que nous aurions pu éviter s'il y avait eu concertation." (S)

"Parfois, on ne nous informe pas sur les promotions, il faut alors faire du 10+3, ce qui déséquilibre la machine, la ralentit et ce n'est pas beau. Nous sommes mis devant le fait accompli et nous n'avons qu'à gérer au mieux." (S)

"La remontée d'information sur les nouveaux produits se fait, mais elle n'est ni formelle ni structurée." (EG)

"Nous allons bientôt être responsables de la briochette allongée. Je n'ai pas assez d'informations pour me retourner, il faut que je recrute et que je réorganise la ligne." (S)

"Au labo, nous apprécions de savoir ce que les commerciaux et le marketing pensent sur les évolutions des produits. Nous préférons être informés des demandes avant le dernier moment." (S)

• **L'ENTREPRISE RENCONTRE DES DIFFICULTES POUR TROUVER ET LANCER DES PRODUITS NOUVEAUX (SOUVENT)**

"Nous sommes frileux, nous voudrions tout de suite que les nouveaux produits rapportent." (CF)

"Quand on sort un produit nouveau, il faut se donner le temps et les moyens, ce que nous ne respectons pas toujours." (CF)

"Nous ne nous sommes pas donnés les moyens de référencer F, il n'est pas vendu sur tous les sites." (CF)

"Il est normal que dans une phase de lancement de produit, nous perdions de l'argent, il faut l'accepter, mais dès le départ nous devrions conduire une analyse précise des risques et nous donner une date butoir sur les investissements engagés." (S)

"Nous sommes très longs sur le lancement de produits nouveaux, la concurrence est beaucoup plus forte que nous là-dessus." (S)

"Nous manquons de moyens, notamment pour mettre F. sur le marché : aucune publicité et un référencement qui n'est pas national. Nous avons la chance d'avoir une force de vente qui se bat, mais nous ne sommes pas assez dynamiques (pas assez d'animations)." (S)

"Quand je vois tous les fondements du développement produit, j'ai peur que nous nous dispersions car nous n'avons pas de bases." (CF)

"Nous avons lancé une nouvelle barre. Cela a été un échec. Nous n'avons pas assez informé les commerciaux sur ce produit." (CF)

"Nous avons peur de lancer de nouveaux produits. Nous avons la paralysie de l'excellence. Nous avons les moyens, mais peur de l'échec." (EG)

"Aujourd'hui, seul un site a la capacité de développer de nouveaux produits." (CF)

• **LES ACTEURS ONT DES DOUTES SUR LA CAPACITE DE L'ENTREPRISE A LANCER DE NOUVEAUX PRODUITS DANS LES SIX MOIS (PARFOIS)**

"Je suis persuadé que contrairement à tout ce que nous disons, aucun nouveau produit ne sortira dans les six mois car nous fonctionnons à l'envers. La production sort des produits alors que c'est le commercial qui devrait passer des commandes et cerner le consommateur." (CF)

"Cela me surprendrait beaucoup que dans six mois nous arrivions comme prévu à sortir des produits nouveaux." (EG)

- **MANQUE DE VIGILANCE INTERNE SUR CERTAINS PRODUITS DE L'ENTREPRISE (PARFOIS)**

"Nous n'avons eu aucune réactivité sur la Briochette, au regard des chiffres, ce produit est mort. Il y a eu une cannibalisation avec le pain au lait. Mais nous pouvions faire quelque chose sur ce produit." (S)

"Nous n'avons rien fait sur un produit comme la briochette. Nous voyons les ventes chuter sans mener de politique commerciale." (S)

"S'il y avait eu un contre pouvoir fonctionnel au niveau commercial, nous aurions pu éviter de laisser un produit chuter sans rien faire. Le rôle du service fonctionnel est d'alerter." (EG)

"Nous avons des indicateurs de vigilance sur la qualité des produits, mais la note qualité n'est pas toujours très objective un site peut avoir 18/20 et une qualité finalement assez moyenne." (CF)

- **LA QUALITE DU PRODUIT N'EST PAS HOMOGENE, ELLE VARIE SELON LES SITES (PARFOIS)**

"Il y a des problèmes de qualité entre les différents sites qui n'ont pas le même parc de machines. Des sites doivent parfois produire pour d'autres sites qui ont des problèmes de qualité." (CF)

"Il y a une disparité sur les sites en matière de qualité produit. Il y a des sites qui dorment complètement. Nous manquons de réactivité." (EG)

"La qualité des produits varie selon les sites, les machines sont parfois différentes." (S)

- **LA FORCE DE LA PRODUCTION FRAGILISE LES ETUDES DU CONSOMMATEUR ET LA PORTEE DU COMMERCIAL (PARFOIS)**

"Nous tenons trop compte de nos exigences internes et pas assez du consommateur." (S)

"Notre raisonnement est uniquement centré sur la productivité et nous n'avons pas vu que de nouveaux concurrents arrivaient avec des produits intéressants." (S)

"Nous raisonnons par rapport aux machines. Nous avons un très bon savoir-faire, mais nous ne connaissons même pas le consommateur." (EG)

"Il devrait y avoir un contre pouvoir commercial gardien de la loi et de la manière d'offrir le produit au consommateur sur toute la France." (EG)

- **LE SERVICE COMMERCIAL SOUFFRE DU MANQUE DE REACTIVITE SUR LA QUALITE DES PRODUITS**

"En commercial, nous n'avons pas à supporter des non-qualités sur des produits pendant parfois 4 mois." (EG)

- **L'ENTREPRISE A DES DIFFICULTES A PROJETER SA STRATEGIE PRODUITS**

"Nous ne savons pas anticiper l'avenir, nous n'allons pas au bout de la ligne de production. Nous ne faisons pas une démarche en aval." (EG)

LES MARCHES

VIGILANCE EXTERNE SUR LES MARCHES

- **LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE SONT PORTEURS D'IDEES DE DEVELOPPEMENT SUR DES MARCHES POTENTIELS**

(ASSEZ SOUVENT)

"Nous pouvons nous développer à l'export grâce aux grandes et moyennes surfaces." (CF)

"Le P. pourrait faire l'objet d'un développement en restauration hors foyer." (CF)

"Nous avons comme marchés potentiels, l'export et les petites surfaces." (S)

"Nous devrions aller vers des plus petits conditionnements pour les personnes seules." (S)

"Il faudrait en priorité créer une gamme pour les magasins de proximité et l'export." (CF)

- **FORT CAPTAGE DES INFORMATIONS SUR LES MARCHES PAR LES FOURNISSEURS**

(PARFOIS)

"Nous avons des informations sur la concurrence par les fournisseurs qui nous approvisionnent." (S)

"Nous arrivons parfois à avoir des informations sur les marchés par les fournisseurs. Nous devons être vigilants car ils peuvent faire de même avec nos concurrents." (CF)

"La meilleure façon de savoir ce que font les concurrents est d'interroger les fournisseurs. Certains connaissent des dossiers d'investissement un an à l'avance ce qui facilite certaines négociations." (EG)

- **LA PLUPART DES SERVICES FONT DE LA VEILLE SUR LES CONCURRENTS PRESENTS SUR LES MARCHES DE L'ENTREPRISE**

"Les chauffeurs, par leurs livraisons, sont en contact avec nos concurrents. Ils nous informent dès qu'ils ont des informations intéressantes sur certaines livraisons. Ils sont souvent les premiers informés sur les pratiques de nos concurrents." (S)

"Nous n'avons pas une fiche spéciale par concurrent, mais nous analysons régulièrement leur état de santé financière." (S)

- **L'ENTREPRISE CENTRALISE LES INFORMATIONS PERTINENTES SUR LES MARCHES**

"Nous tenons compte de tous nos courriers consommateurs." (S)

"En labo-commercial, nous collectons l'information dans les magasins et nous centralisons les documents dans un press book." (S)

- **L'ENTREPRISE N'EST PAS ASSEZ OUVERTE SUR L'EXTERIEUR, ELLE MANQUE D'INFORMATIONS DE POSITIONNEMENT SUR SON MARCHÉ**

(SOUVENT)

"On nous dit que nous sommes les leaders, donc nous ne nous intéressons pas à ce qui peut se passer à l'extérieur de l'entreprise." (S)

"Le magasin est la vitrine de l'entreprise, nous sommes en contact avec les clients, nous pouvons faire des tests, mais nous ne l'exploitons pas assez." (S)

"En interne, nous avons des retours sur les animations magasins, mais je ne pense pas que nous ayons une très bonne connaissance du client final." (S)

"Aujourd'hui, nous oublions que celui qui tire la machine est le consommateur et le labo-commercial." (CF)

"Nous devrions faire un cahier des charges sur l'expression du besoin du consommateur." (CF)

"Nous ne sommes pas encore très performants sur le positionnement de l'entreprise en matière de parts de marchés." (EG)

"Nous nous endormons à cause de notre position de leader, nous ne sommes pas ouverts sur l'extérieur et nous avons peur des panels." (EG)

"Notre labo-commercial est trop fermé sur l'extérieur." (EG)

- **MANQUE D'ANTICIPATION DES EVOLUTIONS DU MARCHÉ**

"En grandes surfaces, nous ne pouvons plus être le produit leader et en même temps fournir la marque distributeur. Les grandes surfaces ont peur de ce monopole." (S)

"Si la remontée d'informations terrain est très rapide, le délai de réaction l'est beaucoup moins, ce qui engendre beaucoup de dysfonctionnements." (S)

- **LA VISION STRATEGIQUE SUR L'EXPLOITATION DE MARCHES POTENTIELS DEPEND D'UNE SEULE PERSONNE**

" Sur les marchés potentiels, il n'y a pas vraiment de volonté de mise en forme. La stratégie n'est faite que sur l'intuition d'un seul homme, c'est assez limité." (EG)

VIGILANCE INTERNE SUR LES MARCHES

- **LA FONCTION MARKETING DE L'ENTREPRISE EST TROP FRAGILE**

(ASSEZ SOUVENT)

"L'entreprise souffre de carences en marketing. La fonction est jeune." (CF)

"Au niveau du labo-commercial nous devons prioriser. Pour l'instant, il existe quatre services (un sur chaque site) : quatre métiers différents et quatre manières de travailler." (EG)

"Au labo-usine, nous n'avons pas beaucoup de demandes du labo-commercial, pourtant il devrait être force de propositions sur des nouveaux produits." (S)

"Nos ventes chutent en brioche et nous ne faisons pas d'études de marché." (S)

"L'entreprise a une culture industrielle. Il faut créer un contre pouvoir. Le marketing parle et raisonne en production." (EG)

- **MANQUE D'EXPLOITATION DES SUPPORTS D'INFORMATION SUR LES MARCHES**

"Sur la stratégie client, nous avons de beaux classeurs qui restent dans les bureaux." (CF)

LES TECHNOLOGIES

VIGILANCE EXTERNE SUR LES TECHNOLOGIES

- **L'ENTREPRISE FAIT UNE FORTE EXPLOITATION DES TECHNOLOGIES**

"L'entreprise fait ses propres machines pour se protéger technologiquement et réduire les coûts." (EG)

"Dans un salon, quelqu'un de chez nous prend une photo d'une machine ou note les éléments essentiels et nous la fabriquons alors nous-mêmes en interne." (EG)

- **L'ENTREPRISE NE VEILLE PAS ASSEZ SUR LES TECHNOLOGIES DISPONIBLES A MOINDRE COUT**

"Nous ne faisons pas suffisamment de veille technologique. Pour exemple, nous avons passé beaucoup de temps et d'argent en interne pour concevoir une machine qui était dans le catalogue d'un de nos fournisseurs." (EG)

VIGILANCE INTERNE SUR LES TECHNOLOGIES

- **FORTE PROTECTION DES TECHNOLOGIES PROPRES A L'ENTREPRISE**

"Nous empêchons nos fournisseurs de rentrer dans notre usine. Pour éviter qu'ils ne donnent des informations à l'extérieur. Nous sommes vigilants car nous produisons nous-mêmes 75% de notre parc de machines." (EG)

- **FORTE RECHERCHE DE SOLUTIONS TECHNIQUES AU TRAVERS DES FOURNISSEURS**

"Dans la recherche de solutions techniques, la rencontre de fournisseurs est plus payante que trois jours dans un salon où nous risquons de nous disperser." (EG)

"Nous trouvons souvent des solutions à nos problèmes de veille technologique au travers de nos fournisseurs." (EG)

- **FORTE CONCERTATION ENTRE LES SITES SUR L'IMPLANTATION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES**

"Lors de l'achat d'une machine, l'expert doit la présenter aux sites et ensuite en parler avec les services fonctionnels." (EG)

- **LENTEUR D'INTEGRATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS L'ENTREPRISE (PARFOIS)**

"L'intégration des nouvelles technologies est assez longue dans l'entreprise (1,5 ans ou 2 ans). Nous pourrions améliorer nos délais, si nous prenions un peu plus le temps de former les gens." (EG)

"Nous pourrions sans doute gagner du temps sur l'intégration des nouvelles technologies notamment grâce à leur évaluation." (S)

"L'intégration des nouvelles technologies est longue, il faut bien 2 ou 3 ans." (S)

LE POTENTIEL HUMAIN

VIGILANCE EXTERNE SUR LE POTENTIEL HUMAIN

- **FORTE ATTRACTIVITE DE L'ENTREPRISE SUR LE POTENTIEL HUMAIN (SOUVENT)**

"En logistique, nous avons beaucoup de candidatures spontanées." (S)

"En général, l'entreprise reçoit beaucoup de candidatures spontanées, qui sont nos principales pistes de recrutement." (S)

"Nous avons des piles de candidatures spontanées. C'est notre principal mode de recrutement sinon nous passons des annonces et nous gardons toujours près de nous les candidatures qui nous intéressent." (S)

"Nous avons de plus en plus de candidatures spontanées, surtout depuis la médiatisation de la réduction du temps de travail." (CF)

- **CERTAINS SECTEURS DE L'ENTREPRISE SONT MOINS ATTRACTIFS SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI**

"Nous avons peu de candidatures spontanées en commercial" (CF)

"Nous avons très peu de candidatures spontanées en production." (S)

VIGILANCE INTERNE SUR LE POTENTIEL HUMAIN

• FORTE FIDELITE DU POTENTIEL HUMAIN DE L'ENTREPRISE

(SOUVENT)

"Notre personnel est en général fidèle et motivé." (EG)

"La fidélisation de l'entreprise est très forte, elle provient principalement du recrutement, ou les gens sont motivés, ou ils ne le sont pas." (S)

"Le personnel du service logistique est très fidèle, il a un sentiment d'appartenance au Groupe." (S)

"En production, notre personnel est très fidèle." (S)

"En général, la fidélisation des personnes est bonne. Il existe deux cas de figure, d'une part ceux qui sont fidèles car ils aiment ce qu'ils font, ces gens là sont moteurs (60%) et d'autre part, ceux qui n'ont rien d'autre (40%)." (S)

"Les commerciaux sont fidèles et véhiculent la culture de l'entreprise, nous impliquons nos hommes et les rendons acteurs." (CF)

• L'ENTREPRISE EST VIGILANTE SUR LES INDICATEURS D'ACCIDENT DU TRAVAIL

"Nous tenons à jour des indicateurs d'accidents du travail (le taux de fréquence et la gravité)." (S)

• LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION DU POTENTIEL HUMAIN DE L'ENTREPRISE SONT UNE FORCE **(ASSEZ SOUVENT)**

"Nous possédons une force de vente qui n'existe pas chez la concurrence et qui remonte rapidement l'information." (S)

"L'entreprise fait sortir l'individu du cadre simpliste de sa fonction, c'est une force que nos concurrents n'ont pas toujours." (S)

"Pour faire de la veille, nous n'avons pas besoin de grossir le service, il est bien mieux de sortir quelqu'un de sa ligne pour lui confier une mission. Les résultats sont bons et les gens se sentent motivés." (S)

"Certains sites ont compris l'intérêt d'avoir une pépinière d'emplois et de recruter sur des potentialités plus élevées." (EG)

- **L'ENTREPRISE INVESTIT BEAUCOUP EN FORMATION**

"Le système de formation est la clé de voûte de l'entreprise. L'investissement fait en formation est très important."

- **DANS CERTAINS SERVICES LA FIDELITE DES ACTEURS EST PLUS FAIBLE**

"La fidélisation des commerciaux est moyenne. Les départs sont souvent dus à une non acceptation des concepts de l'entreprise qui les conduit à une rupture."
(S)

- **LE PERSONNEL D'ENCADREMENT MANQUE DE FORMATION DANS CERTAINS DOMAINES (RECRUTEMENT, FINANCES...) (SOUVENT)**

"En production, nous embauchons pas mal de monde et nous nous trompons souvent. Nous manquons de formation en recrutement." (S)

"Nous devrions investir en formation sur les opérateurs." (EG)

"Les conducteurs de ligne manquent de formation en finances." (S)

"Nous avons trop souvent tendance à penser que les gens peuvent tout faire sans formation préalable."

"Le dispositif de formation de l'entreprise n'est pas suffisamment bien organisé." (EG)

"Nous aurions besoin de formation au recrutement." (S)

- **LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL N'A PAS ETE BIEN PREPAREE**

(PARFOIS)

"La réduction du temps de travail ne s'est pas très bien passée sur le site (référendum : 52%). Cela s'est fait du jour au lendemain sans aucune explication." (S)

"Depuis la réduction du temps de travail, les gens ont pris l'habitude de travailler quatre jours, il est très difficile de les faire travailler cinq jours." (S)

"La réduction du temps de travail a été mal vendue aux gens de l'entreprise. Maintenant, il est devenu difficile de les faire travailler 5 jours." (S)

- **CERTAINS PROFILS DE POSTE NE SONT PAS CLAIRS**

(ASSEZ SOUVENT)

"Il faut clairement définir les métiers, sinon nous risquons de nous tromper sur le profil du recrutement, sur le management et l'animation." (CF)

"La fonction de responsable marketing n'était pas claire et n'existait pas sur tous les sites. Aujourd'hui, nous l'avons institutionnalisée avec la fonction de labo-commercial, mais ce n'est pas encore très homogène." (S)

"Au niveau des métiers des services, nous avons des carences sur la définition de postes et des évaluations de postes qui doivent suivre." (CF)

"Nous sommes de plus en plus compliqués dans la recherche de nos profils et de plus en plus pressés. Nous voudrions que les gens soient opérationnels au bout de deux mois. Nous devons veiller à ne pas tomber dans les extrêmes." (CF)

"D'habitude, nous faisons beaucoup d'investissements en formation sur les gens de l'usine mais nous avons mal formé les niveaux plus élevés. Nous ne mettons pas toutes les chances de notre côté en voulant tout et tout de suite." (EG)

- **LE MODE DE RECRUTEMENT ENGENDRE PARFOIS DES FRUSTRATIONS**

(PARFOIS)

"Nous faisons exclusivement des recrutements internes. Aujourd'hui, il y a un nouveau conducteur de ligne qui arrive de l'extérieur et les gens le prennent mal car ils pensaient qu'il y aurait un recrutement interne." (S)

"Le recrutement par candidatures spontanées a des limites, nous tombons souvent sur des personnes en situation d'échec." (CF)

"Je n'ai pas participé au recrutement de la personne qui va prendre la deuxième ligne dont je m'occupe alors que nous allons travailler ensemble." (S)

- **LE PERSONNEL EST DEMOTIVE SUR CERTAINES LIGNES DE PRODUCTION**

"Sur la deuxième ligne, le personnel était complètement démotivé ce qui se répercutait sur les résultats." (S)

"Une personne qui était conducteur de ligne depuis 3 ans n'a pas supporté la pression et a préféré retravailler sur la ligne, elle ne nous aide pas et cela ne contribue pas à améliorer l'ambiance." (S)

- **LE MODE DE PRODUCTION PERTURBE LA STABILITES DES HORAIRES**

"Le fonctionnement de la production en flux tendu oblige le personnel à changer d'horaires constamment, nous ne pouvons pas tenir le planning et nous sommes obligés de faire au jour le jour." (S)

- **L'AUTONOMIE DES ACTEURS ENGENDRE DES DERIVES**

"Nous avons des dérives autogestionnaires sur les sites." (EG)

VIGILANCE STRATEGIQUE TRANSVERSALE

- **FORTE VIGILANCE SUR LES BUDGETS**

"Quand nous élaborons les budgets en gestion de production, nous cherchons toujours à comprendre et à cerner les éventuels problèmes." (S)

"Nous cherchons toujours à connaître les raisons de dépassement de budget et à apporter une solution. Nous avons un rôle de sonnette d'alarme." (S)

- **LES REUNIONS D'IMPULSION MANQUENT DE PREPARATION ET DONC DE RESULTATS (ASSEZ SOUVENT)**

"Lors des présentations en impulsion, il est important de bien situer notre intervention car nous ne sommes pas là pour débattre sans fin." (CF)

"Notre mode de fonctionnement actuel risque de frustrer certaines personnes de l'entreprise car bien peu de choses ressortent des réunions d'impulsion et du séminaire." (CF)

"Lors des réunions d'impulsion, il y a souvent beaucoup de bonnes idées qui ressortent et de retour sur les sites, nous pouvons constater qu'il y a eu beaucoup d'évaporation car nous retournons à notre gestion pompier." (CF)

"Nous devons plus travailler sur les réunions d'impulsion. Les informations descendent bien, mais ne remontent pas suffisamment. Les sites ne préparent pas encore assez leurs sujets, nous n'avons pas encore de réels croisements d'informations." (EG)

"Pour que les réunions d'impulsion fonctionnent mieux, il faudrait arriver avec des préparations précises pour ne pas laisser la réunion dériver dans des débats inutiles." (CF)

- **MANQUE DE COMMUNICATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

(ASSEZ SOUVENT)

"Nous communiquons très mal, à tous les échelons." (CF)

"Des gens n'osent pas s'exprimer à cause des relations au sein de la Direction Générale." (CF)

"La mise en place de la réduction du temps de travail a été longue et difficile car beaucoup ont manqué d'échanges et d'informations sur le sujet." (S)

"En compta-social, nous nous sentons un peu exclus et nous manquons de contacts avec les autres services. Ce qui engendre un manque d'information à notre niveau." (S)

- **LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE NE SONT PAS TOUJOURS CONNUES OU CLAIREMENT TRANSMISES AU PERSONNEL DE BASE**

(ASSEZ SOUVENT)

"En règle générale, les orientations stratégiques sont bien connues des chefs de services mais beaucoup moins au niveau du service lui-même." (EG)

"Je ne suis pas sûr que les gens du site soient bien informés sur les orientations stratégiques de l'entreprise." (S)

"Tout le monde n'est pas au courant des orientations stratégiques. Nous ne passons pas assez de temps pour les expliquer, notamment sur le fonctionnement du PAP." (S)

"Tout le monde ne connaît pas bien les orientations stratégiques de l'entreprise, nous devrions expliquer davantage." (S)

- **LES OUTILS DE MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE NE SONT PAS TOUJOURS TRES PEDAGOGIQUES POUR LE PERSONNEL DE BASE**

(PARFOIS)

"Il faut des supports adaptés et pédagogiques, ce qui n'est pas toujours le cas du PAP." (CF)

"Les gens sont au courant des orientations stratégiques de l'entreprise, mais il est parfois difficile de faire que les CAP soient en phase avec les PAP." (S)

"Les gens ne comprennent pas toujours l'intérêt des PAP." (S)

- **LES ECARTS DE FONCTIONNEMENT ET DE "COMPORTEMENT" ENTRE LES SITES SONT SOURCES DE DYSFONCTIONNEMENTS**

(PARFOIS)

"Il y a une disparité entre les différents sites de par leur histoire respective. Les C. est une usine qui a moins l'esprit du Groupe et qui en a moins besoin, alors que des sites comme V. et P. sont plus altruistes." (EG)

"Les sites les plus anciens refusent la structure du Groupe, postérieur à la création de leur site." (CF)

"Les sites les plus jeunes sont ceux qui se remettent le plus en cause en règle générale." (CF)

- **MANQUE DE DECENTRALISATION DE LA VEILLE STRATEGIQUE**

"La veille stratégique est centralisée. Il ne faut pas que ce soit l'affaire d'une personne, elle doit être intégrée." (EG)

- **MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION DANS LE FONCTIONNEMENT GENERAL DU GROUPE**

(ASSEZ SOUVENT)

"Les deux divisions du Groupe fonctionnent à deux vitesses ce qui ne facilite pas les échanges d'informations entre elles." (CF)

"En industrie, il faut créer un pont entre les deux divisions." (CF)

"Il faut pousser les sites à avoir un contre pouvoir car pour l'instant, c'est encore le Groupe qui domine." (S)

"Les rapports de force au sein de la Direction Générale influent énormément sur l'ensemble du Groupe, ce qui n'est pas toujours très positif. Cela en devient même parfois dangereux pour le Groupe." (CF)

"Une entreprise familiale, c'est un monde à part. Les conflits au sein de la Direction Générale perturbent l'organisation et c'est de plus en plus fort. Nous ne pouvons nous engager ni à droite ni gauche." (EG)

CHEF DE FILE

• LA FONCTION DE CHEF DE FILE A AMELIORE LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET AUGMENTE SA REACTIVITE (TOUJOURS)

"La fonction de chef de file permet de faire monter chaque responsable en puissance, chacun devient veilleur dans son domaine. La puissance de l'entreprise est multipliée par cent et sa réactivité est bien meilleure." (CF)

"Etre chef de file permet d'innover et d'aller de l'avant." (CF)

"Etre chef de file, c'est mieux comprendre les autres et accepter leurs idées, c'est être exemplaire sur son thème." (CF)

"Avant la mise en place du poste de chef de file, je me sentais isolé. Dans notre mise en oeuvre, nous ne tenions pas compte des autres sites, nous n'avions pas de courroie de transmission." (CF)

"L'exemplarité du chef de file permet d'étayer les propositions au fil du temps et d'évaluer les écarts entre les différents états d'avancement des sites." (CF)

"Avec la fonction de chef de file, les orientations stratégiques sont plus claires et l'idée d'exemplarité offre une bonne dynamique." (EG)

"La fonction de chef de file a été mise en place depuis un an, ça a éclairci les choses : nous avons l'avantage d'un travail intersites et d'être force de propositions." (S)

"Grâce à la fonction de chef de file, les sites collaborent de plus en plus entre eux." (S)

"Le chef de file va apporter une harmonisation. Les sites des chefs de file vont former et vendre aux autres sites." (CF)

"Le porteur du thème chef de file est une pratique du management qui nous apporte la reconnaissance au-delà de notre site." (CF)

"La fonction de chef de file permet d'avoir ses opinions, de penser autrement, de contredire, d'être en contact avec d'autres modes de fonctionnement." (CF)

"Depuis que le poste de chef de file existe les projets avancent mieux." (EG)

"Le fait d'avoir des témoignages aux réunions à thème chef de file est très profitable car le discours théorique devient cohérent à tous les niveaux." (EG)

"Depuis la mise en place du poste de chef de file nous avons pu constater de très nettes améliorations sur le portage des thèmes et une amélioration de la vue stratégique de l'entreprise." (EG)

- **LA FONCTION DE CHEF DE FILE MANQUE DE REGLES DU JEU PRECISES (SOUVENT)**

"La difficulté que rencontre le chef de file, c'est qu'il n'est pas hiérarchique dans cette fonction et il doit trouver un moyen de faire passer un message commun." (CF)

"En tant que chef de file, je ne sais pas toujours jusqu'où je peux aller sans en référer au Groupe. Il y a parfois des situations conflictuelles, où nous butons sur des sujets qui ne satisfont pas un certain nombre de sites et que certains ne veulent pas mettre en place." (CF)

"Le risque du chef de file est de savoir où se trouve le véritable pouvoir, au Groupe qui a toutes les informations ou aux sites pour qu'il y ait une montée en puissance et une vision globale. L'équilibre est difficile et nous ne l'avons pas encore trouvé." (EG)

"Au Groupe nous pensions que le poste de chef de file allait nous dispenser de prendre des décisions, ce n'est pas le cas et les instances de décisions sont encore peu claires." (EG)

"Les règles du jeu ne sont pas assez claires sur la fonction de chef de file. Les problèmes que nous avons eu jusqu'à présent viennent du Groupe où nous avons manqué de cohérence." (EG)

"Je regrette que nous n'ayons pas donné de règles du jeu plus précises sur le fonctionnement du chef de file." (EG)

- **LES CHEFS DE FILE MANQUENT PARFOIS DE MOYENS EN TEMPS ET EN RESSOURCES (ASSEZ SOUVENT)**

"Nous allons être chef de file de la briochette en décembre au moment où elle va sortir sur le marché." (S)

"Pour la crédibilité, c'est le chef de file qui forme et vend aux autres sites. Ce n'est pas ce qui était prévu, cela demande beaucoup de disponibilités et d'énergie que nous n'avons pas forcément." (CF)

"Le fait que le chef de file doive aller vendre aux autres sites a un coût, en temps de formation notamment. Nous devrions facturer cette prestation aux autres sites" (CF)

"J'espère qu'en tant que chef de file, nous n'allons pas récupérer tous les thèmes, il faut quand même connaître les domaines que nous allons expérimenter." (CF)

"Nous n'avons pas toujours donné les moyens suffisants à certains sites sur leurs thèmes chef de file." (EG)

- **CERTAINS SITES NE JOUENT PAS LE JEU ET LES APPORTS NE SONT PAS EQUILIBRES (PARFOIS)**

"Sur le thème chef de file, je donne beaucoup et je reçois peu des autres sites." (CF)

"Certains sites n'acceptent pas les idées des autres sites et cela de manière quasiment systématique." (CF)

"Certains chefs de file ne sont pas moteurs et ont peur de s'entourer." (EG)

CONFUSION SUR LE TERME DE CHEF DE FILE (PARFOIS)

"Les directeurs de sites ne peuvent pas tout porter, c'est pourquoi je suis responsable de tous les thèmes de mon équipe, et je délègue certains thèmes à mes adjoints." (CF)

"Il existe une confusion de langage entre chef de file, pilote et co-pilote. Le chef de file n'est pas forcément le directeur du site, mais il doit avoir une fonction de direction. Le chef de file porte un thème global avec des perspectives d'avenir, le pilote est plus dans l'opérationnel." (EG)

"Les thèmes par délégation sont présentés par les adjoints et s'il le faut le chef de file apporte son soutien." (CF)

"Le chef de file n'est pas forcément le directeur du site." (EG)

- **CERTAINES PERSONNES SUR LE SITE NE CONNAISSENT PAS LA FONCTION DE CHEF DE FILE**

"Je ne connais pas la fonction chef de file, on ne me l'a pas expliquée." (S)

EXPERT GROUPE

- **LE ROLE ET LES DEPLACEMENTS DES EXPERTS GROUPE PERMETTENT DE RECENSER LES DYSFONCTIONNEMENTS INTERSITES ET SUR CHAQUE SITE**

"Le déplacement des experts sur les sites fait émerger des besoins, c'est l'occasion de voir les dysfonctionnements et de rencontrer des problèmes communs à plusieurs sites." (EG)

"Si un expert groupe rencontre un problème sur plusieurs sites, il fait le tour des sites et propose un cahier des charges type. Quand les sites l'ont tous validé, le travail peut commencer." (EG)

- **LES EXPERTS PERMETTENT LES ECHANGES ET LA CIRCULATION DE L'INFORMATION ENTRE LES DIFFERENTS SITES ET AVEC LE GROUPE**

"L'expert groupe est porteur de la stratégie du Groupe, il doit la démultiplier et vérifier son application sur les sites." (EG)

"Les experts groupe font circuler l'information sur les thèmes chefs de file et permettent un échange de points de vue entre les sites." (EG)

- **LES EXPERTS GROUPE SONT LES GARDIENS DES METHODES**

"L'expert Groupe est un conseil extérieur qui a du recul sur le sujet et de l'ouverture, car il se détache du terrain." (CF)

"L'expert groupe est le gardien des méthodes, du déroulement de l'action et de la formation. Il est commercial d'une ligne de produit vers l'autre." (EG)

- **CERTAINES PERSONNES DE L'ENTREPRISE REGRETTENT DE NE PAS ETRE ASSEZ EN CONTACT AVEC LES EXPERTS GROUPE**

(PARFOIS)

"Dans mon domaine, j'ai très peu de contacts avec les experts groupe et je n'ai pas assez de contact avec les autres responsables compta-social des autres sites. Nous avons peut-être des dysfonctionnements communs et une synergie serait intéressante." (S)

"En tant que conducteur de ligne, nous sommes très peu en contact avec les experts." (S)

"Je ne vois pas assez l'expert groupe sur le labo-usine, c'est trop vite fait, nous ne faisons que survoler et nous n'approfondissons pas." (S)

- **LES EXPERTS GROUPE MANQUENT PARFOIS DE TEMPS POUR ALLER SUR LE TERRAIN**

"Les experts groupe regrettent de ne pas avoir plus de temps pour aller sur le terrain." (EG)

- **LES EXPERTS GROUPE PASSENT BEAUCOUP DE TEMPS A GERER L'URGENCE**

"Je passe mon temps sur des actions pompiers très difficiles." (EG)

COUPLE EXPERT GROUPE/CHEF DE FILE

- **LES DEUX FONCTIONS SONT EQUILIBREES, LE CHEF DE FILE EST PILOTE DU THEME ET L'EXPERT GROUPE CO-PILOTE**

(SOUVENT)

"Le chef de file et l'expert doivent être complémentaires." (EG)

"Les experts sont les copilotes dans le binôme avec le chef de file. Les experts apprécient le savoir-faire des personnes qui ont appliqué la méthode pour la vendre aux autres sites." (EG)

"Pour le chef de file l'expert groupe est un conseil extérieur qui a du recul sur le sujet et de l'ouverture." (CF)

"Pour amener les thèmes des chefs de file, il faut que les experts soient gardiens des normes et aient une autorité de compétences." (CF)

"L'expert groupe guide le chef de file dans la façon d'aborder les sujets et fait circuler l'information en interne." (CF)

"Comme l'expert groupe n'a pas l'expérience du terrain, il manque de crédibilité, donc c'est le chef de file qui va présenter aux autres sites, les former et vendre le thème appuyé par l'expert groupe." (CF)

- **LES EXPERTS GROUPE SONT LES COURROIES DE TRANSMISSION DE L'INFORMATION ET DE L'HOMOGENEISATION SUR LES AUTRES SITES**

"Sur les différents thèmes chef de file, les sites ont toujours une bonne raison de ne pas appliquer, là nous leur demandons d'appliquer et de critiquer après et nous faisons en sorte que chacun se reconnaisse." (EG)

"L'intérêt est que nous présentons des propositions qui sont appliquées à notre niveau et où nous avons intégré les remarques des autres sites. Grâce à cette implication croisée, les autres sites acceptent plus facilement car il y a déjà eu une harmonisation faite par les experts." (CF)

- **CERTAINS BINOMES CHEF DE FILE/EXPERT GROUPE NE
FONCTIONNENT PAS TRES BIEN
(PARFOIS)**

"Sur les sujets chef de file, l'expert est copilote, nous fonctionnons en binôme, mais manquons de temps pour nous rencontrer." (CF)

"Il y a un dysfonctionnement car deux experts groupe ont travaillé avec un chef de file sur le même thème." (EG)

"Un binôme expert groupe/chef de file ne fonctionne pas très bien, les règles du jeu n'étant pas clairement définies." (CF)

"Les conflits au sein de la Direction Générale empêchent l'expert groupe de faire avancer le thème chef de file des C." (EG)

COHERENCE ENTRE LE POLE INDUSTRIEL ET LE POLE COMMERCIAL

"Une forte différence existe entre la fonction commercial et la fonction production. Ces différences proviennent de l'historique de l'entreprise. Le pôle production a toujours été plus fort et le pôle commercial plus autonome." (CF)

"Le pôle commercial a manqué de services fonctionnels, tout a été bâti par les opérationnels. Aujourd'hui, nous avons besoin de services fonctionnels qui puissent jouer un rôle de contre pouvoir, gardien des lois." (EG)

"En commercial, nous avons autant de classeurs, de règles et de lois qu'en industrie, mais tout ceci n'a jamais été réellement affecté à un service fonctionnel, voilà le danger." (EG)

"Le manque de cohésion entre le pôle industriel et commercial peut perturber les sites." (EG)

"Pour obtenir un bon fonctionnement général du Groupe nous devons veiller à une bonne cohérence entre les pôles industriels et les pôles commerciaux. Nous avons encore des efforts à faire pour atteindre cet objectif." (EG)