

Christelle Heno, responsable Marketing et Export chez Plastobreiz (Auray, 56) témoigne**Vous vous êtes dotés d'une démarche d'intelligence économique au sein de votre entreprise, laquelle et pourquoi ?**

Notre cœur de métier est l'emballage sur-mesure, Plastobreiz est spécialisée depuis 40 ans dans la conception et la fabrication de solutions d'emballages thermoformés à destination de l'industrie agroalimentaire, en résulte une centaine de nouveaux emballages spécifiques par an sur la base d'un cahier des charges client plus ou moins étoffé. Notre expertise industrielle, nous la partageons dans le conseil, la conception et l'industrialisation d'emballages avec nos clients. Or, nous évoluons dans un environnement très concurrentiel et il est difficile de connaître de façon précise notre trajectoire à deux ou trois ans. Pour assurer la pérennité de l'entreprise et garantir sa compétitivité, il convient donc de s'informer, d'anticiper les évolutions métier et marché, défendre les intérêts de la profession et agir sur les réglementations. Se doter d'une démarche d'intelligence économique est donc devenu incontournable au sein de Plastobreiz. Notre approche, initiée depuis une quinzaine d'années, a été progressive car systématiquement mise en perspective face aux évolutions, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise. Notre posture est fondée sur l'écoute et l'analyse détaillée des besoins de nos clients. Elle est conjuguée à un mode de management favorisant l'intelligence économique et collective, l'adaptabilité et l'autonomie de nos équipes.

Vous parlez de démarche progressive, pouvez-vous nous en décrire les différentes étapes ?

Animés à la fois par une volonté de progrès permanent et un besoin d'anticipation et de différenciation, nous avons donc initié en interne, en 2003, une démarche de veille avec l'aide de la CCI du Morbihan. L'objectif de l'époque était de créer une cellule « veille » avec des acteurs ciblés pour échanger l'information et favoriser la réflexion de nature stratégique dans un objectif d'éclairer notre stratégie d'entreprise sur la base d'indicateurs éloquentes d'aide à la décision notamment. Un premier diagnostic global nous a permis de définir des thématiques stratégiques (réglementation, marchés,

technologies et concurrence). Les premiers jalons de la veille étaient alors posés. Si ce premier pas nous a permis de sensibiliser un nombre restreint de collaborateurs à la définition de la veille et ses enjeux, assez rapidement, nous nous sommes rendus compte qu'il nous manquait les bases, à savoir identifier les sources, se familiariser avec les techniques de collecte et enfin travailler l'analyse et la diffusion afin de gagner en efficacité. Nous avons donc décidé dès 2005 de former un pilote de la veille avec pour mission de structurer et d'animer la veille pour l'inscrire durablement.

Et puis l'entreprise a souhaité aller au-delà pour stimuler l'innovation en interne. Si les exigences de solutions innovantes et valorisantes sont fortement exprimées par nos clients industriels, elles sont souvent contraintes par leurs outils industriels existants et par un mode de fonctionnement en silo encore très présent qui ne favorise pas l'échange entre les différentes fonctions de l'entreprise. La capacité à innover est un processus progressif qui découle à la fois d'une posture et d'une vision qui se doit d'être partagée par l'ensemble de l'équipe. C'est la première étape. Lorsque cette vision est clarifiée, il est important de contextualiser ses marchés, d'où l'importance de mettre en perspective régulièrement son système de veille pour répondre aux évolutions structurelles et conjoncturelles. Fort de ce constat, nous avons souhaité aller au-delà des attentes clients en mettant le cap sur la création de valeur. Comment à la fois enrichir l'expérience client au-delà de ce qui est exprimé et libérer le potentiel créatif de nos équipes ? Cette problématique nous a conduit à penser notre propre modèle autour de la créativité, un modèle que nous souhaitions 'cousu main' avec comme exigence la simplicité de mise en oeuvre. Après une réflexion interne approfondie, une formation et un accompagnement, cette démarche nous permet aujourd'hui d'imaginer des concepts produits pensés 100 % par nos équipes pluridisciplinaires en intégrant le consommateur et les usages comme point de départ à notre réflexion. Parmi elles, « Les créations by Plasto » se définissent comme des sources d'inspiration constituant bien souvent une nouvelle base de réflexion et favorisant

Christelle Heno, responsable Marketing et Export chez Plastobreiz (Auray, 56) témoigne (suite)

l'idéation chez nos clients. Ce nouveau volet apporte une véritable valeur ajoutée tant en interne qu'au niveau de la relation clients.

En 2015 et toujours en recherche d'amélioration, une quinzaine d'entretiens individuels de différentes fonctions ont été réalisés par l'arist : direction, marketing, commerciale, achat, QHSE (qualité, hygiène, sécurité, environnement) afin de mesurer la maturité de notre système et de définir les axes d'amélioration. Nos axes prioritaires de veille ont alors été redéfinis et finalement plusieurs pilotes en charge d'animer la veille ont été identifiés, chaque salarié devenant par ailleurs un « collecteur » potentiel.

Pour 2018, nous avons l'ambition d'aller au-delà par la formation de l'ensemble de nos salariés à la veille qui est désormais intégrée dans chaque fiche de fonction. Parallèlement nous réfléchissons à différents outils plus agiles et spontanés pour partager les informations en temps réel, notamment la veille marchés. L'enjeu étant de détecter les signaux faibles, ce qui demande une certaine maturité et expérience. Enfin, la veille est étroitement liée à notre capacité à innover à tous niveaux et constitue un levier important pour créer du lien en interne par le partage d'idées et d'informations.

Dans votre entreprise, l'intelligence économique est devenue l'affaire de tous ?

Tout à fait, ce travail d'intelligence économique et collaborative n'est plus réservé comme précédemment à un public d'experts ou d'initiés au niveau de la collecte. Les idées et les informations peuvent venir de n'importe quelle fonction. Cette démarche est propice au décroisement et à la production d'idées nouvelles. Par ailleurs, l'ère du digital oblige à être plus pragmatique et spontané dans le partage de l'information. Il est donc essentiel de simplifier au maximum la démarche. Concrètement, le calibrage des informations par rapport aux thématiques préalablement définies s'effectue au niveau du pilote de veille, car nous considérons qu'il est expert dans son domaine. Enfin, le partage des thématiques et la prise de décisions ont lieu lors des différentes réunions internes (Codir, réunions commerciales...).

Pouvez-vous nous dire quelles sont les grands enseignements de votre expérience ?

Nous sommes persuadés que la veille doit avant tout être une démarche volontariste impulsée par la Direction et portée par une ou plusieurs personnes. C'est un état d'esprit qui repose sur une envie, une curiosité et la volonté d'aller décrypter un certain nombre de signaux faibles qui va bien au-delà de son quotidien professionnel ; n'oublions pas que chaque salarié est un consommateur, un parent... Cela est rendu possible si des moyens sont mis en termes de formations internes ou externes, des réalisations concrètes et un feedback régulier. Le cas contraire peut entraîner un désintérêt et un essoufflement de la part des personnes impliquées dans la démarche. Intégrer et ancrer la veille nécessitent rigueur et constance dans la durée car nous sommes très vite rattrapés par notre quotidien. Il est donc important que la Direction elle-même adopte et autorise cette posture au sein des équipes. Notre expérience nous conforte dans l'idée qu'il est fondamental qu'une personne ou deux soit missionnée pour animer et coordonner les actions entre pilotes et définir des temps de partage afin de transformer les idées ou informations retenues en leviers d'action. Et ce travail a été payant, nous sommes Lauréat des Trophées de l'innovation organisé par le CFIA de Rennes en mars 2017 avec le concept produit U CAN. Un travail collaboratif reconnu, une démarche de créativité jugée originale et une pertinence de l'objet d'innovation plébiscitée par un jury d'industriels de l'agro.

Plastobreizh
Site : www.plastobreiz.com