

## **Orientations stratégiques SIDEL B&S - Propositions alternatives des salariés**

### 1. Lignes complètes :

Sidel n'est plus considéré comme acteur de lignes complètes.

Ce constat fait partie des points clés qui amènent le GLT à mettre en œuvre une restructuration du groupe.

Pour mémoire, dès l'annonce de la scission GEBO CERMEX faite en 2013, les représentants du personnel Français et Européen avaient fait part de leur opposition à ce projet.

#### **Les conséquences principales sont :**

- Perte de parts de marché (en particulier Coke en CSD au profit de KHS).
- Perte des compétences associées.
- Absence de portefeuille produit correspondant.
- Diminution des marges.

#### **Nos propositions :**

1. Réintégration de GEBO CERMEX dans le Core Business :
  - Moins de frais de structure.
  - Plus de compétences (expériences des équipements Sidel).
  - Acteur indépendant et objectif par rapport aux sites d'Octeville et de Parme.
  - Efficacité opérationnelle immédiate contrairement à un recours à des fournisseurs tiers.
  - Offre complète « One Sidel ».
2. A défaut, réintégration partielle de GEBO CERMEX sur le conditionnement PET.
3. Ou encore, GEBO CERMEX devient le centre d'excellence des lignes complètes, chargé d'optimiser et développer de nouveaux produits fin de ligne.
4. Réaffirmer le rôle de chef de chantier (ISM) pour :
  - Permettre le suivi comptable de l'affaire « Lignes Complètes » équipement par équipement et l'amélioration des processus,
  - Contrôler et réceptionner les prestations externes sur la base de contrats validés initialement par le chef de chantier,
  - Accompagner les FSE dans leur progression afin de les rendre progressivement autonomes et gagner en efficacité.

### 2. Stratégie industrielle et commerciale :

#### **Sur le plan industriel :**

- Sidel B&S a négligé l'adaptation du portefeuille produits dans son budget R&D.  
Le manque de vision stratégique et de proactivité de Sidel, notamment dans le domaine de la R&D, nous a conduits à sous-estimer l'importance et la qualité des nouveaux produits lancés par nos concurrents, ce qui nous positionne aujourd'hui en « suiveur » alors que nous étions le leader du marché.
- Aujourd'hui, pas de projet connu pour succéder à Matrix.
- L'investissement d'un centre de production en Chine ne s'est pas révélé payant, et impacte nos comptes, sans réaction connue du GLT : Peu d'activité en Chine pour une qualité non démontrée, destinée à des clients chinois qui restent attachés au « Made in France ». Le maintien de frais de

structure en Chine est couteux pour le groupe. Le Sourcing en Chine est surdimensionné par rapport aux gains réalisés.

- La mise en place de méthodes de production à la chaîne (Ligne d'assemblage), n'a pas prouvé son efficacité aux produits Sidel (200 machines/an) et à notre marché dont le nombre de clients est limité.
- La nouvelle stratégie achats qui privilégie un panel de grands fournisseurs globaux, ainsi que le manque de proximité avec certains fournisseurs, limitent nos leviers de négociation et freinent la réactivité et la flexibilité, compte tenu de notre volume d'achats.

### **Nos propositions :**

1. Mieux définir les priorités R&D en améliorant et consolidant le portefeuille produits, répondant ainsi aux besoins fondamentaux des clients (Machine fiable et efficace avec un rendement optimisé), avant de se lancer dans des projets coûteux ne répondant pas aux besoins du marché (Liquiform...).
2. Redéfinir la stratégie et renforcer les moyens dédiés à la veille technologique et à l'analyse des besoins clients.
3. Prioriser les budgets pour le développement : innover dans ce qui est commercialisable.
4. Relocalisation de la production sur les sites d'excellence (Octeville pour le PET), ce qui entraîne la fermeture du site industriel de Pékin.
5. Calquer la production des souffleuses standards sur le schéma de production Tooling de type « MSO1 ». Conserver une organisation séparée pour les commandes dites « prototypes » ou « non standard » pour répondre aux spécificités des clients. Ces affaires ont toujours constitué un des points forts sur lequel Sidel a bâti sa réputation, avec des marges conséquentes.
6. Mettre en place une politique achats qui permette d'assurer un partenariat équilibré et pérenne avec les fournisseurs (Gagnant / Gagnant). La qualité doit rester une composante essentielle du service achats et conserver son indépendance et son objectivité.
7. Réduire le recours à la sous-traitance pour mettre fin à la perte de savoir-faire et conserver l'expertise au sein des effectifs Sidel, et mieux maîtriser les coûts. (cette remarque concerne tous les domaines d'activité chez Sidel B&S)

### **Sur le plan commercial :**

- On constate un manque d'arbitrage rapide sur les « deals » stratégiques.
- A l'instar des réorganisations précédentes, celle de 2013 (Frankfort / Dubaï), a mis à mal nos forces commerciales et techniques. La perte de compétences liée à ces réorganisations (absence de transfert de compétences, nouvelles ressources non qualifiées sur les produits Sidel...) a aggravé la perte de parts de marché.
- Les clients ne comprennent pas l'absence de Sidel sur les principaux salons internationaux, laissant ainsi la place à nos concurrents.
- Le manque inexplicable de résultats de certaines zones commerciales.
- Notre organisation est instable et incompréhensible en interne comme en externe.  
Nos clients ne savent plus qui appeler :  
(CSM/ISM/PM/PGPM/AM/CSD/GAM/RCD/PA/BAD/BDM/GKAM/Spécialiste Packaging...), en central ou sur zone, on dénombre plus de 15 contacts possibles pour un client !  
La stratégie « One face to Customer » est un échec dans les faits.

- La réorganisation de 2013 sur les zones a eu pour conséquence une perte de ventes sur les mouleries de seconde monte.

### **Nos propositions :**

8. Définir une stratégie commerciale agressive partagée avec les directeurs de zones, leur permettant de prendre des parts de marché.
9. Mettre en place une fonction de « direction commerciale », chargée d'arbitrer rapidement les « deals » stratégiques à partir d'une connaissance approfondie du terrain, et du déroulé des affaires.
10. Notre organisation doit être stabilisée, pérenne et à échelle humaine. Stopper les déplacements des fonctions entre les sites. Renforcer si nécessaire les fonctions commerciales avec de nouvelles recrues. Le suivi et la gestion des projets doivent rester dans les centres d'excellence (proximité produits) et la promotion des ventes dans les zones qui sont soutenues par les centres d'excellence.
11. Créer et planifier un parcours de formation sur le terrain. Nous devons être plus présents dans les zones, mais les zones doivent venir plus souvent en alternance sur les sites d'excellence, ce qui permet de former leurs équipes aux nouveaux outils, produits...et de leur permettre de créer un réseau interne de qualité.
12. Nous devons revenir sur les salons internationaux.
13. Axer la rémunération des zones sur leurs performances.
14. Rationaliser et simplifier le nombre d'interlocuteurs pour nos clients en identifiant les «Key actors» (maximum 3) à mettre en face d'eux.
15. Rétablir les fonctions « Grands comptes » qui nous permettent de fidéliser les clients et maîtriser les flux d'informations.
16. Augmenter l'attractivité de nos offres commerciales en proposant systématiquement en amont un financement « clé en main » à nos clients, en s'appuyant sur les ressources de TETRA LAVAL. Ce qui permettra de capter et fidéliser davantage de clients.
17. Mutualiser les pertes et les efforts commerciaux consentis sur les centres d'excellences mais aussi les zones.
18. Revoir une répartition plus équitable des « management fees ».
19. Redéployer une force commerciale pour exploiter plus efficacement le marché des moules de seconde monte et COBO.

### 3. Stratégie Management Groupe :

- Placer le siège social dans un centre d'excellence favorise le parti pris, ou la dépendance du siège vis-à-vis de ce centre d'excellence. D'autre part, les salariés issus des centres dépourvus de membres du GLT, ont le sentiment d'être « laissés pour compte ».
- L'appartenance de membres du GLT à un centre d'excellence représente un conflit d'intérêts.
- La direction groupe impose des contraintes inutiles (notamment de lieu de travail) qui génèrent des suppressions de postes ou la fuite de talents.
- Nous constatons un manque de Leadership au sein du GLT.

### **Nos propositions :**

1. Localiser le siège social dans une capitale d'affaires internationales, et indépendant des centres d'excellence : Paris (Clichy, Levallois, Miromesnil) est un bon compromis.

2. Les membres du GLT qui peuvent avoir acquis leurs compétences dans les centres d'excellences, n'en feront plus partie dès lors qu'ils occuperont une fonction groupe.
3. Conserver les talents en évitant de leur imposer des conditions ou un lieu de travail qui leur sont inadaptés.
4. Privilégier, pour le GLT et les positions dirigeantes, des profils internes ayant déjà prouvé leur leadership.

#### 4. Services :

- Malgré les secteurs d'activité abandonnés ou revendus, le chiffre d'affaires et la marge progressent.
- Recours à la sous-traitance non maîtrisé sur des fonctions clés.
- Alors que les services représentent une partie de plus en plus importante, nous observons de nouveau une instabilité d'organisation et une absence de stratégie offensive en dehors de l'accélération du Web Services (qui avait précédemment été retardé de plus d'un an pour des raisons managériales).
- Sidel n'a plus de forces commerciales dédiées au Packaging, alors que cette activité est aussi une de nos forces, reconnue et appréciée des clients. Les moyens humains et financiers consacrés au Packaging sont sous-dimensionnés, compte tenu de nos exigences de conquête du marché.
- Les prestations techniques en clientèle sont très en dessous des attentes de nos clients.

#### **Nos propositions :**

1. Il est primordial de maintenir et/ou renforcer les ressources des Services.
2. Un effort particulier sur le budget annuel alloué à la R&D (3% actuellement), serait un moyen pour augmenter le Chiffre d'Affaires des Services.
3. Le Packaging doit être une ligne clé de notre stratégie, nombre de projets rentables viennent directement ou indirectement de nos différents succès de Packaging (Hot fill – Refill / Actis / BOSS / Lightweighting – Rightweighting / Supercombi...). C'est le cœur de nos métiers, c'est de là que nous venons (1963 SMTP). Les clients reconnaissent notre savoir-faire et viennent définir leur projet chez nous. Cela justifie que l'on y consacre davantage de ressources humaines et financières.
4. Les techniciens Sidel (FSE) sont à privilégier. Ceux-ci doivent être formés au métier (6 semaines de formation en 2001 contre 2 jours aujourd'hui et E-Learning demain ?). La gestion de leurs carrières doit être valorisée et sécurisée (accord GPEC).

#### 5. Fonctions supports :

- Pertes de fonctions supports « clés » localement, ce qui peut générer l'arrêt total du site (administrateurs système, réseau...)
- Accroissement de l'externalisation des fonctions supports au détriment de la réactivité, de la maîtrise du coût et de la qualité des prestations interne ou externe.
- Appauvrissement des connaissances fonctionnelles des métiers externalisés (IT, Facturation, Services généraux...), ce qui conduit à l'incapacité d'exprimer nos besoins efficacement, et à contrôler la qualité des prestations délivrées.

#### **Nos propositions :**

1. Identifier, sécuriser et revaloriser les fonctions « clés » qui doivent demeurer chez Sidel B&S.

2. Ré-internaliser certaines fonctions supports stratégiques afin de fiabiliser nos process, gagner en réactivité, en qualité et en sécurité.
3. Définir et contrôler systématiquement la qualité et le coût des prestations effectuées en externe. Ce qui implique de conserver des compétences en interne.

## CONCLUSION :

Nous savons que le budget alloué à la destruction des emplois notamment sur le site d'Octeville-sur-mer, est de l'ordre de 70 millions d'euros. Cette somme peut être investie dans la mise en œuvre de ces propositions porteuses d'avenir, de pérennité et de rentabilité pour le site, et pour le groupe.