



UCL Université catholique de Louvain - **Mons**

PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DES ACIERS A HAUTE LIMITE ELASTIQUE DIT « HLE » AU SEIN D'INDUSTEEL- ARCELORMITTAL - ANNEXES

Promoteur :
Madame Caroline Ducarroz

Mémoire présenté par :
Karim BAHRI
en vue de l'obtention du diplôme
de Master 120 HD Ingénieur –
Sciences de Gestion

Année académique 2011-2012

1	Annexe 1 – Processus sidérurgique.....	3
2	Annexe 2 – Guide d’entretien	4
3	Annexe 3 – Entretiens réalisés	17
4	Annexe 4 – Verbatims	111

1 Annexe 1 - Processus sidérurgique



2 Annexe 2 – Guide d’entretien

Aux experts d’IB :

Phase d’introduction : « Je me présente, Bahri Karim, je travaille au sein d’Industeel Belgium. J’effectue mon travail de fin d’année dans le cadre de mes études à l’UCL Mons (anciennement FUCaM) dans le domaine du marketing et je m’intéresse au segment HLE »

Phase de début d’entretien :

« Quelle est votre fonction au sein d’Industeel ? »

« Pouvez-vous me présenter la marché des tôles dans le segment HLE ? »

« Avez-vous des feedback des clients auquel vous avez accès ? »

Phase de réponse :

A. Thème « information marketing » :

- Existent-ils des bases de données afin de segmenter nos clients que ce soit au niveau du segment HLE que des autres segments ? Quels sont vos critères de segmentation ? Dans le cas contraire, comment segmenteriez-vous les clients ? (Relance : connaissance de la filière industrielle c’est-à-dire connaissons-nous les clients de nos clients. Si oui de quelle manière ? Si non, pourquoi ne le réalisons pas ?)
- Connaissons-nous nos parts de marché ?
- Nos concurrents ? Leurs forces, faiblesses ?
- Selon vous, quel est notre positionnement ?
- Quelles sont les personnes à convaincre lors de la vente de tôles HLE (le technicien, le centre d’achat, ...) c’est-à-dire quelles sont les personnes qui décident ?

B. Thème sur le produit :

- Quels sont selon vous les facteurs importants pour les clients actuels du segment de tôles en HLE, en termes de produit ?

(Relance : le prix, le délai entre la commande et la réception du produit, performance du

produit primaire (c'est-à-dire les performances élastiques, dimensionnelles), caractéristiques secondaires [pliabilité, planéité, soudabilité, facilité d'utilisation], conformité (c'est-à-dire que le produit proposé est conforme aux différentes normes (celles du client, celles d'autres organismes)), durabilité (la durée de vie de la tôle), service associé (service après-vente, certification, livraison, délai de paiement, service client. Cette ensemble de service, est-il efficace ?), esthétique (emballage, aspect visuel de la tôle), fiabilité (est-ce que la tôle « fonctionne »correctement ?), image de marque de l'entreprise qui vend le produit.

- Ces facteurs varient-il selon le type de client (par taille, secteur, ou zone géographique par exemple ?)

- Quelle est selon vous la perception des clients envers IB au niveau du produit en tant que tel ?

(Relance : le prix, le délai entre la commande et la réception du produit, performance du

produit primaire (c'est-à-dire les performances élastiques, dimensionnelles), caractéristiques secondaires [pliabilité, planéité, soudabilité, facilité d'utilisation], conformité (c'est-à-dire que le produit proposé est conforme aux différentes normes (celles du client, celles d'autres organismes)), durabilité (la durée de vie de la tôle), service associé (service après-vente, certification, livraison, délai de paiement, service client. Cette ensemble de service, est-il efficace ?), esthétique (emballage, aspect visuel de la tôle), fiabilité (est-ce que la tôle « fonctionne »correctement ?), image de marque de l'entreprise qui vend le produit.

C. Thème sur le service :

- Selon vous quels sont les facteurs importants pour les clients actuels du segment HLE, en termes de service ?

(Relance : compétence des commerciaux et de toutes les équipes en contact avec le client, en résumé, le professionnalisme des personnes en contact avec le client, fiabilité (les prestations sont-elles de qualité régulière ?), réactivité(le temps de réponse est rapide et précis même si les demandes sortent du cadre standard), accessibilité (les membres de l'usine sont directement accessible), compréhension des attentes clients, communication(Industeel tient à tenir les clients informés que ce soit au niveau de l'offre et pendant le processus de fabrication jusqu'à ce que la tôle soit livrée et ceci adapté à chaque type de client , crédibilité(notoriété, réputation, honnêteté d'Industeel), sécurisé, courtoisie(relation avec le client cordiale, polie)

- Quelle est selon vous la perception des clients envers IB au niveau du service offert ?

(Relance : compétence des commerciaux et de toutes les équipes en contact avec le client, en résumé, le professionnalisme des personnes en contact avec le client, fiabilité (les prestations sont-elles de qualité régulière ?), réactivité(le temps de réponse est rapide et précis même si les demandes sortent du cadre standard), accessibilité (les membres de l'usine sont directement accessible), compréhension des attentes clients, communication(Industeel tient à tenir les clients informés que ce soit au niveau de l'offre et pendant le processus de fabrication jusqu'à ce que la tôle soit livrée et ceci adapté à chaque type de client , crédibilité(notoriété, réputation, honnêteté d'Industeel), sécurisé, courtoisie(relation avec le client cordiale, polie)

D. Thème de la confiance à la marque et l'image de marque :

- Que pensez-vous de la notion de confiance de nos clients envers nous, de l'image ?

(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)

- Avez-vous une idée de la manière dont les clients actuels de IB perçoivent IB (dans son entièreté) ? En d'autres termes, quand ils pensent à IB, quels sont les mots qui leur viennent en tête ? (image de marque)

(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)

- Pensez-vous que cette image soit différente de celle de nos concurrents sur le produit HLE ?

(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)

- Selon vous, quelle est l'importance des relations humaines avec nos clients ? de la proximité avec nos clients? l'importance de rencontrer les clients ? les délais de paiement ?

(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)

E. « Avez-vous d'autres informations complémentaires à apporter ? »

Aux clients fidèles :

Phase d'introduction : « Je me présente, Bahri Karim, je travaille au sein d'Industeel Belgium. J'effectue mon travail de fin d'année dans le cadre de mes études à l'UCL Mons (anciennement FUCaM dans le domaine du marketing et je m'intéresse au segment HLE »

Phase de début d'entretien :

« Pouvez-vous me présenter en quelques mots votre entreprise et vos produits ? »

« Pourriez-vous me dire en quelques mots en quoi consiste votre fonction ? Depuis quand l'exercez-vous ? »

Donc lors de l'achat vous intervenez à cette étape ? Est-ce que je me trompe ?

(Evaluation de son rôle dans le processus d'achat)

Phase de réponse :

A. Thème sur le produit :

- Pour quel usage est destiné le produit HLE acheté chez Industeel ?

- Depuis combien de temps achetez-vous chez IB ?

- Quels sont selon vous les facteurs importants pour les tôles du segment HLE, en termes de produit ?
(Relance : le prix, le délai entre la commande et la réception du produit, performance du produit primaire (c'est-à-dire les performances élastiques, dimensionnelles), caractéristiques secondaires [pliabilité, planéité, soudabilité, facilité d'utilisation, autres], conformité (c'est-à-dire que le produit proposé est conforme

aux différentes normes (celles du client, celles d'autres organismes), durabilité (la durée de vie de la tôle), service associé (service après-vente, certification, livraison, délai de paiement, service client. Cette ensemble de service, est-il efficace ?), esthétique (emballage, aspect visuel de la tôle), fiabilité (est-ce que la tôle « fonctionne »correctement ?), image de marque de l'entreprise qui vend le produit.

+ En parallèle, à chacun des termes employés, demander de le définir ou donner un exemple.

- Quelle est votre perception envers IB au niveau du produit en tant que tel ?
(Relance : le prix, le délai entre la commande et la réception du produit, performance du produit primaire (c'est-à-dire les performances élastiques, dimensionnelles), caractéristiques secondaires [pliabilité, planéité, soudabilité, facilité d'utilisation, autres], conformité (c'est-à-dire que le produit proposé est conforme aux différentes normes (celles du client, celles d'autres organismes), durabilité(la durée de vie de la tôle), service associé (service après-vente, certification, livraison, délai de paiement, service client. Cette ensemble de service, est-il efficace ?), esthétique (emballage, aspect visuel de la tôle), fiabilité (est-ce que la tôle « fonctionne »correctement ?), image de marque de l'entreprise qui vend le produit.

+ En parallèle, à chacun des termes employés, demander de le définir ou donner un exemple.

- Ces facteurs sont-ils spécifiques aux produits du segment HLE ou bien commun à tous les produits que vous achetez ?

B. Thème sur le service :

- Selon vous quels sont les facteurs importants en termes de service ?

(Relance : compétence des commerciaux et de toutes les équipes en contact avec votre société, en résumé, le professionnalisme des personnes en contact avec votre organisation, fiabilité (les prestations d'Industeel sont-elles de qualité régulière ?), réactivité(le temps de réponse est rapide et précis ? Si celles-ci sortent du cadre standard, comment cela se passe t'il ?), accessibilité (vos contacts chez Industeel sont directement accessible ?Existent t'ils des différences par service ?), compréhension de vos attentes en tant que clients\$, communication(Industeel vous tient informés que ce soit au niveau de l'offre et pendant le processus de fabrication jusqu'à ce que la tôle soit livrée), crédibilité(que pensez-vous de la notoriété, réputation d'Industeel ?), sécurisé, courtoisie(vos relations avec les membres d'Industeel sont cordiales, polies ?)

- Quelle est selon votre perception et celle de votre entreprise envers IB au niveau du service offert voire celle d'autre entreprise qui utilisent les produits Industeel ?

(Relance : compétence des commerciaux et de toutes les équipes en contact avec votre société, en résumé, le professionnalisme des personnes en contact avec votre organisation, fiabilité (les prestations d'Industeel sont-elles de qualité régulière ?), réactivité(le temps de réponse est rapide et précis ? Si celles-ci sortent du cadre standard, comment cela se passe t'il ?), accessibilité (vos contacts chez Industeel sont directement accessible ?Existent t'ils des différences par service ?), compréhension de vos attentes en tant que clients, communication(Industeel vous tient informés que ce soit au niveau de l'offre et pendant le processus de fabrication jusqu'à ce que la tôle soit livrée), crédibilité(que pensez-vous de la notoriété, réputation d'Industeel ?), sécurisé, courtoisie(vos relations avec les membres d'Industeel sont cordiales, polies ?)

C. Thème de la confiance :

- Que pensez-vous de la notion de confiance envers IB, de son image ?
(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)
- Comment percevez-vous IB (dans son entièreté) ? En d'autres termes, quand vous pensez à IB, quels sont les mots qui vous viennent en tête ? (image de marque)
(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)
- Si vous deviez acheter le produit HLE chez un concurrent d'IB, vers quelle entreprise vous tourneriez-vous ?
(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?, Pourquoi ?)
- Quand vous pensez à ce concurrent d'IB, quels sont les mots qui vous viennent en tête ?
(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)
- Selon vous, quelle est l'importance des relations humaines avec vos fournisseurs, en particulier avec IB ? de la proximité avec vos fournisseurs et avec IB? l'importance de rencontrer vos fournisseurs,d'IB? les délais de paiement peuvent-ils faire la différence par rapport à la concurrence? De la confiance avec le vendeur ? De la confiance avec la marque ?
La longévité de votre relation est-elle importante ? Pourquoi ?
Les expériences antérieures ont-elles de l'importance dans votre confiance envers IB ? Expliquez ?
(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)

D. « Avez-vous d'autres informations complémentaires à apporter ? »

- **Aux clients potentiels :**

Phase d'introduction : « Je me présente, Bahri Karim, je travaille au sein d'Industeel Belgium. J'effectue mon travail de fin d'année dans le cadre de mes études à l'UCL Mons (anciennement FUCaM) dans le domaine du marketing et je m'intéresse au segment HLE afin de mieux connaître les attentes des clients dans le marché HLE »

Phase de début d'entretien :

« Pouvez-vous me présenter en quelques mots votre entreprise et vos produits ? »

« Pourriez-vous me dire en quelques mots en quoi consiste votre fonction ? Depuis quand l'exercez-vous ? » Donc lors de l'achat vous intervenez à cette étape ? Est-ce que je me trompe ?

(Evaluation de son rôle dans le processus d'achat)

Phase de réponse :

A. Thème sur le produit :

- Pour quel usage est destiné le produit HLE que vous achetez ?
- Quels sont selon vous les facteurs importants pour les tôles du segment HLE, en termes de produit ?

(Relance : le prix, le délai entre la commande et la réception du produit, performance du

produit primaire (c'est-à-dire les performances élastiques, dimensionnelles), caractéristiques secondaires [pliabilité, planéité, soudabilité, facilité d'utilisation, autres ?], conformité (c'est-à-dire que le produit proposé est conforme aux différentes normes (celles du client, celles d'autres organismes), durabilité (la durée de vie de la tôle), service associé (service après-vente, certification, livraison, délai de paiement, service client. Cette ensemble de service, est-il efficace ?), esthétique (emballage, aspect visuel de la tôle), fiabilité (est-ce que la tôle « fonctionne »correctement ?), image de marque de l'entreprise qui vend le produit.

+ En parallèle, à chacun des termes employés, demander de le définir ou donner un exemple.

- Quelle est votre perception envers vos fournisseurs au niveau du produit en tant que tel ?

Pouvez-vous me citer ces fournisseurs ?

(Relance : le prix, le délai entre la commande et la réception du produit, performance du

produit primaire (c'est-à-dire les performances élastiques, dimensionnelles), caractéristiques secondaires [pliabilité, planéité, soudabilité, facilité d'utilisation], conformité (c'est-à-dire que le produit proposé est conforme aux différentes normes (celles du client, celles d'autres organismes), durabilité (la durée de vie de la tôle), service associé (service après-vente, certification, livraison, délai de paiement, service client. Cette ensemble de service, est-il efficace ?), esthétique (emballage, aspect visuel de la tôle), fiabilité (est-ce que la tôle

« fonctionne »correctement ?), image de marque de l'entreprise qui vend le produit.

+ En parallèle, à chacun des termes employés, demander de le définir ou donner un exemple.

- Ces facteurs sont-ils spécifiques aux produits du segment HLE ou bien commun à tous les produits que vous achetez ?

B. Thème sur le service :

- Selon vous quels sont les facteurs importants en termes de service ?

(Relance : compétence des commerciaux et de toutes les équipes en contact avec votre société, en résumé, le professionnalisme des personnes en contact avec votre organisation, fiabilité (les prestations de vos fournisseurs sont-elles de qualité régulière ?), réactivité(le temps de réponse est rapide et précis ? Si celles-ci sortent du cadre standard, comment cela se passe t'il ?), accessibilité (vos contacts chez le fournisseurs sont directement accessible ?Existents t'ils des différences par service ?), compréhension de vos attentes en tant que clients\$, communication(Votre fournisseur vous tient informé que ce soit au niveau de l'offre et pendant le processus de fabrication jusqu'à ce que la tôle soit livrée), crédibilité(que pensez-vous de la notoriété, réputation de vos fournisseurs ?), sécurisé, courtoisie(vos relations avec vos fournisseurs sont cordiales, polies ?)

- Quelle est selon votre perception et celle de votre entreprise envers vos fournisseurs au niveau du service offert voire celle d'autre entreprise qui utilisent les produits Industeel ?

(Relance : compétence des commerciaux et de toutes les équipes en contact avec votre société, en résumé, le professionnalisme des personnes en contact avec votre organisation, fiabilité (les prestations de vos fournisseurs sont-elles de qualité régulière ?), réactivité(le temps de réponse est rapide et précis ? Si celles-ci sortent du cadre standard, comment cela se passe t'il ?), accessibilité (vos contacts chez le fournisseurs sont directement accessible ?Existents t'ils des différences par service ?), compréhension de vos attentes en tant que clients\$, communication(Votre fournisseur vous tient informé que ce soit au niveau de l'offre et pendant le processus de fabrication jusqu'à ce que la tôle soit livrée), crédibilité(que pensez-vous de la notoriété, réputation de vos fournisseurs ?), sécurisé, courtoisie(vos relations avec vos fournisseurs sont cordiales, polies ?)

C. Thème de la confiance :

- Que pensez-vous de la notion de confiance envers vos fournisseurs, de leur image ?
(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)
- Comment percevez-vous vos fournisseurs (dans leur entièreté) ? En d'autres termes, quand vous pensez à vos fournisseurs, quels sont les mots qui vous viennent en tête ? (image de marque)
(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)
- Si vous deviez acheter le produit HLE chez un autre fournisseur , vers quelle entreprise vous tourneriez-vous ?
(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)
- Quand vous pensez à IB, quels sont les mots qui vous viennent en tête ?
(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)

- Selon vous, quelle est l'importance des relations humaines avec vos fournisseurs ? de la proximité avec vos fournisseurs? l'importance de rencontrer vos fournisseurs ? les délais de paiement peuvent-ils faire la différence par rapport à la concurrence? la confiance avec le vendeur ? De la confiance avec la marque ?de la longévité de vos relations avec le fournisseur ?
Les expériences antérieures ont-elles de l'influence ? Pouvez-vous m'expliquer ?
(Relance: vous voulez dire que.., pouvez-vous expliquer par un exemple ?)

D. « Avez-vous d'autres informations complémentaires à apporter ? »

E. « Lors d'un prochain achat, penserez-vous à IB ? »

3 Annexe 3 – Entretien réalisés

Interview de Mr Ducret

Que pouvez-vous me dire au niveau du marché des tôles dans le segment HLE ?

Alors, déjà nous ce que l'on appelle le marché HLE dans Industeel . Nous le considérons à partir de 700MPa de limite élastique car il y a des HLE en-dessous qui commence plus bas mais nous compte tenu de nos outils de fabrication, on ne s'intéresse pas aux produits qui sont thermomécaniques.

Donc, aujourd'hui, on ne considère que les produits « trempe » et « trempe et revenu » cela veut dire à partir de 700MPa tout en sachant que cette famille de 700MPa grandit de plus en plus en thermomécanique qui proviennent des coils.

Ce sont des produits de substitution ?

Tout le monde monte en gamme, progresse, les coils arrivent à faire plus épais, plus large, etc... à commencer par nos confrères de Flat Carbone Europe avec qui on essaie de se rapprocher de travailler de concert.

Parce que nous avons les mêmes démarches et nous allons être complémentaires.

Aujourd'hui, de mémoire, ils peuvent réaliser jusqu'à 12mm d'épaisseur et en largeur, sûr, 1500mm et bientôt 2000mm, je ne sais pas exactement jusqu'à quelle épaisseur.

Ce qui signifie qui empiète sur nos plats de bande entre guillemets. On voit aussi quelques producteurs qui commencent à démarrer à faire ces produits là.

Originellement, ces produits sont faits en trempe et revenu (on chauffe, on lamine, on trempe et on fait le revenu derrière).

Il y en a qui font des « Direct Quench » c'est-à-dire qu'il trempe directement derrière le train, on y travaille à Industeel mais il y a aussi Voest, SSAB tout cela bouge un peu et cela permet de faire des produits, des gammes qui deviennent un peu plus économique car on fait tout en ligne (on ne passe pas par des réchauffages).

Tout ce marché là bouge donc nous on le considère à partir de 700MPa ...donc pour nous le plus gros du business était dans le 700 MPa

Excusez-moi, il y a eu une analyse qui a été réalisée où 80% était du 700 MPa...

Oui, voilà...après, il y a eu temporairement des 890MPa mais finalement la différence de prix avec le 960MPa a fait que le 890MPa a disparu du marché et maintenant, on trouve du 1100MPa, du 1300 MPa.

Aujourd'hui le gros du volume sur le 700MPa après le 960 après le 1100 et puis le 1300MPa.

Plus on monte moins il y a de volume. La démarche est que l'on monte en grade pour avoir des performances plus importantes qui permettent en montant en caractéristiques mécaniques d'avoir des produits plus légers. On retrouve la même chose chez nos confrères de Flat Carbone qui travaille dans l'automobile, la carrosserie, la coque est réalisée avec des aciers de plus en plus résistant et de plus en plus fin donc léger.

Et en HLE comme dans certaines applications, il y a des contraintes de poids, généralement, derrière pour des contraintes écologiques car moins de poids moins de consommation et puis cela peut être de coût...après, il faut voir le rapport prix/poids et produit mais souvent c'est sur le poids total transporté car on ne peut pas dépasser certaines limites pour que la consommation ne s'en ressente pas. On retrouve cela dans tous un tas de domaines, exemple dans les mines où la contrainte provient de la résistance des pneus qui peuvent absorber qu'un certain poids.

Pareil, les gars de Caterpillar recherchaient de réduire le poids de leur structure donc on voit même que les camions bennes qui roulent sur la route, toutes les formes en « U » que l'on a vu naître, c'est aussi pour des histoires de poids. Avant les bennes faisaient du 10mm mais avec les nouvelles on a du 5mm donc on économise sur tout.

Justement avec ces produits de 700MPa, il y a de plus en plus de concurrents, c'est de plus en plus difficile....je ne sais pas mais ne devrions pas aller vers d'autres produits ?
Maîtrisons-nous le 960MPa et le 1100MPa ?

Oui, nous maîtrisons le 960MPa, le 1100MPa pas encore.

Nous avons réalisé quelques essais mais on ne le maîtrise pas tout à fait.

Est-ce que l'on essaie de lancer de nouveaux produits ?

On n'a pas une vue claire du marché. Moi, j'ai repris ces produits là depuis le début de l'année donc un des objectifs et d'y voir un peu plus clair sur le 1100MPa.

On reçoit des demandes mais on ne sait pas très bien les traiter parce que :

1. On ne le maîtrise pas
2. Avant de faire des essais, il faut savoir de quoi on parle, quel type de format on cherche, quelle type d'épaisseur ? De cela, on n'a pas une vue très claire.

Mais grosso modo, le marché du 960MPa comme le marché du 1100MPa comme le marché du 1300MPa, l'essentiel des applications ce sont les grues mobiles, grues télescopiques.

Par rapport aux agences qui travaillent à travers le monde n'est-il pas possible de recevoir des informations ?

Non parce qu'elles ne connaissent pas, euh... (Un peu embêté)

Bon ! Il faut savoir qu'historiquement, on n'a jamais investi sur les HLE car le HLE est un produit complémentaire donc là Industeel a un peu changé sa stratégie.

En se disant que ce serait bien d'avoir un peu de volume dans nos usines de HLE c'est-à-dire Charleroi jusqu'à Châteauneuf puisque sur papier, nous sommes capable de faire jusqu'à 250mm donc en principe on a le cadre le plus large sur le marché. C'est un peu là-dessus que l'on travaille et puis voilà du coup, on met un peu d'énergie sur ces produits là mais du coup personne à travailler sur le sujet.

Donc un certain nombre d'informations qu'il faut aller gratter, tout un tas de gens comme les OEM c'est-à-dire les constructeurs que l'ont a pas pris la peine de visiter car cela servait à rien d'entamer des démarches longues et onéreuse....alors que nous n'étions pas sûr de fournir ces gens-là.

Donc maintenant on va recommencer à travailler tous ces sujets là.

Justement vu votre fonction, avez-vous des retours de clients, des feedback ?

Parallèlement, on a travaillé sur le projet RELIA où le stock finit de se constituer.

Et donc là, on a fait ce projet là pour faire monter notre standard puisque on a des produits...disons que l'image d'Industeel sur ces produits n'est pas la meilleure.... De plus, nous n'étions pas les meilleures en plus.

On n'avait pas une stratégie très volontaire sur ces produits là, on n'a pas fait énormément d'effort.

Donc si on voulait maintenant, essayer de toucher une autre partie de clientèle, il fallait que nos produits apparaissent un peu plus... pour nous un peu plus sophistiqué mais en fait pour le marché que nos produits se rapprochent des meilleurs et SSAB notamment

Par rapport aux clients, existent-ils des bases de données pour segmenter nos clients ?

Pour les mêmes raisons historiques comme on ne voulait pas investir sur ces produits là d'un point de vue commerciale jusqu'à fin 2011, on sait globalement contenter de travailler avec la distribution car c'était la forme la plus simple. Il n'y a pas beaucoup de gens à mettre en face donc la distribution capte une partie du marché qui sur le HLE est petite car cela représente +/-20 à 30% du marché qui est représenté par la distribution.

Le reste va directement du producteur au consommateur donc nous par facilité nous nous adressions à la distribution et puis on produit suivant des spécifications standards.

Généralement en Euronorme puis après c'est une qualité, un prix puis basta, quoi !

Donc ces bases de données n'existent pas encore ?

Jusqu'à fin de l'année dernière quasiment 100% de nos clients étaient des distributeurs dont 90% situé en Allemagne .Le premier marché, c'est l'Allemagne.

IB veut rester en Europe ? Car soi-disant les marges sont petites donc de ce fait hors Europe cette marge serait mangée par le coût de transport:

On essaie d'avancer de plusieurs manières, comme on a dit tout à l'heure sur le 700MPa si je prends, allez, de 5 à 100mm, il y a pléthore de producteurs.

Grosso modo tout le monde sait le faire. Rien qu'en Europe, il y a SSAB, Thyssen, Dilleng, Voest, Dufenco, Ruuki, Salzgitter, une bonne dizaine rien qu'en Europe, la même chose en Asie avec les Japonais, Chinois, idem en Amérique.

Donc, il y a déjà pas mal de monde.

De ce fait où on essaie de jouer c'est sur le cadre de fabrication, c'est pour cela quand on relance, on le fait pas que à Charleroi pour le 5mm à 150mm mais Industeel dans son ensemble de 5mm à 250mm. En se disant au-delà de 150mm, il y a Dilleng et nous et au-delà de 200mm, il y a que nous.

Comment on peut utiliser cette force pour pouvoir négocier des packages ?

Une plus value par rapport à la concurrence ?

C'est cela avoir un pied de levier....le client qui veut des tôles entre 8mm et 50mm, pfffiou, tout le monde peut venir et finalement, c'est le moins offrant qui prend le truc !

Donc nous pour se différencier, ce serait par rapport à notre large gamme qui est unique ?

Voilà...et attention (par rapport aux clients), nous sommes les seules à fournir ça mais on ne veut pas fournir que ça, on veut aussi avoir ça.

Il y a beaucoup de volume au-dessus de 150mm ?

Personne ne sait, c'est ce que je suis en train d'essayer de gratter. Il y a des applications qui, je ne vais pas dire en marge de cela, touchent tout ce qui est le off-shore.

Là, nous sommes plus dans les nuances standards ...

C'est quelque chose de nouveau car l'HLE, pour moi, c'était que les grues,... :

Oui car c'est le plus connu, le plus standard, voilà.

Est-ce que c'était déjà connu, ces applications off-shore ?

Oui, c'était connu par le biais que l'on fait des crémaillères, on fabrique des HLE un peu spécifique pour des applications crémaillères que l'on vend depuis longtemps mais que l'on vend nous prêtes à l'emploi puisque qu'on les découpe, les soude, etc.

On préfère les vendre comme cela car on capte plus de marge que si on les vend en tôles. Tout à l'heure, on parlait de 700MPa et bien l'équivalent dans le off-shore, c'est l'A517 dés que l'on parle de A517, on sait que c'est pour le off-shore.

L'A517 est une analyse voisine du 700MPa mais il y a quelques garanties de résilience qui sont supérieur sur l'A517.

Donc, on s'intéresse à ce marché là car on ne s'y est jamais intéressé, on sait que cela existe mais on ne connaît pas les volumes potentiels car on voulait sécuriser notre business de crémaillère fini donc ,voilà, c'est des choses que je suis en train de ré explorer pour voir si on livre des tôles, est-ce que l'on vient de concurrencer nos crémaillères finies ?

Est-ce que cette stratégie là est bonne ? On croit résister... mais de toute manière, il y a des autres qui savent les fournir.

Donc un moment ou un autre, notre offre disparaît de toute manière et on n'aura pas fourni les tôles

D'où trouver des produits à chaque fois ?

Voilà...il y a cela, rien que sur l'épais au-delà de 150mm, on voit que l'on en vend surtout en Europe, on n'en vend pas en Asie, on n'en vend pas aux Etats-Unis.

Pourquoi ?

Ils en utilisent certainement...on a des concurrents américains, nos confrères d'ArcelorMittal USA mais eux, normalement, ils ne dépassent pas 200mm donc sont-ils capable de faire toutes les spécifications aussi....on sait qu'ils savent réaliser des spécifications assez larges et pas des spécifications serrées comme nous le savons faire et que l'on aime faire... donc voilà c'est des trucs que l'on va essayer d'explorer.

Donc en fait entre guillemet, on part presque de zéro à la découverte plutôt de niche parce que l'on sait que l'on ne va pas aller se battre sur le 700MPa de 8 à 50mm....on va garder le volume que l'on fait mais on sait que ce n'est pas là que l'on fait de la marge mais cela fait un peu de volume dans l'usine, cela fait des coulées de lavage, cela assure un fond de carnet.

Maintenant, on essaie de faire plus mais plutôt sur des spécialités, des niches et puis voir si on ne peut pas attaquer certains projets où on n'a jamais essayé de se positionner, aller voir des engineerings, etc.

Des gens que l'on ne voyait pas pour cela pour les produits HLE.

N'est-ce pas en contradiction avec Relia plates ? Car dans ce projet, on fournit des formats standards sauf que dans ce cas on se différencie par le temps de réponse :

Ce sont deux démarches différentes.

Relia plates, c'est plutôt une démarche type SSAB.

C'est-à-dire que l'on voit que SSAB qui est le numéro 1 de très loin sur le marché sur les « currently » lui au fil du temps, il s'est séparé de la distribution, cela a été sa première étape. Il a commencé à prendre le marché avec la distribution puis il s'en est séparé, il s'est organisé lui-même.

Maintenant, il est en train de shunter les clients transformeurs pour aller voir directement les clients utilisateurs en leur fournissant, une solution finie.

D'accord ? Il est en train de passer une deuxième étape.

Lui, il veut capter toute la marge, moi, je vais l'acier, toi, tu es utilisateur final et il y a eu des intermédiaires, je l'ai fait sauté au fil du temps.

Donc avec Relia, nous nous sommes dits, est-ce que l'on ne devrait pas avoir une démarche assez similaire ?

Mais pour faire cela, il faut faire des produits bien plus présentable que l'on a car ils sont bien pour la distribution mais ils ne sont pas bien pour les utilisateurs finaux surtout quand c'est SSAB qui crée la référence quand c'est lui qui devient le benchmark.

Si nous on vient avec notre offre standard, on passe pour des guignols.

Maintenant, nos tôles qui sortent de Relia sont au même niveau que SSAB ? Est-ce que l'on a déjà vendu ? Avons-nous un retour des clients ?

Alors, on finit de constituer le stock....là pour le coup, on démarre une démarche qui n'est pas très courante chez Industeel.

C'est que l'on part de zéro, on a lancé une nouvelle société.

Ce n'est pas Industeel qui commercialise, c'est Reliaplates, on rebaptisé une société que l'on avait.

Donc on a une nouvelle société, des nouveaux produits, nouvelle marque, grosso modo, personne nous connaît. On a aujourd'hui des gens qui commencent à visiter un certain nombre de prospect car c'est une clientèle que l'on ne connaît pas.

Car en HLE, on a jusqu'à maintenant vendu à des distributeurs.

Maintenant, on va voir des petits OEM donc notre cible ce sont des gens qui peuvent prendre un à deux camions par mois c'est-à-dire 20 à 40 tonnes/mois, c'est la cible.

Donc on part vraiment de zéro, quoi !

Prospection zéro, bonjour, on ne se connaît pas, moi, je ne vous connais pas, on cherche à faire connaissance, nous sommes dans la période de séduction.

Vos premières impressions sont ?

Euh, euh, euh,...(hésitant)

Pour l'instant, c'est difficile d'en retirer un bilan global car un, c'est nouveau, deux, il y a que l'Allemagne qui est complètement opérationnel, l'Italie n'a pas démarré du tout, le Benelux a partiellement démarré et pas spécialement en allant voir les clients les plus intéressants potentiellement pour nous donc on n'a pas encore une image encore très claire ...on n'a vu qu'au niveau des prix, on n'est pas à côté complètement de la plaque.

Bon, la grosse difficulté aujourd'hui est que le marché...il est au plus bas (petite voix, dépité) même sur les produits standards, on ne rentre pas grand-chose.

Aujourd'hui 90% des volumes que l'on rentre, c'est l'Allemagne, l'Italie, on vient de prendre la première commande (nous sommes le 23/02/2012) depuis le début de l'année, 20 tonnes.

Il y a même pas de demande, y'a pas de demande ! En France, y'a rien, des miettes, des clopinettes!

Quand il y a une affaire qui commence les prix sont, pffff, bas

C'est ce que l'on disait au début....

On démarre au pire moment, le marché est bas, les clients n'ont pas beaucoup de travail et il y a pléthore de fournisseur. Bon, c'est comme cela, il fallait bien commencer un jour...en espérant que l'on aura des temps meilleurs rapidement et voilà...pas facile de....moi sur le long terme, je suis confiant car la démarche que l'on a entreprise, elle est bonne sur le long terme mais bon .. le juge de paix, ce sont les commandes, on verra bien...en sachant que l'on cherche à vendre plus cher que ce que l'on vend aujourd'hui, l'objectif, c'est cela aussi.

Vous disiez que la stratégie n'était pas axée sur l'HLE mais si on veut toucher les grands constructeurs comme Caterpillar, Liebherr,...il faut être homologué car ce marché est très homologué, allons-nous essayer ces homologations ?

Caterpillar, on eu des touches avec eux, plus exactement, ce sont eux qui nous ont contacté, il ya quelques mois, on a du mal à voir une suite pour l'instant.

Pour les gros, Caterpillar, Liebherr, etc...on va voir, ce que l'on peut faire pour se faire homologuer, Caterpillar, nous sommes homologués, Liebherr, non.

Bien qu'indirectement des produits à nous qui arrivent chez eux sous forme de pièce.

Officiellement, nous ne le sommes pas, nous allons comme même malgré tout entamer la démarche...on est plusieurs à penser que ce n'est pas le plus intéressant pour nous car ce sont des grands volumes donc de toute manière, ils attirent comme des aimants tous les producteurs, ce n'est pas là où les prix sont les meilleurs.

Bon, cela peut capter un peu de volume mais encore une fois, ce n'est pas avec cela que l'on va gagner notre vie.

Donc on est en train plutôt de réfléchir à voir...comment on pourrait trouver des plus petites sociétés qui vont fabriquer des choses en moins grandes dimensions, moins visible sur le

marché avec des volumes plus petit...mais par contre, plus intéressant pour nous car les prix seraient sans doute plus haut.

Des clients qui ne travaillent pas directement pour CAT,Liebher...car SSAb est en train d'essayer d'éliminer ces interlocuteurs ?

Oui qui peuvent être sur d'autres applications, il n'y a pas que les engins de travaux publics, il peut avoir tout un tas de chose.

Par contre, cela veut dire que cela multiplie les contacts car quand on voit un Caterpillar, on sait qu'il représente « x » milliers de tonnes...Par contre quand on voit des plus petit, ce n'est pas un à aller voir mais c'est 20, 30, etc...c'est plus compliqué.

Justement, au niveau des clients,est-ce que l'on connaît les gens qui décident lors de l'achat ?

Euh,euh,bien...(quelques secondes de temps mort)

Pour l'instant, non car on ne les connaît pas car on ne les a pas visité.

On connaît Caterpillar, chez Liebherr personne ne connaît même l'équipe allemande, ils ne vont pas chez Liebherr donc ils ne les connaissent pas et cela peut être vrai pour d'autres.

Après cela, on retombe dans la démarche classique commerciale car idéalement, il ne faut pas qu'un interlocuteur, il ne faut pas que l'acheteur, il faut avoir des entrées dans les bureaux d'études, les services après-vente...plus on multiplie les contacts plus on a l'information, plus on a la chance de rentrer par une petite porte, ça c'est le jeu commercial.

Aussi, c'est aussi une question de comportement, il n'y a pas deux clients pareils. Il peut y avoir des procédures interne qui font que de toutes manières, il n'y a pas d'autres choix que de rentrer que par le centre d'achat cela existe...tout passe par les achats, ils bloquent tout donc ça, ça existe.

Donc à la limite, c'est peut-être des clients qu'il faut délaissier car si ce sont les achats, c'est peut être le prix qui fait la différence :

Après tout dépend de l'intérêt que ce client là a de pour nous....moi, je préfère aller entamer des démarches chez un client où c'est très compliqué de se faire homologué. On sait que cela va prendre du temps...

Les liens ont été... :

Bah oui, cela va prendre du temps donc on va construire une relation puis si cela devient un succès, c'est aussi une barrière à l'entrée pour tous les autres parce que si c'est facile d'entrer cela veut dire que n'importe qui peut rentrer...donc, j'en parlais tout à l'heure avec mon collègue là, c'est exactement comme avec une femme quand on commence à courtiser.. si elle est dit oui tout de suite, il y a de grandes chances que le lendemain, elle dise oui à un autre...donc à un moment si cela prend un certain temps, on a plus de chance que ce soit durable.

Ça c'est le jeu classique quoi.

Justement au niveau du produit pour vous qu'elles sont les facteurs les plus importants :

Tout dépend de quoi on parle mais si on parle sur des produits normés déjà un minima est de remplir le contrat c'est-à-dire ce qui est défini dans norme.

On voit qu'aujourd'hui l'offre sur le marché c'est beaucoup mieux que les normes, c'est-à-dire que les normes ont au moins 10 ans de retard par rapport à l'existant.

Donc les clients demandent...

En terme de caractéristiques mécanique, de tolérances, etc.

Aujourd'hui, l'essentiel des producteurs font beaucoup mieux que la norme, la norme est en retard par rapport à l'Euronorme si je parle de l'ASTM, c'est encore pire car tout le monde peut faire de l'ASTM, c'est très simple.

Ce n'est pas contraignant ?

Oui...donc c'est un peu le jeu de SSAB qui tire le marché vers le haut donc lui il a investit énormément pour fabriquer des produits de haute qualité à tout point de vue donc au niveau métallurgique donc en mettant des analyses les moins alliés possible donc derrière c'est meilleur pour tout ce qui est le soudage, c'est aussi meilleur car moins on met d'alliage

moins cela coûte cher donc derrière cela veut dire que l'on investit dans les outils de trempe qui ont très performant donc on trempe très bien même avec une analyse très faible...après, il y a les états de surface.

Tous les gens qui font des engins de travaux publics cela a l'air tout bête comme cela mais l'engin qui travaille dans une mine mais n'empêche quand il le vend, le gars il veut qu'il soit beau l'engin.

Donc l'aspect visuel a de l'importance...

Bah oui, aujourd'hui, il y a personne qui va acheter un engin de travaux neuf si il n'est pas beau, il faut qu'il soit beau. Cela ce n'est pas nouveau d'aujourd'hui car quand on discutait, il y a 10 ans avec les gars de Caterpillar et autres, ils nous expliquaient déjà ça. La première évolution cela était la cabine de pilotage dans le temps, il y a 20 ans, le truc, il était métallique, le siège et il y avait un ressort et puis voilà c'était tout bête. Après, on a commencé à fermer mais c'était rudimentaire, maintenant, je ne sais pas si vous avez déjà vu mais c'est le grand luxe, il y a la stéréo, la clim, un fauteuil dont on rêverait au bureau.

Pareil à l'extérieur, ils ont les mêmes contraintes carrosserie qu'un fabricant de l'automobile.

Généralement, toutes les tôles sont issues de bobines pour les états de surface, pareil, il faut que ce soit nickel et en autre de plus en plus le gars qui va fabriquer le godet quand il vend son engin finit à son client si le client il voit que c'est ondulé, il va dire c'est quoi ce truc même si le truc après il va dans la mine qu'il va être défoncé, non lui il paie cela cher, il veut que ce soit de qualité.

Je prends souvent comme parallèle des exemples avec la vie courante parce que souvent c'est très simple, je le dis souvent analyser vous votre comportement dans la vie courante.

Pourquoi vous allez acheter votre pain à 500m alors qu'il y a un boulanger au bas de votre immeuble ?

Soit le pain n'est pas bon, le gars, il fait son pain mais il ne se casse pas la tête soit la boulangerie n'est pas agréable, elle fait la gueule tous les jours, etc.

Par contre, l'autre à le sourire, elle discute un peu ou son pain est meilleur donc pareil pourquoi on va acheter sa veste ou ce pantalon dans tel magasin ? Pour les mêmes raisons, le gars est sympathique, il fait un petit rabais, il va faire les retouches gratuitement, il ne va pas demander un truc donc voilà.

Nous-mêmes, on sélectionne le fournisseur et pas forcément pour le prix mais il y a tous un tas de critères que l'on va prendre en compte inconsciemment, nos clients ne sont pas différents.

C'est pour cela que dans la relation commerciale, on investit beaucoup dans nos gens, dans nos filières, etc ...car une des choses qui restent essentiel est la relation commerciale. Là du coup cela nous emmène vers le service, on sait bien dans Industeel, notre point le plus faible, c'est le service, en gros, une tôle sur deux en retard...et qui peut être très en retard donc nous sommes en-dessous des attentes du marché très largement, on a fait une étude, il y a 2-3 ans sur le sujet, on sait que l'on est très loin des attentes du marché.

Une chose qui nous permet d'exister malgré tout d'exister sur le marché, c'est le réseau commercial qui arrive malgré tout à garder des liens avec les clients en se faisant pardonner par un moyen ou un autre.

Mais indirectement cela nous pénalise à un moment ou un autre car notre faiblesse sur le service on va la payer sur le prix de vente ou quelque chose comme cela.

Pourquoi ne pas réaliser des études chaque année sur cette perception sur le service des clients ?

On est censé le faire...déjà par la norme ISO, on est censé le faire, je ne sais même pas si on ne doit pas le faire tous les ans.

Car plus on a de l'information plus ...

Les informations...enfin (énervé), les informations de base...là où on doit s'améliorer, on le sait, tout cela, c'est clair

Justement, quels sont ces points à améliorer ?

La première information, tout client est prêt à nous excuser d'être en retard, d'avoir une faiblesse quelles qu'elles soient à partir du moment où on l'avertit.

Pourtant, il y a un service clients ?

Oui mais il y a des choses qui ce sont améliorer sur certain site mais si on prend Industeel dans sa globalité, il y a des sites qui sont meilleurs et il y en a qui ne sont pas bons du tout.

Mais même si on a un service client, il faut s'assurer qu'il a les moyens d'assurer sa tâche.

Connaissant bien le Creusot, ils n'ont absolument pas les moyens de répondre aux clients car ils n'ont pas les systèmes d'informations qui donnent les bonnes informations donc ils ne savent pas donc ils ne peuvent pas répondre car ils ne savent pas donc ils font qu'ils aillent chercher l'information donc c'est laborieux...cela prend du temps et en plus l'information, elle est, généralement, loin d'être fiable.

Le client, il nous pardonnera toujours si on a un problème si on lui dit, peut-être qu'il criera un moment...mais si on lui dit, OK, on a un problème sur ta commande avec les tôles x et y pour telles et telles raisons. Par contre, on s'engage, les tôles seront en place pour telle date.

Là, il dira OK, oui, ah bon...mais on moins il y a quelque chose. Aujourd'hui la plupart du temps, c'est le client qui se rend compte qu'il y a un problème que l'on n'a pas livré et qui va dire : « Eh, il me manque ça, ça et ça, pourquoi ? »

Ceci est pour Industeel mais si on revient pour le segment HLE, je pense que l'HLE est plus sur Charleroi donc le service client, en tout cas c'est la perception que j'aie mais elle est peut-être fausse, est plus à même de donner l'information où se trouve la tôle :

Oui, Charleroi a progressé sur ce sujet, là je parlais plus sur Industeel au global.

Après sur l'HLE, les reproches que l'on pourrait avoir sur le HLE, ils étaient plus dans le domaine essentiellement sur la planéité qui est notre gros défaut quand on livrait nos produits dans le cas que ce n'était pas un problème de retard de livraison.

Oui mais avec MGL ?

Avec MGL, notamment avec dans le domaine des HLE car on n'est pas dans la même gamme d'épaisseur, le gros du volume de l'HLE est de 20mm à 80mm donc MGL va répondre à une partie...une bonne partie de nos fabrications.

Après cela, il y a le problème des minces où on reste complètement décalé par rapport au marché.

Les minces <=2000mm vu ce que vous disiez au début, peut-être qu'avec des coils de Brême ou autres sites, nous aurons moins de soucis :

Pour les gens qui veulent du <=2000mm mais au-dessus on a du mal.

Mais SSAB réalise ces formats donc aussi faut-il aller chercher ces formats ?

Pareil le mince si on prend l'Abrasion, le mince le gros dans les applications dans le 4-5-6 c'est les bennes de camions...c'est pareil, je vais encore faire un parallèle, pour moi les bennes de camions et les grues télescopiques, c'est un peu le même type de marché, et presque aussi compliqué et de plus en plus batailler au niveau des prix, le marché télescopiques est encore plus compliqué mais dans le marché des bennes, la complexité, c'est les planités et on retombe dans les états de surface car quand il met en peinture, il ne faut pas qu'il tombe sur des défauts etc...

Donc malheureusement, je pense que c'est un marché où progressivement on va se désengager car on n'est pas assez performant.

Donc si on veut revenir aux caractéristiques sur le produit, l'important pour vous est que moins le métal est allié plus c'est facilement soudable, existe-t-il d'autres caractéristiques comme la pliabilité... ? Par rapport à nos concurrents où se situe Industeel?:

Au niveau des caractéristiques mécaniques, on n'a pas de...en HLE, le point faible est la résilience, on tient l'Euronorme qui n'est pas très exigeante, les meilleurs font 3 à 4 fois mieux que l'Euronorme et nous on n'est pas à ce niveau du tout.

Est-ce due à la filière fonte alors que nous notre filière est électrique ?

De ce fait, on explore des nouvelles pistes qui pourraient éventuellement nous permettent de gagner dans les résilients. Dans les HLE, aujourd'hui, si à un moment on pourrait avoir un point faible ce serait sur les résilients.

On va garantir toutes les normes mais de temps en temps, il y a des clients qui veulent plus que cela qui savent que SSAB peut garantir beaucoup mieux que l'Euronorm et pas de manière exceptionnelle donc voilà cela peut être des points faibles.

Justement par rapport aux clients quel est leur perception de nos produits ?

Là encore une fois sur le HLE, je n'en parlerai pas trop car je ne m'en suis plus occupé depuis plus de 10 ans donc voilà. Donc on va revoir maintenant...bon, malgré tout ce que je sais c'est que sur les produits standards, en plus cela passe par la distribution donc globalement, ça va quoi de toute façon quand cela ne va pas, on nous les retourne donc c'est la distribution qui fait le filtre.

Mais de toute manière si on doit faire une critique sur Industeel sur ces produits là, c'est la planéité, donc qui doit être réglé par MGL pour l'essentiel.

Par contre pour les tôles au-dessus de 150mm ?

Je dirais même au-delà de 50mm, elle ne passe pas par MGL, elle passe par la presse de Charleroi donc là encore faut-il que l'on le fasse correctement car si on a matraqué une belle tôle que l'on envoie pour un revenu de détente aussi ne pas l'oublier et quand le client va venir la couper, la travailler, la tôle, elle va se remettre à bouger, après au-delà de 150mm à Châteauneuf, eux, ils ne planent qu'à la presse et ils ont une relative bonne expertise dans le planage des produits épais donc c'est pareil s'ils le font dans les règles de l'art, il y a pas de soucis.

Au niveau de la presse, il n'y a pas de soucis ? Car au-dessus de 110mm, on a du mal à les presser donc où allons-nous les envoyer ?

A Charleroi ?

Oui, on est obligé de les expédier vers où ? Je ne sais pas la Loire....

Euh...

Car le service est important, le délai...

A ma connaissance, il n'y a pas de sous-traitance sur la Loire car elle est vite goulot en planage car elle produit déjà ces propres produits donc avec les investissements qu'ils sont en train de se faire demain il y aura un peu plus de latitude mais pour l'instant, elle ne peut pas beaucoup planer en sous-traitance.

Pour revenir au service, vous parliez tout à l'heure de l'information, y a-t-il d'autres caractéristiques importantes ?

On va le mettre à plusieurs niveaux le service.

Nous ce que nous avons toujours appelé le service de base c'est-à-dire on a pris une commande dans le service de base, on doit être capable d'informer le client de l'état de la commande. Cela tout le monde sait presque le faire normalement sauf nous qui ne la faisons pas toujours terrible sur nos sites.

Donc là déjà sur l'offre basique, on doit progresser.

Après on rentre dans le conseil, comment on peut aider nos clients à concevoir leurs produits ? Leur donner du conseil et il y a certains domaines où nous avons une longue expérience comme exemple dans les Inox dans la chaudronnerie car historiquement, nous étions bien introduit dans ces domaines là, dans les grandes organisations européennes et internationales, on a pas mal d'historique et de crédibilité et nous avons des gens très compétent.

En plus, nous avons notre propre centre de recherche qui peut aider nos clients dans certains domaines, la corrosion, le soudage, etc.

Donc là ce sont des choses que l'on maîtrise bien...on n'était moins avancer mais toujours pour les mêmes raisons historiques dans l'HLE on n'a pas mis d'argent donc on ne s'en est pas du tout occupé.

Si on prend des gens comme SSAB, il y a des ingénieurs résidents chez des gros clients sur les gros marchés. Au-delà de ceci, ils sont des ingénieurs développeurs et ils en ont au moins un dans les gros pays si pas plusieurs comme en Allemagne.

Ces types là, ils ne vendent rien, ils font du conseil, ils sont là pour les clients qu'ils veulent développer des trucs et eux ils disent on va t'aider, on va faire des calculs pour ta structure, quelle épaisseur, quel type d'acier, etc... et tout ça c'est gratuit.

Ceci pouvons-nous l'apporter ?

Mais aujourd'hui purement dans le domaine de l'HLE, on n'a pas cela. Alors maintenant, c'est pareil, on remet de l'énergie au CRMC, on a une personne qui s'occupe des HLE, avant il n'y en avait pas, on remet de l'énergie.

Ce qui nous permettra d'aider au cas par cas mais voilà.

N'est-ce pas un souci au niveau de la réactivité ? Pouvons-nous agir assez vite pour répondre aux clients ?

Alors... « Quelques secondes de blanc »

Aujourd'hui, on n'est pas encore trop sollicité... on est en train de remettre certaines choses à jour avant de vraiment de taper dans le dur avant d'aller entamer de la prospection chez des gens qui peuvent nous solliciter pour des démarches techniques. Pour l'instant cela peut arriver cela va arriver.

Pour d'autres segments, est-ce que cette réactivité, est-elle... ?

Je ne peux pas juger pour tous les segments, il y en a qui travaille tellement en amont que cela se passe très bien. Les collègues qui travaillent en chaudronnerie, il ya beaucoup de choses de qui se passent en amont donc non, je pense que le service est bon.

On a plus de mal dans le service de base, livrer la commande à l'heure, conforme aux spécifications, etc...

Finalement, le point faible serait le service de base alors que les services associés, là nous serions...

De toute manière, le service de base reste notre point faible.

C'est vraiment le point faible ?

Ah oui, oui, oui...

D'ailleurs, on le voyait bien dans l'étude réalisée à l'époque, nous avons questionné nos clients d'une manière assez large, on le voyait dans les réponses que grosso modo dans tous ce qui étaient métallurgie, etc. il y avait aucun doute, nous étions très bien noté mais vraiment mal noté dans le service de base, la livraison, les réponses à certaines questions...des choses comme cela.

Comme vous disiez le service de bas peut-être compensé par une meilleure communication, en étant courtois, emphatique,...

Là-dessus, on n'est pas mauvais, ce qui fait aussi que l'on garde malgré tout des clients c'est comme nous allons de plus en plus vers des applications de niche, à un moment, on n'est pas nombreux à les réaliser certaines choses donc les clients, ils continuent à venir vers nous car il n'y a pas énormément de fournisseur capable de faire tel spécification, on n'est de moins en moins seul mais on n'est pas très nombreux aussi.

Si on revient sur des produits complètement standard comme le 700MPa si on est vraiment mauvais les gars, ils nous rayent de la liste cela ne les empêche par de dormir et de toute manière, il y a largement quoi de se fournir chez d'autres fournisseurs.

Dans d'autres applications un peu plus pointues, les gens sont obligés de composer avec nous parce que nous ne sommes pas 36 à le faire.

Même en HLE ?

Non, non en HLE peut-être dans les fortes épaisseurs...c'est ce que je suis en train de finir, j'ai consolidé tous les cadres de faisabilité de nos confrères...on voit en gros jusqu'à 100 voire 120mm, tout le monde sait le faire donc si on est défaillant le marché ne le verra pas. De plus comme nous ne sommes pas un acteur important, personne ne le verra.

Connaît-on les volumes de 120mm à 150mm voire 250mm ?

Non, non, là encore une fois on n'a pas travaillé sur ces trucs là, on ne sait pas.

Toujours pour revenir à cette notion de service vous avez donné votre ressenti mais celui des clients ce serait uniquement le service de base de leur donner l'information où se trouve leurs commandes?

Non parce qu'après le client...cela va dépendre du type du client si c'est un distributeur lui il a besoin d'un produit de bonne qualité pas de top qualité qui globalement il est livré dans les délais que l'on connaît, ces produits là s'il y a 15 jours de retard, il sait vivre avec cela, il ne va pas demander beaucoup plus que cela.

Plus on va aller vers les fabricants, eux peuvent être intéressé par une aide technique, vous êtes métallurgiste, venez donner quelques conseils, car on veut développer cela, est-ce que l'on doit prendre cette qualité comme ça ou celle là ?

Sur ceci nous sommes à mêmes de leurs répondre ?

Oui mais eux ils vont avoir des attentes et s'ils peuvent se tourner vers plusieurs fournisseurs, ils vont se tourner vers celui qui leur apportera le plus de chose. Après cela, il y a des clients qui peuvent être intéressés parce que nos produits sont homologués car cela les aident à vendre.

Si on n'est pas homologué, eux, ils ne pourront pas vendre cela va les gêner pour vendre car il veut bien prendre nos produits mais l'utilisateur final ne te connaît pas donc...

On revient à ce que l'on disait tout à l'heure que ce soit le distributeur ou un petit OEM au final ils travaillent pour des entreprises tels que CAT,Liebher,non ?:

Ce que l'on appelle OEM, c'est quelqu'un qui fabrique quelque chose de lui-même qui va commercialiser, d'accord ?

Entre les 2, il y a un transformateur qui lui est un sous-traitant lui il la transforme, il plie, soude, etc.

Et il le passe à quelqu'un d'autre qui va quelque chose en plus et finalement donne la matière à un assembleur qui va vendre le produit final.

Pour nous l'OEM, c'est les Liebher, les CAT, c'est le constructeur celui qui va commercialiser.

Ils fabriquent ou ils assemblent, ils peuvent fabriquer ou non, assembler ou non mais en tout cas ils vendent comme l'automobile.

Pour nos clients ont-ils facilement accès aux produits avec nos agences dans le monde, est-ce que le contact se fait assez facilement, est-ce que l'agence est accessible ?

Je ne sais pas répondre car on n'a jamais testé ces choses là.

Vous n'avez jamais eu de retour ?

Spécifiquement sur le HLE, je n'en sais rien du tout. Plus globalement, la qualité de réponse que peut donner un agent à un client, je ne peux pas la qualifier.

Par rapport à IB, quels seraient les mots qu'ils utiliseraient pour nous définir ?

Euh... « Quelques secondes de blanc »

Comme ça avec ce que l'on entend depuis un bon bout de temps, je pense que voilà qu'IB est un fournisseur, ce n'est pas le plus mauvais, c'est loin d'être le meilleur...il n'est pas d'une fiabilité exceptionnelle

Pourquoi n'est-il pas d'une fiabilité exceptionnelle ?

Pour les points que j'ai évoqué tout à l'heure de livrer à l'heure, les quantités dites, etc. mais bon globalement, on arrive à vivre avec quoi, c'est moyen comme en plus on n'est pas sollicité sur des caractères technique, d'assistance....Après, il faut être clair avec les grands distributeurs allemands ce qui compte énormément, c'est la relation entre le vendeur et le client.

Le gros du travail, il se fait là.

Comment renforcer cette relation entre le vendeur et le client ?

C'est de la relation humaine donc elle a plusieurs portes d'entrée. Il peut avoir des types si je prends les Allemands c'est-à-dire très allemand, il envoie une demande de prix, il veut avoir une réponse dans les deux heures....

D'où l'importance d'être accessible, d'être réactif, non ?

Il y en a d'autre, il va donner un coup de fil car il préfère parler, l'autre il préfère bouffer, il dira vient, on va en parler au tour d'un repas, il a tout les cas de figure.

Donc là, c'est le talent du commercial de s'adapter à cela, celui qui sait....un Germain qui est carré, il voit sa demande arriver, et bien, il voit sa demande, il la traite de suite et il lui envoie.

Puis la qualité de la relation permet aussi d'avoir le mot final car quand il nous consulte, il en consulte des autres.

Est-ce que cela peut faire la différence ?

Oui parce que après la qualité de la relation et je vais dire aussi la durée parce que c'est là...car plus il y a de durée plus le lien devient solide, quoi.

A partir du moment que l'on s'entend correctement que l'on apprenne à se connaître, à ce moment, c'est toujours plus facile de travailler avec quelqu'un que l'on connaît bien qu'avec quelqu'un que l'on connaît pas du tout et ce c'est dans tous les stades de la vie.

Donc c'est vrai aussi dans une relation client-fournisseur, quelqu'un qui connaît bien qui sait qu'il peut l'aider et bien, il lui donne un coup de fil et lui dit allez, tiens, hop...c'est fait.

Donne moi un prix pour cela, tu as été sympa l'autre fois, tu m'as aidé, tiens si tu peux faire 10 ou 20€ sur cette commande, elle est pour toi, cela se passe comme cela tous les jours et cela permet de connaître les offres des concurrents.

Ils vous le disent l'offre des concurrents ?

Cela dépend de la qualité que l'on a avec le client. C'est là que l'on découvre (l'offre), les clients, ils ont tous des brochures mais après il y a que qu'ils mettent dedans et la réalité.

Plus on a une bonne relation avec un client, cela peut être à double tranchant, c'est pas toujours facile car quand il commence à avoir de l'amitié, il ne faut pas trop être coincé, non plus, il faut aussi que chacun ...car c'est pas parce que c'est un copain qu'il faut faire des prix trop bas...il y a une zone qui est floue et qui peut-être difficile à gérer.

Bref quand on a une bonne relation avec un client, celui-ci te dit lui il sait faire cela seulement alors que dans sa brochure le cadre est beaucoup plus large et il te dit tout ça n'est pas bon, il faut faire réellement cela.

Donc nous on peut utiliser cette information quand nous allons chez un autre client cela nous permet de coter dans ce domaine client, l'autre client, il ne va jamais lui dire que vous êtes meilleur dans un tel endroit, il n'y a pas intérêt à nous le dire. On sait qu'en tirant des petits bouts par des copains, c'est cela qui est important !

C'est pour cela que je suis en train de pousser à savoir dans certains domaines, qu'elle est la réalité avec ce que les gens mettent dans leur brochure et ce qu'ils vendent réellement sur le marché et le ressenti des clients ...savoir où nous on peut tirer le levier vers nous.

Là on sait que nous sommes meilleurs après il faut en jouer avec souplesse avec réserve car quand on sait ce que nous raconte le client, c'est des craquettes, on n'est pas obligé de lui dire qu'il est en train de nous raconter des salades mais on sait qu'il nous raconte des salades donc on va faire semblant de jouer son jeu et s'il nous dit qu'un concurrent est à un tel prix et comme on sait que ce n'est pas possible vu que l'on a l'information, on fera semblant et on baissera le prix de quelques euros mais on ne descendra pas de trop car on sait que l'on est les meilleurs dans cette zone de faisabilité, on fera geste mais pas trop car on sait qu'il n'a pas le choix.

D'où j'ai repéré qu'au-delà de 200mm, il y a normalement plus personne, c'est ce que je suis en train de vérifier parce que....

Mais c'est plus vers la Loire ?

Dans le cadre d'IB jusqu'à 100mm, on fait la même chose que les autres donc là, on va jouer sur le prix, le délai peut-être si il y a une demande tendue mais on est tellement nombreux à pouvoir offrir que aujourd'hui contenu de la demande, ce n'est pas tellement là-dessus que l'on peut jouer.

Après c'est le commerçant la qualité de la relation qui va jouer donc le prix et la qualité de la relation si on n'a pas la qualité de la relation à un moment il va falloir jouer sur le prix si on veut avoir la commande.

Quand tu as rien pour te distinguer à un moment, il ne te reste plus que le prix si on veut la commande c'est le prix qui fera la différence.

Justement au-dessus de 100mm avec les problèmes de planéité ou de pied de cochon..

C'est que j'essaie d'encadrer car il y a des gens qui ne vont pas au-delà de 120mm.

Salzgitter stoppe à 120mm, SSAB à 140mm donc voilà...plus on monte moins il y a de monde.

Après OK, les autres ils savent faire mais sont-ils bon en planéité ? Tout cela on va essayer de gratter pour avoir des infos.

Nous avons eu une grosse commande de G&G à 150mm ?

C'est une des deux commandes que je parlais qui sont un peu particulière mais je n'ai pas trempé dedans car je viens d'arriver.

Les négociations ont commencé, il y a longtemps.

Je ne connais pas les tenants et aboutissants, je ne sais pas comment c'est arrivé, je ne sais pas comment nous avons été sélectionné, rien du tout.

Le ressenti de G&G, vous...

Je ne les connais pas, ce n'est pas des gens qui achetaient historiquement, ils achetaient autre chose des Inox, des tôles plaquées,...

Mais peut-être ils n'auront pas de projet de ce type là pendant 4,5 ans. Car ces gens là, ils ne vont que des projets, ce n'est pas de la fabrication de série.

Pour vous, notre image de marque, elle est ?

Elle est bof, elle est bof...

Dans la majorité de la gamme sauf dans celle que vous dites au-delà de 150mm ?

On va voir comment essayer pour être différent.

C'est ce que l'on a fait avec Relia avant qu'Industeel décide de faire plus de HLE, c'est un projet qui remonte à 2008 à l'origine.

Voir comment on peut changer la perception des clients pour nos produits et comment nous où on peut aller dans des niches où il y a moins de monde et pas aller où il y a plein de monde entre 20 et 100mm là où il y a tout le monde, les prix sont discutés et patati patata.

On n'a aucune chance de se différencier à part ?

Dans ce domaine là, bah non, on fait un produit normé, ce n'est pas nous qui le définissons car il est normé, ce n'est pas nous qui le définissons, il est normé dont la plupart des choses sont préfinies, on a tous à peu près le même cadre de faisabilité ou presque donc...si je reprends les deux affaires.

G&G, je ne sais pas mais l'autre, j'ai compris au départ que nous étions les seuls à avoir donné un prix ferme quelque soit le prix de la mitraille le jour de la confirmation de la commande et tous les autres avaient refusé. Le risque était que le prix de la mitraille monte mais si la ferraille s'envole, elle ne va pas s'envoler de 100€ du jour au lendemain ce qui n'est pas vrai en Inox car là si le nickel s'envole, c'est dangereux.

On n'a des marges pas super quand on perd 10€ quand même c'est un peu embêtant, le risque était un peu calculé mais on était les seuls, on a répondu favorablement à leur demande.

Donc dès le départ, ils nous ont pris

C'était une facilité de paiement ?

Oui...donc c'est pour cela qui a le prix, le produit et le service, c'est le package.

Là, on a joué sur ce paramètre cela ne les a pas empêché de jouer encore sur le prix étant donné qu'il connaissait le prix de tous les autres.

Les délais de paiement, ce n'est pas quelque chose où l'on pourrait se différencier ?

Si cela dépend, c'est sur mesure car nous sommes contraint aux règles d'ArcelorMittal...euh..mais après cela dépend de la stratégie car soit on a des bonnes marges soit que cela peut devenir une bonne référence car demain on pourrait en jouer pour obtenir d'autres projets ou parce que on veut marquer notre territoire, on peut bouger stratégiquement pour une raison « x » ou « y ».

Est-ce que ce temps de réponse peut être rapide ?

Là aussi, forcément plus on peut répondre rapidement meilleur c'est

Comment savoir qu'une commande comme vous le disiez va être importante dans le futur, c'est grâce aux relations ?

Si cela peut être une application que l'on n'a pas l'habitude de travailler que l'on n'a jamais fait, on peut se dire : « ah ouais, c'est un projet intéressant si on en fait un d'autres suivront ... »

De plus c'est des choses que l'on peut revendiquer par après en communiquant sur le fait que l'on a déjà travaillé sur ces sujets là et puis la prochaine fois que nous sommes bien consolidé, on pourra dire que nous connaissons bien le sujet sur ce type de projet.

C'est que fait le segment chaudronnerie tous les jours, en disant « on a fait tel et tel projet avec tels références », cela met les clients en confiance, c'est uniquement pour cela on est tellement bon que l'on nous sélectionne dans les projets.

Donc il envoie à tel client la liste où l'on a participé aux projets ?

Les agents les ont quand ils reçoivent des clients. Si jamais le gars, il nous connaît pas bien, il regarde et voit que nous ne sommes pas des inconnus car il remarque que l'on a déjà travaillé avec telle ou telle référence.

Pour revenir à la relation humaine, avez-vous un autre exemple qui a permis de faire la différence ?

Euh...euh...

...avec une notion de confiance ?

Il y en a pléthore qui peuvent permettre cela il y en a....on a pu perdre des affaires car la relation n'était pas bonne, c'est aussi dans les deux sens.

Pourquoi ?

On ne sait pas de temps en temps, on n'est pas, euh..., on n'a mal (réagi)...en plus , cela peut être dû à des civilisations qui sont différentes de nous ,on a un comportement qui va

forcément plaire, c'est pareil, nous, on est occidentaux , européens, on a nos habitudes, il y a des trucs qui ne plaisent pas si on va discuter dans le Middle East ou en Asie , il y a des choses qui sont font ou ne se font pas.

Les agences n'essaient pas de vous conseiller ?

C'est pour cela que nous utilisons le plus possible des autochtones car ils ont au courant des choses à faire ou ne pas faire...mais on n'est pas les maîtres du monde donc il y a des concurrents qui ont des meilleurs relations avec des clients que nous car ils jouent leurs jeux.

A ce moment là, on perd une affaire car l'autre il est meilleur, il a une meilleur relation avec le client.

Pour ma part, j'ai fait le tour, avez-vous d'autres choses à rajouter ?

Non, non...après on peut en reparler dans le futur si tu as des nouvelles questions...mais pour revenir à ce sujet relationnel, là ce n'est pas la peine d'aller chercher midi à quatorze heures, on regarder nous comment on se comporte comme individu au quotidien, je vais acheter mon pain plus loin, pourquoi mon costume, je vais dans tel magasin...ce n'est pas différent dans le business.

Je posais cette question car dans le B2B, on doit passer dans les centres d'achat donc...

Oui c'est vrai plus les sociétés sont grosses plus.... , c'est comme chez nous, il y a des procédures, etc...soit on rentre dans le jeu soit pas.

C'est comme le nucléaire, il y a pas plus emmerdant que le nucléaire, on va faire que 10 tonnes d'acier mais on va en avoir presque le double en documentation et en paperasse, cela mobilise du monde...il y a des gens qui peuvent très bien dire, moi le nucléaire, je n'y vais pas car cela prend des années pour être homologué, des kilos de papier , non, moi je n'en veux pas.

Il y a des gens qui font le choix de ne pas travailler avec l'automobile car c'est contraignant, on travaille peut être sur des gros volumes mais il n'y a pas en plus beaucoup d'argent à gagner, c'est les maîtres du monde s'il y a un truc qui ne leur plaît pas, pff....donc il y a des

gens qui disent tout sauf l'automobile, je préfère travailler sur des plus petits volumes, j'aurais peut être moi de chiffre d'affaires mais au bout du compte je gagnerais plus d'argent.

C'est comme les gens qui veulent travailler avec la grande distribution et d'autres non, c'est pareil.

Donc pour moi c'est des choix stratégiques et voilà...les grandes entreprises depuis 20 ans aussi les comportements des acheteurs ont évolués, avant il y avait pas beaucoup de formations pour les acheteurs maintenant ce sont des gens formés.

Les grosses entreprises, elles vont voir ton nom, elles vont mettre un tas de procédures, de règles pour que la relation d'achat soit la plus neutre possible.

C'est une relation humaine cela ne peut être neutre ?

Bah oui ...moi quand j'ai appris la vente, on a vu que plus de 50% de nos décisions sont irrationnels...mais comme nous, on n'est pas rationnel dans nos choix, pourquoi je veux acheter un truc plus cher plus loin ?

Car celui-là c'est un sale con donc je n'ai pas envie de lui acheter, c'est un choix, en entreprise ce n'est pas tellement différent.

C'est ce qui rend encore le boulot intéressant car il y a encore l'humain qui à sa part même si elle rétrécit.

Quand vous dites qu'il faut comparer dans la vie de tous les jours, un service que l'on pourrait apporter c'est d'être plus cordiale ?

Mais c'est pour cela que l'on a joué là-dessus, on sait que nous ne sommes pas les meilleures du monde au niveau du service, par contre quand des clients viennent nous voir, on essaie de les traiter le mieux possible, bien manger si ils viennent en Bourgogne leur faire boire des bons vins, voilà...on voit aussi que depuis 20 ans les choses ont changés, il y a 20 ans quand les gens venaient, ils restaient un jour , deux jours voire trois jours en usine.

On avait le temps de discuter, de manger , de boire.

Aujourd'hui, c'est à peine une après-midi alors que le mec vient du bout du monde et puis basta, il est parti. C'est là aussi que cela devient compliqué.

Il faut peut être essayé de les retenir ?

On n'a pas le choix car il est tenu par un timing, il nous voit nous mais après il doit aller en Autriche puis en Allemagne et voilà il a 3 jours pour faire toute l'Europe pour voir tous les fournisseurs possibles et après, il rentre dans sa boîte où il fait son rapport, voilà...il vaut mieux travailler avec un tel et un tel que un autre.

Cela a bien changé, hein !

Interview Mr Betot

Peux-tu présenter ta fonction au sein d'Industeel ?

Au sein d'Industeel, je suis responsable méthode pour les Aciers spéciaux c'est-à-dire les aciers moules, abrasion, protection et HLE.

As-tu un retour des clients ? Par contact téléphonique ou autres ?

J'ai de temps en temps des clients en ligne sur les nouveaux produits que l'on met en fabrication pour eux au niveau de la qualité et parfois en ligne lorsqu'il faut régler des problèmes techniques ou litiges...mais ce n'est pas fréquent.

Ce n'est pas fréquent mais parfois tu as comme même ton ressenti par rapport aux clients ?

Ah oui, fréquemment !

Via notre réseau commercial ici et marketing.

Peux-tu me présenter le segment HLE ?

Donc le marché segment HLE, il faut dissocier le marché en plusieurs familles :

Les >500MPa de limite élastique, ensuite, il y a les >690MPa puis les >960MPa et enfin les >1100MPa.

Les >à 500 et 690MPa, les marchés sont semblables, c'est un marché de construction donc les applications sont ponts, engins de manutention, réacteur, élévateur.

960 et 1100MPa, ce sont des marchés de grues télescopiques où là forcément on demande des hautes limites élastiques car il faut porter des charges à bout de bras. C'est la raison que l'on a une haute limite élastique dans la structure de l'acier.

C'est essentiellement le marché des grues que ce soit des grues fixes que l'on voit à la mer pour construire des appartements ou des grues mobiles.

La différence avec le 960 et le 1100MPa ?

La différence est qu'avec le 1100MPa, on peut prendre des charges plus lourdes avec le même dimensionnement qu'avec le 960MPa.

Je termine avec le marché des 960 et 1100MPa, c'est un marché de fines épaisseurs allant de 3 à 10mm tandis que le 690MPa de 10 à 50mm.

Mr Ducret me signalait que c'est un marché avec beaucoup de concurrence celui du 690MPa.

Pour se démarquer faut-il aller dans les hautes épaisseurs ?

En 690MPa, oui mais il n'y pas de marché en haute épaisseur 960-1100MPa, actuellement, très peu.

Donc la proportion du marché, il faut bien retenir... d'ailleurs on le voit dans nos groupes de qualité qui est le groupe 553 pour le 960MPa chez nous.

80% voire 85% est en-dessous de 12mm en 890-960-1100MPa.

Par contre en 690MPa, il faut se lancer dans les fortes épaisseurs car la concurrence est moins forte dans cette zone vers les 80mm d'où ce sont des niches pour nous.

Que dans les 690MPa car pour les 960-1100MPa, il n'y pas de marché.

Nous allons aborder le thème sur le produit.

Pour toi, quels sont les facteurs importants au niveau de produit en HLE ?

Clairement, le produit actuellement ce qui est important, c'est d'avoir...mais je vais parler de la cosmétique avant l'aspect technique, c'est d'avoir un produit qui est plat c'est-à-dire une excellente planéité et un produit qui ne présente des défauts d'oxycoupage, métallurgique donc un produit dépourvu de défauts métallurgique qui a une bonne planéité.

Ensuite un produit qui a des bonnes propriétés de mise en œuvre, c'est-à-dire que l'on peut le plier facilement, le souder facilement parce que cela ne sert à rien de vendre un produit si on ne sait pas le plier, le souder, le travailler car si quand on le plie, il casse cela n'a aucun intérêt.

D'où je rebondis sur les analyses chimiques avoir des analyses chimiques ayant des Carbone équivalent relativement bas pour permettre une bonne soudabilité.

Car plus une analyse chimique est chargée plus on aura des métaux d'apports pour souder les produits donc ce ne sera pas facile et travailler ici comme on le fait ici avec des aciéries qui nous donnent des Azote des Hydrogène bas donc la chimie est très importante pour ces produits.

Au niveau chimie par rapport à la concurrence on se situe ?

On est dans une bonne moyenne, nous ne sommes pas dans le top car nous travaillons dans une filière électrique donc pas des produits issus de font donc nous avons des résiduels.

Si on compare par rapport à SSAB, eux sont en filière fonte ce qui veut dire il n'y a pas de cuivre, de nickel donc quelque part à ce niveau, ils ont un petit avantage parce que ces micro-alliages peuvent avoir une influence négative sur la mise en œuvre voire sur les propriétés mécaniques qui sont la traction et la résilience mais nous sommes dans une bonne moyenne.

As-tu eu des retours de clients par rapport à cela ?

Non pas du tout, on n'a pas de retour mais si on compare les propriétés mécaniques donc je parle de traction et résilience et bien les résiliences de SSAB à épaisseur et qualité égales sont meilleures que les nôtres car elles ne sont pas polluées par des éléments toxiques comme le Cuivre par exemple.

Maintenant comme on parle des propriétés mécaniques, il faut aussi parler des engins de traitement thermique.

Il est clair que dans les HLE, une trempe eau plus elle est efficace plus nous aurons des propriétés mécaniques qui seront bonnes.

Je m'explique. Si on prend les suédois de SSAB, ils ont un Roller-Quench c'est-à-dire qu'à la sortie de leur train de laminage, la tôle au défilé est trempée c'est-à-dire qu'il y a un rideau d'eau qui trempe la tôle au défilé c'est-à-dire que le temps entre la sortie du laminage et le contact avec l'eau est immédiat quasiment.

A l'inverse ici, les tôles rentrent dans la presse à tremper et l'eau asperge les deux faces de la tôle que quand la tôle est totalement dans la presse après être passée dans un four de réchauffage donc il y a un delta de 15 secondes par rapport aux Suédois.

Beaucoup d'autres entreprises ont le même système de trempe que nous mais le nirvana c'est de pouvoir tremper directement.

Pourquoi ?

Car la trempe est plus efficace car on trempe à une température beaucoup plus élevée et donc on ne doit pas compenser par des éléments d'alliages qui vont rendre l'analyse plus chargée que SSAB.

Je résume ce que je veux dire que SSAB comme ils peuvent tremper très rapidement, ils ne sont pas obligés de mettre du Chrome du Nickel dans l'analyse que nous comme nous avons des efficacités de trempe moins élevée, on compense par des éléments trempants qui sont le Chrome, le Nickel et Molybdène.

Donc SSAB peut faire des analyses moins chargées moins coûteuses et meilleur pour la stabilité du Carbone équivalent qui sera par définition plus bas.

Donc les tôles de SSAB sont plus faciles à souder, plier ?

Oui tout à fait.

Avons-nous beaucoup de soucis à ce sujet ?

Non...mais après imaginons que nous garantissons 3.5 fois l'épaisseur dans le pliage, eux peuvent garantir plus mais de manière infime.

Disons ils peuvent proposer la Rolls quoi mais nous soyons clair nous pouvons nous aligner sur Dillenger, Thyssen car nous avons des analyses comparables mais avec SSAB, on parle de la référence.

Au niveau de la conformité ? Est-ce pour cela que nous ne serons pas conformes ?

Non, nos produits sont conformes aux normes et on a travaillé sur les analyses ces dernières années.

Et ces analyses tiennent parfaitement la route.

La durée de vie des tôles cela a de l'importance ? Y a-t-il une durée limitée ?

De mémoire, ce n'est pas tellement dans le segment HLE mais dans le segment Abrasion car il y a de l'usure sur les godets dans les mines mais dans le HLE, non.

Au niveau des services associés qu'IB peut apporter aide technique, service après-vente, délai...as-tu une idée ce que pense les clients ?

Dans les délais de livraison, il faut savoir que nous avons MGL en HLE, les tôles partent très vite.

Avant les tôles ≥ 25 mm devaient être pressées pour obtenir une bonne planéité. Sur une presse, on fait 4 tôles par pause. Maintenant, ces tôles vont sur MGL donc on ces tôles qui vont sur MGL entre 10 et 50mm donc elles sortent beaucoup plus vite car sur une planeuse, on a une productivité 3 à 4 fois supérieur à une presse donc cela va dans le bon sens dans le délai client.

Maintenant, on sort un HLE en deux mois de temps donc je parle du laminage, traitement, découpe et planage.

Et pour les épaisseurs plus épaisses ?

Là on passe sur des presses.

Avons-nous des soucis ?

Le délai est moins bon que dans les épaisseurs ≤ 50 mm.

Par rapport aux services techniques, après-vente, as-tu une idée ?

On a un service technique via le CRMC qui est un beau service en ce qui aide en la mise en œuvre chez des clients voire en cas de litige. Le CRMC est bel outil pour nous

Pour le service client, on a le service que tu connais qui est de mémoire subdivisé par marché ou par région mais cela je ne l'ai pas en tête...non, c'est par région.

Sais-tu ce que pensent les clients du service ?

La meilleure personne est Dominique Fontaine pour en parler.

Globalement, retour favorable car il y a encore des améliorations.

Elles se situent où ces améliorations ?

Que peut-on répondre à un client quand nous l'avons au téléphone trois fois et qu'il réclame ces tôles.

Que devons-nous lui dire à la troisième fois ?

Malheureusement, par expérience, il y a des commandes qui tournent dans l'usine et donc ces commandes quand elles sont mal nées, tout se dégrade jusqu'à la livraison, c'est la loi de Murphy que j'ai constaté.

Il faut se mettre à la place du client...parfois c'est que certaines personnes oublient, c'est que nous aussi nous sommes clients, on va au garage et on nous dit : « il y a eu un petit souci pendant la fabrication vous ne l'aurez pas avant 1 mois », on n'est pas content mais globalement favorable mais si tu veux plus de renseignement va voir Dominique Fontaine.

En termes de produit en HLE, il n'y a pas d'autres facteurs importants ?

Cosmétique donc on se rend compte de plus en plus que maintenant le client demande parfois des tôles grenillées, un marquage spécial comme sur les Relia donc des chimies allégées, des propriétés de mise en œuvre cela est le plus important, on en a parlé.

Après on a fait le tour du produit comme cela je ne vois pas, tu penses à autre chose ?

Non non...

Là comme cela soudabilité, le pliage, mise en œuvre.

Ces facteurs différents ils par client, par secteur ?

C'est l'application qui fait le client. Un exemple, on a des clients des USA pour Timken, on s'est rendu compte que lorsque l'on leur livre des tôles avec une planéité de 2mm/m, ils ne sont pas contents.

Car en fait ils fraisent la tôle et dès qu'il rencontre un petit point hors planéité, ils sont obligé de fraiser ce point-là donc de fraiser une épaisseur supplémentaire et ce qui se passe où ils ont fraisé plus la tôle est en sous-épaisseur et ils estiment pour qu'il n'ait pas d'ennui, ils veulent du 0.5mm/m donc cela devient de l'artisanat et il n'y a que ce client là que l'on a ce problème.

Ils sont des exigences de planéité car comme il fraise, ils font un poli-miroir.

Mais la commande est arrivée il y avait du 2mm/m ?

Oui mais il faut savoir que beaucoup de client mettent une norme de planéité mais qui est bien parfois beaucoup trop large par rapport à leurs applications.

C'est un problème de communication ?

Pas nécessairement, prenons un client qui a l'habitude de se fournir chez SSAB.

Les tôles de SSAB, ils ne les regardent même plus car ils savent que ce sont des tôles qui sont nickel et donc leur cahier de charge ne change pas et ils s'attendent à avoir les mêmes tôles ce qui n'est pas nécessairement vrai.

Ou tu as des cahiers de charge de stockiste donc qui n'est pas le client final et finalement tu te rends compte que...je vais prendre l'exemple en moule et outils car c'est un bel exemple.

Il y a 10 ans à l'époque, nous avons des soucis en route car nous appliquons exactement le cahier de charge demandé par le client et ce au niveau des ultra-sons.

Nous nous sommes rendu compte qu'en appliquant cette spécification, nous avons des litiges c'est-à-dire que quand le client découpe dans ses tôles, il y avait des petites porosités.

Alors on a beau dire au client que nous avons appliqué la spécification, lui quand il a une tôle avec des porosités, il doit rebuter cette tôle. De ce fait, on a appliqué des ultra-sons beaucoup plus restrictifs et depuis nous avons plus aucun soucis.

Donc c'est nous-mêmes qui avons rectifiés la spécification pour que le client n'ait plus de problème.

Donc SSAB est devenu la norme et donc même s'il y a des spécifications ceci n'est pas suffisant car ils sont au-dessus de la norme ?

Oui et les normes sont parfois obsolètes, elles sont finies.

En Europe, on utilise l'Euronorme mais c'est dépassé car le niveau d'exigence des clients a augmenté avec le temps et donc en interne à IB, on applique des normes plus sévères que ce que le client demande par exemple au niveau de la planéité.

Pour revenir au produit quelle est la perception des clients par rapport au produit HLE d'IB ?

Je vais être clair, le souci avant MGL était la planéité c'était le gros souci des clients.

Maintenant avec MGL, on a des retours beaucoup plus favorables. Il faut savoir 2 choses toutes les tôles qui passent à MGL sont grenailles donc au niveau de l'aspect de surface, le client a une tôle beaucoup plus belle qu'avant car la tôle est dépourvue de calamine et au niveau de la planéité maintenant, on est à 4mm-6mm/2m en planéité alors qu'avant on était à 10mm-12mm/2m soit une amélioration de 2 !

Maintenant, la première chose que regarde le client c'est si elle est plane. La première chose que le client fait, il regarde son camion, les wagons si les tôles sont plates impeccables cela le rassure déjà !

L'aspect visuel est fondamental, je me répète mais on peut avoir des tôles dans la spécification du client mais dégueulasse à l'œil.

Avec MGL, on a un aspect planéité qui est meilleur et cela est le grand changement par rapport à avant où on n'avait pas les outils adéquats pour ce genre de produit.

La seule chose où l'on doit s'améliorer soit pas un investissement soit par des modifications de la planeuse de CMT, ce sont les fines tôles....allez MGL va de 8-10mm mais pour les fines tôles de 4 à 6-7mm, nous n'avons pas encore l'outil pour rivaliser avec MGL en terme de performances.

Est-ce prévu ?

Il y a un revamping de la planeuse de CMT qui est prévu, cet été mais je mets un point d'interrogation car je n'ai pas la réponse, est-ce que cette modification sera suffisante pour rivaliser avec MGL ?

Il faut savoir qui est de 1 ou 2 millions d'euros alors qu'une nouvelle planeuse cela coûte 15 millions d'euros, il serait difficile de justifier l'investissement car il faut savoir que l'on passe des tôles de fines épaisseurs donc de faibles poids de quelques 500-900 kg alors qu'avec MGL ce sont des milliers de tonnes qui y passent tandis que sur des tôles de 4-5-6mm qui font 500kg la tôle, il faut en vendre beaucoup pour pouvoir amortir cet investissement.

Et SSAB ?

SSAB a une entreprise qui a été dédiée pour 3 produits l'Abrasion, l'HLE et les Moules mais un peu mais le gros de SSAB et l'HLE et l'Abrasion

Je rappelle qu'ici que nous avons 300 qualités différentes d'aciers eux ils ne font que du Weldox et de l'Hardox, ils font 6 nuances et ils ont fait une usine que pour ces 6 nuances, tout est en ligne.

Des planeuses pour les fines tôles, un Roller-Quench, une ligne que pour les fines tôles ≤ 15 mm et une autre ligne pour les ≥ 15 mm donc ils ont fait la ligne idéal mais je rappelle que l'on ne fera cela jamais ici car on vit grâce aux multi-segments.

Et eux il sont intéressés d'être leader dans l'HLE et l'Abrasion car ils n'ont que cela donc quand on nous compare ...c'est vrai, il faut toujours se comparer aux meilleurs mais je vais peut-être dire quelque chose de choquant mais j'avais lu un article, il y a quelques années, il avait investi 250 millions d'euros pour faire leur ligne fines tôles quoi... mais c'est un choix mais nous on ne fera jamais cela car on fait de l'Inox, des Cr-Mo, de la chaudronnerie, des moules, abrasion et voilà.

Deux philosophies différentes.

Pour revenir à la perception des clients envers nos produits HLE, la planéité est très bonne ?

La planéité, maintenant, est excellente, il reste à travailler les fines tôles mais bon quand on balaie la gamme 8-50mm, c'est déjà pas mal mais il reste les fines tôles et les tôles supérieures à 50mm car nous avons des presses vieillissantes et cela serait bien d'obtenir une presse plus puissante car on se rend compte que le marché des grosses tôles est en train de bouger vers le haut.

Et quand nous avons des tôles de 120-130-140mm, nos presses ont du mal donc cela serait bon d'investir là-dedans.

Tu parlais de Hardox et Weldox chez SSAB quelle est la perception des clients envers ces produits ?

Excellente, l'image de marque de SSAB est très bonne, il faut savoir que SSAB a un réseau marketing extrêmement fort, ils ont un réseau le plus développé au monde.

Maintenant quand on sait que l'on achète du Hardox et Weldox on sait que ce sont de belles qualités.

Deuxième force, ils ont des stockages de tôles un peu partout dans le monde et cela permet de servir le client dans les 24 heures.

Je suis allé au Portugal donc j'ai vu là-bas un endroit où SSAB stocke ces tôles et il livre le Portugal en 24 heures et ceci est assez extraordinaire en terme de délai et en terme de communication, il suffit d'aller sur le site de SSAB, ils ont lors de foires...ils ont vraiment au niveau marketing un développement incroyable.

Comment IB peut se positionner en développant ce produit ?

Ici on a déjà le Relia qui peut comme même...le Relia, ce sont des tôles grenillées, peintes avec des planétés irréprochables même sur les fines tôles vu qu'elles sont triées.

Donc toutes celles qui ne correspondent pas à cette excellente planéité sont déclassées et aussi un marquage donc on va dire que les tôles Relia ressemblent à deux gouttes d'eau à celles de SSAB donc en terme de cosmétique et de propriétés....comme je l'expliquais tout à l'heure, on n'est pas encore au même niveau qu'eux mais on n'a pas les mêmes outils mais on s'en approche donc le Relia tente à ressembler aux tôles de SSAB cela est une voie.

As-tu déjà un retour ?

Pas encore le stock commence à se terminer et la vente va seulement commencer et on va s'adresser aux OEM mais pas aux distributeurs.

Nous des HLE, on en vendait à des stockistes mais nous ici on s'adresse à des OEM avec des structures beaucoup plus petite ce n'est pas des CATERPILLAR.

As-tu déjà vu des tôles de SSAB ?

Oui, j'en ai déjà vu...soyons clair point de vue cosmétique mais là c'est le cœur qui parle mais je préfère les nôtres avec les couleurs d'ArcelorMittal orange et grise mais esthétiquement parlant, il n'y en a pas une meilleure que l'autre, elles sont très belles toutes les deux.

As-tu quelque chose à rajouter envers la perception des clients envers nos produits ?

Le seul souci mais qui n'est pas nul mais qui est en passe d'être résolu avec MGL est la planéité.

Cela revenait toujours, l'agence allemande nous disait de regarder nos tôles avec celles de Dilleng ou de SSAB, c'était notre gros souci.

Viser les petits OEM c'est uniquement les Relia ?

La taille du marché est celui qu'il est donc si on vend à des petits OEM donc le prix de vente sera plus élevé que si on vend à des stockistes mais il n'est pas dit que l'on pourra vendre à un prix plus élevé cela dépend de la conjoncture du marché.

Les stockistes vous voulez les délaissier ?

Non pas du tout mais par contre on ignore à ce jour la part de volume que l'on va perdre en vendant aux OEM au lieu des stockistes car les stockistes vendent aussi aux OEM.

Cela veut dire que l'on peut prendre une part des marchés des gros stockistes.

Sur 15 ou 20000 tonnes ce que l'on vend aux OEM, on ne sera pas le donner aux stockistes.

Maintenant je vais plus parler de service, quelles sont les facteurs importants dans le segment HLE ? Compétences des commerciaux, fiabilité de nos prestations ?

Je pense, les délais c'est quelque chose de fondamental pour le client ...les services, on a un service clients qui pour moi...il doit continuer à s'améliorer pour avoir une connaissance plus précise sur l'état d'avancement des produits du client et lui donner quelque part ce que le client veut c'est-à-dire quand il aura exactement sa tôle, lui dire dans 15jours vous l'aurez donc le client veut presque le jour qu'il recevra sa tôle, je pense que nous n'y sommes pas encore donc à ce niveau là , on peut encore s'améliorer.

Evidemment, on a des structures qui sont ce quelles sont mais on ne peut pas toujours en cas de problème voir le client dans des délais rapides car nous avons des structures avec des tailles qui ne sont pas élastiques quoi donc en cas de problème technique sur une tôle parfois le temps de réponse peut être de 15jours 3 semaines mais cela c'est la taille de l'entreprise.

2 à 3 semaines pour répondre aux clients ?

Non car parfois on ne lui donne pas d'informations tant que l'on n'a pas vu le produit, on peut être plus réactif là-dessus mais je rappelle que nous avons qu'une personne pour s'occuper des litiges tous segments confondus.

Là encore si on compare avec SSAB, c'est plus simple quand on doit suivre deux produits.

Pourquoi avons-nous qu'une personne ?

Là ce sont des questions de ressources humaines, de budget, le Creusot aussi n'a qu'une seule personne.

Je suppose que les réunions que tu as avec le Marketing, le Commerce, il n'y pas de réclamations afin d'obtenir une réponse beaucoup plus rapide ? Car au niveau du produit je pense que nous sommes au même niveau que SSAB mais la différence ne peut-elle pas se faire au niveau du service ?

Oui le service entièrement d'accord avec toi...

Pourquoi n'y a-t-il pas plus de forces ? C'est dans le but de satisfaire le client :

Mais c'est uniquement un problème de ressources mais valable pas uniquement de ce que l'on parle mais valable dans d'autres secteurs de la société.

Mais n'est-ce pas dangereux ? Car si on ne répond pas bien :

Je n'ai pas dit que l'on ne répondait pas bien mais que l'on devrait être plus prompt, plus prompt sur la balle.

Ce que je veux dire c'est que le manque de ressources n'est pas que dans ce secteur là , c'est une réflexion philosophique que l'on doit avoir dans différents endroits et il y a des endroits dans l'usine où je pense au train où il devrait avoir plus de ressources mais à un moment donné dans ce groupe, on n'en a pas la possibilité.

Et je crois que si on mettait plus de ressources à des endroits clés et bien tout le monde en bénéficierai.

Au niveau du service offert, as-tu des exemples de ce que le client peut dire par tes visites chez G&G, par exemple ?

On a eu de très bon retour de la part de G&G l'année passée pour une commande de 1000T.

Pour des épaisseurs entre 20 et 30mm, on a eu des bons retours et ils viennent de nouveau pour une commande de 4000T.

Je pense que globalement en HLE, on a un bon retour des clients, je me répète pour la troisième fois, les plaintes que l'on a eu assez régulièrement en Allemagne, c'était des tôles non planes pour le reste quand je regarde le pot de litige en HLE en dehors de la planéité, je n'ai rien ce qui veut dire que le produit est bon et MGL va diviser par 2 ou par 3 le facteur litige planéité.

Au niveau prix où on se situe ?

Au niveau des prix, il faut dissocier deux choses les fines épaisseurs...il y a comme SSAB et Ruuki qui vont des coils en version thermomécanique c'est-à-dire que quand le coil est laminé et après on le déroule, le coil a déjà les bonnes propriétés mécaniques. Cela concerne la partie de 3 à 8mm donc pour cette gamme là qui se trouve essentiellement dans le 690MPa là on a du mal pour rivaliser avec eux car notre filière est Quarto-Trempe-Revenu donc eux s'affranchissent de deux traitements thermiques.

Donc là, les prix sont plus bas que nous donc on ne sait pas rivaliser mais pour la gamme des Quarto, on a des prix comparables à Dilleng, Thyssen et SSAB peut se permettre un fifrelin plus cher car c'est la référence et quand on est la référence, on peut se permettre de vendre plus haut.

Les prix sont très tendus parfois on se bat pour 15-20 € à la tonne, exemple, tout à l'heure, j'ai une conversation et on se bagarrait pour 10€/T pour 200t et donc les prix sont tendus donc nous devons diminuer nos coûts grâce à toutes les actions de progrès qui sont en marche.

C'est-à-dire diminution des gammes, des analyses c'est-à-dire en HLE en diminuant certains éléments ce qui nous permet de gagner +/- des €/T donc maintenant en analyse chimique on est à taquet mais autre exemple MGL va diminuer nos coûts car plus rapide → il faut en permanence chercher et nous avons des actions chaque année aux méthodes pour diminuer les coûts, c'est par là que l'on peut pérenniser l'entreprise.

Les clients s'il devait définir IB en HLE en quelques mots ?

C'est de ma fenêtre mais je pense que tu auras des renseignements à Martin ou Frédérique...

Tu les côtoies assez souvent donc tu as un retour ?

C'est basique mais bonne image mais bémol pour la planéité mais l'image est bonne et donc je pense que l'image ne va aller que en s'améliorant avec MGL mais on a une image favorable mais il faudra quelques mois voire quelques années pour voir certains marchés qui ont souffert de notre manque de qualité cosmétique inhérent à la planéité afin qu'il soit totalement convaincu que l'on peut rivaliser avec des tôles aussi belles que SSAB.

Donc il y a un petit problème de confiance ?

Il y a un petit problème de confiance chez certains qui ont été un peu échaudés avec des litiges.

Evidemment, c'est toujours la même chose, c'est toujours les mêmes clients et donc certains clients qui ont eu des problèmes dans l'année...reste un peu réticent.

Est-ce important la confiance des clients envers IB ?

Je crois que c'est fondamental car bon même si c'est bateau ce que je vais dire mais sans clients, on ne vit pas et donc surtout dans le marché actuel, on a tout intérêt à faire un maximum pour contenter le client afin qu'il puisse revenir car la concurrence est beaucoup plus féroce qu'avant car le client peut s'alimenter maintenant surtout en HLE, un peu partout dans le monde.

L'HLE n'est pas une niche donc le client a le choix donc je te rejoins sur le fait que ce soit en termes de qualité et de service, on a intérêt à soigner le client.

Quels seraient les facteurs importants pour que le client ait cette confiance ?

Qualité, délai et quand le client fait appel à nous être rapide à lui donner les bonnes informations que ce soit technique ou autres, c'est pour moi les 3 fondamentaux.

Je n'en vois pas d'autres comme cela.

Est-ce que l'image d'IB est différente par rapport à nos concurrents ?

Pour Thyssen et Dilleng, je n'ai pas la réponse mais pour cela on peut se mettre en contact avec Henri Valkenberg si tu veux un retour du marché allemand.

On sait que l'on doit se contenter de l'Europe car les marges sont mangées par le coût transport mais la concurrence est d'autant plus forte en Europe :

Le retour qu'ils ont...je ne m'en étais pas tellement intéressé.

Quelles sont l'importance des relations humaines avec nos clients ?

C'est important déjà d'avoir des bons contacts avec nos agences et d'avoir dans nos agences des personnes clés qui ont un excellent contact avec nos clients.

Donc de nourrir quand un client vient nous rendre visite de nourrir une relation de confiance.

Cela on essaie de le faire, un exemple quand on essaie de lancer un nouveau produit, on fait un partenariat avec le client, ici, j'ai eu comme idée de faire avec le client un « win-win », il prend 100T, il nous prend les rôles que l'on juge impeccable pour lui et les autres, il peut nous les prendre en deuxième choix et donc on essaie toujours d'établir la zone confiance et quand on développe des nouveaux produits avec lui...c'est important pour nous et pour lui de trouver des nouvelles niches.

Et cela c'est uniquement le relationnel qui permet que l'on peut avancer, le relationnel est important et cela je le dis tout le temps, tout le temps...

Comment cela s'est passé avec le client ou d'autres ? As-tu des exemples ?

On a fait dernièrement du 960MPa pour un client allemand et donc il était venu ici pour l'homologation pour de grues télescopiques et nous fournissions des tôles de 8 à 50mm, nous avons regardé son cahier de charge et il y avait des points que l'on ne pouvait pas garantir notamment pour la planéité et les analyses chimiques.

De ce fait, il a fait des amendements et on a fait des efforts de notre côté et finalement, le produits que l'on lui a livré après homologation et la mise en œuvre c'est passé et cela crée des liens.

Le 1100 MPa ?

Oui, on va le développer cette année mais avant on a une analyse donc les tôles viennent d'être laminées en 960 MPa où pour réduire les coûts on a décidé de remplacer un élément

coûteux par un autre qu'il est beaucoup moins coûteux donc le but est de gagner 50-60€/T donc quand on voit que l'on se bat pour 10€ la tonne ceci n'est pas négligeable.

As-tu d'autres choses à ajouter ?

Pour le moment, non...si je rebouquine mon dossier il y aura peut-être des choses importantes qui me reviendront et on peut se revoir 15 minutes sans problème.

En ce qui concerne l'info client, il vaut mieux demander à Dominique...n'oublions pas qu'il y a eu une étude de satisfaction, il y a 4 ans et globalement c'était assez positif.

Oui mais il y a 4 ans c'est dommage de ne pas connaître l'info tout le temps.

Oui mais cela demande un travail, une énergie de fou, on en revient...d'accord ceci est important mais tu sais tout le monde est satellisé...oui cela nous permet d'être informé mais ce sont des ressources, des ressources, un plein d'endroit, il manque des ressources.

Interview de Mr Fontaine

Peux-tu présenter ta fonction au sein d'Industeel?

Globalement, je suis responsable du service client donc le service client, il faut déjà retenir qu'il est orienté de 2 manières : les projets spéciaux et les standards.

Donc moi ma fonction est d'être en charge de tout ce qui est validation de commande, de manière générale.

Quand les bureaux de vente inscrivent une commande dans MySpace(sera noté MS dans la suite de l'interview), une des missions de l'équipe est de veiller et de vérifier que toutes les commandes qui rentrent sont corrects dans le sens où on a fait une offre, il faut que toutes les commandes qui rentrent que celles-ci correspondent aux offres faites ultérieurement.

Donc c'est de la vérification commerciale qui reprend tous des points génériques c'est-à-dire quantité, dimensions, nuances, emballage, conditions de paiement, de transport,...

Donc vérifier si tout ce qui rentre est faisable au niveau de l'usine et ...oui, c'est une vérification de commande mais pas ce qui est technique cela concerne les méthodes donc Etienne Betot pour reprendre le segment HLE.

Donc nous on valide la commande, on appelle cela la validation commerciale ensuite la commande va aux méthodes ...c'est ce que l'on a expliqué à l'auditeur ce lundi et la spécification sera vérifiée par les méthodes donc tout ce qui n'est pas spécifications techniques se vérifie, ici.

As-tu des retours des clients en général ?

On a pas mal de retour chez les clients donc ici, il y a 2 sortes de retour soit les commandes sont erronées à l'entrée car les bureaux de ventes ce sont trompés et là on retourne la commande aux bureaux des ventes et ils doivent la corriger soit la commande n'est pas conforme et elle retourne aussi au bureau des ventes qui le retourne au client concerné.

Quand je dis la commande c'est le « purchase order » du client quand un client...je vais de dire un truc, on a fait une offre sur un certain format puis il rentre une commande sur un autre format et bien cela si on ne sait pas le faire, on doit lui remballer la commande.

Quand je dis remballer....

Je t'interromps donc quand la commande est inscrite, elle suit son flux dans l'usine mais pendant sa production, vous devez donner des états d'avancement, non ?

Là je te parlais de la première mission du service.

Par contre effectivement, la deuxième mission est de faire des points de commandes et de donner de l'information aux clients sur la vie de la commande.

C'est une grosse partie du temps de travail des équipes et de répondre aux questions que posent les bureaux de ventes pour le client car nous ne sommes pas en contact direct avec les clients.

C'est toujours avec les bureaux de ventes ...exceptionnellement, on travaille avec le client en direct pour les gros projets, type Cryogénie parce que c'est beaucoup plus facile car ils ont une équipe projet en face d'eux, une équipe projet Industeel si tu veux.

Je vais te parler de l'équipe validation de commande et information clients donc ici « c'est quoi de l'information de clients ? ».

Le client soit en début de commande nous dit « écoutez, je veux un reporting une fois ou deux fois par semaine » donc là on doit s'arranger pour que le bureau de vente ait l'information nécessaire pour faire un reporting au client ou alors c'est à la demande donc c'est ma commande est en retard, qu'en est-il ?quelles sont les raisons ?qu'allez-vous mettre en place pour essayer de récupérer ce retard ? Et là, évidemment, il y a une batterie d'outils pour rejalonner la commande avec l'aide de la planification.

Quels sont les facteurs importants au niveau du service afin de satisfaire le client ?

Si tu veux la clé du succès est de livrer la commande à l'heure là c'est le délai qui compte.

La qualité est en rapport avec le délai car si toutes les tâches sont bonnes de facto, on les sortira à l'heure.

Les clés de succès d'une commande, c'est d'être à l'heure et d'informer le client en cas de problème ou d'incident voire de retard mais il faut être proactif sur la commande, ce n'est pas quand le client pose la question que l'on doit lui répondre mais avant et pas quand la commande part en sucette.

Mais plutôt on devrait avoir les outils qui nous permettent de dire : « Cher client, nous avons un souci sur cette commande et elle va être en retard »

Avons-nous ces outils ?

On n'est pas encore assez bien équipé pour être proactif. Très souvent, on est réactif donc c'est quand le client attend sa commande et qui pose une question, on répond et après on regarde ce qui se passe sur cette commande.

Quel est le ressenti de ces clients ?

Il n'est pas bon, en fait, ils trouvent...en terme d'informations, le client trouve que l'on est trop réactif...ils sont déjà dans l'ennui quand on leur dit que nous on en a des ennuis.

Alors que si on lui disait que la commande commence à dérapier, il va falloir s'attendre à un retard d'une ou deux semaines de retard.

A ce moment là, il pourra organiser, lui, ces équipes par rapport à ce retard et cela on ne le fait pas.

En général, sa machine est calibrée, armée, son personnel est prêt puis après on ne lui livre pas les tôles à l'heure mais ça c'est quand on a des rebuts à la fin si je prends par exemple, des rebuts pour états de surface, en général, cela se fait en fin de chaîne et donc on fait l'inspection visuel et on a des imprégnation ce qui veut dire que la tôle va être rebutée et on est reparti pour toute sa gamme c'est-à-dire plus ou moins 5 à 6 semaines.

Alors que le client s'attendait à voir sa tôle car lors du reporting de la semaine, le client voyait que la tôle était en fin de parcours.

Mais comme on rebute à la fin du process...c'est là où on a quand même une série d'action pour essayer de gommer nos faiblesses comme le surlancement.

Mais il y aura toujours de la non-qualité ?

Il y a toujours de la non-qualité mais cela le client, il n'est pas prêt à vivre avec.

Il y en a que cela ne dérange pas, prenons un stockiste, il sera moins embêté par un rebut que un client qui travaille sur un projet. Je prends toujours l'exemple sous-marin, il est construit mais il manque qu'une seule tôle mais dû à cela il doit attendre la dernière tôle pour prendre le large.

Donc ici on doit mettre en place des actions qui gommement notre non-qualité.

Les surlancements nous aident parfois mais on ne peut pas le faire sur tout.

Mais n'y a-t-il pas moyen d'obtenir une meilleure communication avec le client ?

On essaie de faire, en fait, ici on essaie de mettre en place tous les outils qui vont nous aider le plus possible à détecter les problèmes et à les communiquer au plus tôt.

Car même quand on a des rebuts, ici, on relamine et voilà, on ne le communique pas systématiquement au client alors qu'un rebut on est reparti pour 5 à 6 semaines.

Si tu mets un suivi particulier derrière, il faut le temps de reproduire la tôle et le temps moyen est de 5 à 6 semaines.

Le client dans ce cas là où on est proactif apprécie t'il ?

Ils apprécient et ils nous amènent des solutions. Par exemple, cette tôle là, c'est rien si on doit la reproduire mais par contre, assure cette tôle et celle-là car elles sont plus importantes comme cela on peut réorganiser notre production pour travailler avec ces formats là.

Donc ils nous proposent aussi des solutions ou alors ils vont dire, on veut bien que vous la produisez mais on la veut non coupée. Ici, ce matin, le client nous a dit qu'il en avait vraiment besoin, de ce fait, il prend la tôle non-coupée mais ici on leur donne un rabais, tu exportes ta non-qualité mais ils le savent.

Une bonne communication....

Une bonne communication permet de trouver les bonnes solutions pour le client.

En tout cas de le pénaliser au minimum même s'il est pénalisé quand même.

Au niveau de la crédibilité de notre service envers le client....

En fait, on manque de crédibilité car on ne donne pas les bonnes infos au bon moment donc c'est...au-delà de la qualité, oh oui !!!....l'outil pour mettre en place pour pallier notre qualité, c'est vraiment la communication, je pense que ce si on donne une bonne info au bon moment, notre crédibilité n'en souffrira pas....et pour le moment ce que les clients nous reprochent, c'est notre manque de fiabilité aussi de nos révisions, on n'est pas fiable là-dessus.

Si tu lis dans toutes les enquêtes ou les lettres de plainte des clients si tu les lis, c'est vraiment que nous ne sommes pas fiables et qu'il y a beaucoup de non-conformité. C'est de cela que nous reprochent les clients le plus.

On rejalonne souvent les mêmes tôles chaque semaine, je vais prendre des tôles du dernière commande, on va dire au client vos tôles vont sortir en semaine 14, elles passent à la réparation donc on répare, on visite, elles passent au décapage, on revisite, on revoit une imprégnation, elle refait le même circuit parfois les tôles tournent deux ou trois fois pour ce même circuit.

De ce fait, chaque semaine, tu jalannes de nouveau et donc tu dis que ce n'est pas cette semaine, la semaine d'après, de nouveau, ce n'est pas cette semaine car il y a eu ceci.

Là, il trouve que l'on manque de fiabilité car on donne un premier reforecasting puis un deuxième voire une troisième reforecasting donc là on manque de fiabilité par rapport à l'information que l'on donne.

Cela ne pose pas de problème pour notre crédibilité ?

Si

Notoriété, image de marque ?

Je ne pense pas car notre image de marque, c'est surtout sur la qualité de nos produits qu'elle se réalise. Cela écorne comme même notre image.

La crédibilité sur l'information, c'est vraiment...ce n'est pas sur notre crédibilité globale mais vraiment sur celle de l'information où ils trouvent que nous sommes nulles.

Mais c'est lié avec la qualité mais je pense que nous avons une image écornée mais un client...ici, par exemple, David Farias a été appelé chez Kresta car on a fait des perf délais vraiment mauvaise, les trois quart des commandes étaient en retard, ici, regarde, 7 semaines de retard, 7 semaine de retard au Creusot 10 semaines...donc ici, David Farias avait dit je ne sais pas s'ils repasseront des commandes et finalement, on leur a dit que nous allions surveiller un peu plus leurs commandes que l'on allait mettre un reporting deux fois par semaine et que l'on mettrait leurs commandes au comité client et donc en ayant donné ces actions correctives là , on était pas sûr qu'ils allaient revenir et finalement, ils viennent de passer un énorme commande.

Cela veut dire, ils reviennent comme même

Comme il y a eu du travail et que l'on a déjà travaillé ensemble...

Kresta...souvent on a à faire à des clients connus, rarement on a des nouveaux clients mais la majorité ce sont des clients avec qui on travaille mais ils connaissent nos défauts mais je pense....un jour, ils nous largueront peut-être car à force d'avoir entendu que l'on promette des choses qui ne viennent pasje pense que notre image est écornée mais si tu veux , il y

a aussi le prix qui compte si tu veux qualité et prix quand les prix sont bas ils reviennent comme même mais est-ce bien de parler comme cela ? Non, bien sûr car il faut continuer à développer des actions afin d'être plus crédible en terme d'infos.

On n'a pas une bonne image en termes de service, on est réputé comme étant un fournisseur qui livre tard.

Il existe une compréhension des clients ? Il y a des actions correctives...

On met en place toutes une série d'actions mais en général, c'est réactif mais ici c'est vrai pour répondre au client, on leur a sorti des actions correctives mais parce que la commande a déjà « foirée » ce qu'ils attendent c'est que l'on mette en place toutes ces actions quand la commande va foirée c'est cela que je veux direon n'est pas assez proactif.

Le service client, c'est cela en fait, il sert à cela car sil toutes les commandes sortaient à l'heure sans problème de qualité, tu mets une machine pour réaliser du reporting tandis qu'ici on sert à ça, c'est notre valeur ajoutée, c'est de traiter les cas qui ne fonctionnent pas bien et de lancer les actions correctives nécessaires dont l'information et toute une série de mesure sur la commande.

Ce manque d'informations fiables, est-ce dû à un manque au niveau du système d'informations ?

On n'a pas encore tous les systèmes pour avoir les choses d'une manière proactive

Qu'est-ce qu'il manque ?

Les ressources aussi...tu sais dans l'usine, il y a 10000 tôles en permanence, il y a des rebuts tous les jours et je n'ai même pas les gens nécessaires pour faire l'analyse de commande tous les jours de tous les rebuts, de détecter quel client faut-il prévenir ?

Il nous faut des systèmes d'infos qui travaillent pour nous.

Ici, par exemple, on est en train de mettre en place...on va essayer de donner à tous les bureaux de ventes, une situation de tous les rebuts qu'il y a eu sur leurs commandes, à eux après de décider s'il faut en parler ou non aux clients.

Mais au moins, ils sauront tous les jours, les commandes où il y a un risque de retard.

L'information qui part d'ici même si elle est parfaite, ne risque t'elle pas d'être modifiée par l'agence car on passe par deux canaux ?

Si tu veux, les bureaux de ventes doivent travailler avec les outils que nous leur avons donnés.

Ils ont un suivi donc ils savent faire un point de commande de MS eux-mêmes.

Normalement, on leur donne toutes les infos qu'ils ne disposent pas aux bureaux des ventes.

Par exemple quand la tôle sera chargée, c'est nous qui le savons car on se coordonne avec la logistique car on sait quand elle est affrétée et quand elle partira, cette information, ils ne l'ont pas.

Donc la valeur ajoutée du service et de donner toutes les infos que les bureaux de ventes n'ont pas. Par exemple, voir des tôles qui ont été rebutées, les bureaux de ventes peuvent le voir avec les rapports journalier qu'ils reçoivent mais l'info n'est pas de bonne qualité car ils doivent comparer les rapports J et J+1, la soustraction, addition ne se fait pas et on n'a pas les ressources pour faire cela mais on va essayer de le faire en automatique et là cela va permettre de donner l'info plus vite aux clients car ils ne devront plus faire le travail que je disais...ils regarderont un fichier et voilà.

Et ils verront sur quels client, il y a des rebuts et là on décide d'en parler ou non car ce n'est pas un stockiste mais un client projet, on sait que ce projet est déjà en retard et cette information leur permettra de faire des priorisations.

Il y a plusieurs concurrents, as-tu une perception de leur qualité en service ?

Si tu veux, j'entends toujours que les autres sont meilleurs que nous, c'est la seule perception que j'ai mais j'ai un doute sur cela mais je ne sais pas le vérifier.

Quand les clients viennent même quand on a fait l'enquête client que l'on a faites en 2008. Cette enquête était comme même pas mal fouillée.

C'est toujours les mêmes concurrents qui viennent comme étant les gens qui travaillent mieux que nous c'est SSAB, Voest, Salzgitter mais je n'ai pas l'évidence que nous sommes meilleurs ou non que eux. Mais ce que je peux te dire c'est que je travaille moi avec des

sous-traitants qui travaillent avec les équipes projetsmême des clients à nous, ils sont aussi mauvais que nous en perf délai.

Par exemple, ici, on a un client qui s'appelle EEW, ils nous font des viroles pour un client suédois et bien, ils sont vraiment aussi mauvais que nous car ils sont 15 semaines en retard sur le délai.

Donc je me méfie toujours des...car si ce n'est pas objective par quelque chose, pour moi, on est aussi meilleur que les autres.

Mais peut-être ils ont une meilleure information donc cela peut atténuer....

Je n'en suis pas encore sûr.

On part du principe que l'on est moins bon donc cela nous fait progresser mais je n'ai pas l'évidence que Voest est meilleur que nous en service client, honnêtement sauf si les clients nous le disent mais dans quelles mesures, ils livrent plus vite, des tôles de meilleures qualités....

Ici, on a reçu un client TGE , c'est un client allemand, on a fait un mini projet Cryo avec eux, cela s'est bien passé avec eux .Puis après, ils ont commandé chez Voest et maintenant, ils reviennent chez nous car il paraît qu'il s'est passé quelque chose avec Voest donc ...c'est là que c'est dur de ce benchmarker.

La différence était due au produit ?

Oui c'est possible mais par contre là où je sais que l'on est mauvais, c'est en en taux de service car quand je regarde les performances délai, notre indicateur de délai, il est mauvais, on est à 70% à commande livrée à S+2, normalement, on devrait être à 100%.

A S+2 cela veut dire que 70% des commandes sont livrées avec 2 semaines de retard quand on dit S+2, c'est que l'on se donne même un retard de 2 semaines car s'ils ont regardé les commandes à S, là on serait à 50% des commandes livrées à l'heure.

Je vais te montrer, je suis en train d'écrire à un client qui se plaint. Ceci est la performance délai pour un client, j'ai sorti tout 2011....on leur a livré 189 tôles alors tu as la performance soit en tôle soit en poste de commande soit racine de commande.

Le client, il devrait regarder qu'en racine de commande donc cela veut dire que 20% de la commande est à l'heure et tu vois pour le reste, nous sommes en retard puis c'est à S+2,S+3 voire S+4.

Nous comme on est quand même Belge, l'indicateur que l'on suit....nous quand on est à 80% de commandes livrées à S+2, on est dans le bon, c'est l'objectif de l'usine par commande poste.

C'est l'objectif de l'usine et pas celle du client ?

Nous avons comme objectif 90% mais il était difficile à tenir donc on est revenu dans le 80%, SMART quoi, atteignable donc on est revenu à 80%.

Le client doit être réactif donc que peut-il penser de l'accessibilité des personnes de contact ?

Ceci est une de nos forces...c'est que quand il se passe quelque chose sur une commande, on est capable de mettre rapidement des actions « coup de poing ».

On accepte de faire beaucoup de chose pour récupérer le délai.

Un exemple, Serge Collignon nous fait des coups fumant souvent avec l'équipe planification parce qu'on met en place quelqu'un qui va suivre les tôles. La semaine dernière, je vais prendre un exemple, on a un client en blindage, on merde à chaque fois ses commandes, ce sont des tôles à replaner et donc ici, le client nous a sommé de le sortir en semaine 13 et on les replanifier en semaine 14 et ici, finalement, le torchon brûlé tellement avec le client que finalement on a dit que l'on s'en fout mais il faut les sortir absolument en semaine 13 et finalement les tôles sont prêtes et elles sont parties hier mais Serge a passé beaucoup de temps pour sauver ses tôles et faire plaisir au client.

Donc on a une bonne force de réactivité et ça c'est fort apprécier des clients et je dirais même cela gomme même souvent les retards.

Finalement, une expérience négative peut se transformer en positive ?

Oui mais tu sais le faire que sur quelques clients.

Par exemple, je suis allé en Finlande avec Rudy (Responsable de la Logistique) car le client Andritz nous fait venir pour que l'on lui explique les problèmes sur ses commandes.

On a mis en place toute une batterie de truc, surlancements, laminer un peu plus tôt, Yulia (point de contact client zone Baltique) faisait des points de commandes tous les jours et les envoyer au patron de l'entreprise, la commande était d'office aux comités clients,.....cela à redorer le blason pour la commande suivante.

Cela implique un suivi particulier mais une fois de plus on ne sait pas faire cela sur toutes les commandes.

C'est un peu une opération commando ?

Mais on dépend fort de la qualité avec la crise Inox qui s'est déroulé fin 2011, ici cela péter dans tous les coins, Rudy et moi, nous passions notre temps à écrire des lettres.

Cette partie de communiquer atténuée...

En fait, la communication c'est ce qu'il y a de plus important quand tu as des failles.

Donc ici ce que j'essaie d'apprendre aux gens c'est de bien expliquer les choses, avant on faisait un reporting et on ne mettait pas tant de commentaires que cela. Maintenant, on constate que quand le client comprend ce qui se passe et comprend que l'on essaie de mettre des actions derrière pour essayer de minimiser le délai et que tu comprends qu'il est dans une situation difficile, cela passe beaucoup mieux, c'est cela que je veux dire quand c'est proactif.

Je vais prendre un exemple, on a eu la panne de l'aciérie donc l'incident de l'aciérie va nous pénaliser énormément...on avait jamais fait cela auparavant, Anne-Cécile (Responsable de la Planification) a repris toutes les commandes, le carnet en fait et on rejalonne toutes les commandes une par une en se fixant des règles pour aller vite et donc le lendemain de l'incident, on a envoyé sur tous les bureaux de ventes, toute la liste des commandes qui sont impactées par cet incident aciérie et on a donné tous les reforecasting en fonction de si les tôles étaient coulées, pas coulées.

Cela a été vachement apprécié, on ne l'avait jamais fait.

Vous avez eu beaucoup de retour ?

Les bureaux de ventes cela les a énormément aider car d'habitude ce que l'on fait c'est « ah, on a un incident aciérie » puis tous les clients nous envoient des mails cette commande est importante, au final, tu as 300 mails, tu es submergé où les clients te disent tous que les commandes sont importantes et tu ne sais répondre car quelques-uns.

Ici, on est parti en pro action, on sorti tout le carnet, on s'est vu avec Anne Cécile, Rudy, on déjà réfléchi quelle règle que l'on va appliquer sur le reforecast pour que cela tienne la route, finalement, Anne Cécile a réintégré tout le reforecast dans FluxEtats donc les bureaux de ventes en faisant les points de commandes dans MP car l'info vient de FluxEtats cela leur permettait de voir les reforecasting de leurs commandes à eux et ici, ils ont eu tous les outils pour communiquer très rapidement avec le client.

On a fait un rapport d'huissier avec des photos de l'incident et là je dois avouer pour le moment, on n'a pas beaucoup de client qui ont rouspété qu'ils n'avaient pas d'informations car leurs commandes allaient prendre du retard automatiquement.

Donc c'est typiquement une action proactive qu'il faut essayer de faire.

Ce que l'on aimerait mettre en place serait de faire un point tous les jours avec l'équipe planification pour essayer de faire une situation de tous les événements qui a eu lieu dans l'usine pour voir quel impact cela donnera sur telles ou telles commandes car actuellement, on n'est pas toujours au courant de cela, en général, la commande merde puis on se demande pourquoi la tôle est restée 2 semaines devant le traitement thermique et bien là on comprend qu'il y a eu des incidents mais on le comprend après coup alors que si on nous le disait il y a eu un incident cela risque de durer quelques temps, on regarde les tôles qui sont dans le tas, les commandes et on essaie peut être si on voit que le retard n'est pas rattrapable, on peut annoncer la couleur au client en lui expliquant l'incident que l'on a eu.

Cette culture est-elle intégrée dans l'usine ?

non...si je devais dire globalement, j'ai envie de dire oui dans le sens où quand on a un gros coup à faire, tu peux embrigader des gens et de faire un petit commando pour solutionner mais je ne sais pas si le délai est déjà une notion très répandue c'est plutôt le jalonnement mais il tient avec le délai.

Non mais cela commence à venir mais on n'y est pas encore.

C'est comme même dommage on essaie de communiquer de plus en plus avec le client mais si l'usine ne communique pas...

Oui...on le fait de temps en temps très bien, c'est du ponctuel, on n'a pas vraiment de système qui est en place et ce que j'ai envie de faire, par exemple, tous les jours faire un point avec Anne Cécile et moi où Anne Cécile aura eu des infos de Serge qui serait allé à la réunion des parachèvements et il demande quels sont les gros incidents et puis on essaie de coucher sur papier cet incident concerne ce client là et ce client là et là il faut communiquer.

Cela pour moi cela ressemble plus un système, tous les jours, toutes les semaines, je ne sais pas, on ne le fait pas cela car quand il y a un incident si on pense à nous le dire, on nous le dit ou alors on le découvre.

Est-ce un manque de ressources ou de système d'information ?

De volonté de de....je pense que c'est surtout mais oui...il y a un côté de système d'informations mais je dirais que si on se pose tous les jours cette bonne question et il y a moyen d'en sortir quelque chose. Le matin si je me drille tous les jours pour aller chez Rudy mais bon on se voit tous les jours le matin mais on ne pense pas à se dire et de faire un quart d'heure et de voir quel outil est en panne et on ne le fait pas car on ne pense pas à le faire mais si on le faisait j'aurai déjà une bonne partie de l'info à distiller dans mes équipes et être pro actif.

Quelle est la notion de confiance de nos clients envers IB ?

(Quelques secondes de silence)...Elle est bonne mais ils trouvent que l'on n'est pas fiable sur le délai.

Donc je dirais si on je devais donner un pourcentage, on est à 80% ou 70% de niveau de confiance car il y a aussi tous l'aspect documentaire car on parle des tôles mais il y a aussi les documents et là aussi on essaie de faire quelque chose, par exemple, de mettre sur un site internet, je suis dans un groupe de travail avec Daniel(Informatique) et Olivier (Responsable Commerce du segment Cryogénie) pour créer un site internet pour que les clients puissent

aller chercher les documents, toutes leurs documentations tandis que maintenant cela va sur MP et c'est le bureau de vente qui retransmet et donc il y a souvent des documents et des questions des clients , est-ce que cela a été envoyé, où sont les documents donc cela va donner l'accès au client, il recevra un mail une fois par semaine, voici la mise à jour de vos commandes et voici les documents, il aura sa facture , sa packing liste, son bordereau, son certificat,et cela il ne l'a pas encore , il a les documents mais actuellement ce n'est pas assez disponible mais pas assez facilement.

Que veux tu dire par disponible ?

C'est-à-dire le mettre sur un site internet comme cela tu ne dois pas attendre que quelqu'un te l'envoi pour le moment, c'est nous qui l'envoyons par mail ou courrier.

S'il y a beaucoup de courrier à faire, voilà quoi...

Parfois, le client, il a les tôles et il n'a pas de certificat et bien il ne peut pas l'utiliser même dans l'ISO, c'est dans l'ISO cela.

C'est comme tu roules avec ta bagnole sans les papiers cela ne va pas.

Et ici pour processor une tôle, il faut que la tôle soit bonne et qu'est-ce qui dit qu'une tôle est bonne, c'est le certificat bien que pour nous elle est bonne donc ici on va essayer de mettre tous les documents disponible sur internet comme cela quand ils iront sur le site internet tout sera là.

En quelques mots comment les clients nous définissent ?

Moi, je pense que les clients pensent qu'Industeel est une usine qui produit des tôles de bonne qualité mais qui doit faire un effort sur la notion de service, cela veut dire qu'elles sont de bonne qualité mais parfois il manque des documents parfois il manque de l'information quand il se passe quelque chose sur une commande parfois on est en retard, le service c'est ça, c'est là que l'on pêche vis-à-vis des clients, c'est en service, on n'est toujours pas...on n'est pas bon, je n'aime pas me comparer aux autres comme je te le disais car....si je me compare quand il y a des évidences mais je n'ai pas toujours les évidences que les autres sont meilleur si ce n'est que l'on nous le dit.

Quand on a des évidences que les autres font mieux que nous, il faut tendre vers mais voilà, une bonne évidence, ça je l'ai eu c'est que Voest et Dilleng ont un site où ils mettent leurs données, leurs documents de leurs clients.

Je suis allé le voir sur le site, c'est vrai, cela est la meilleure évidence que je peux avoir mais quand on me dit que Dilleng livre plus vite que toi, bah ok, ok, j'en tiens compte si le client le dit mais je ne sais pas le taux de service des autres concurrents....

Les clients parlent de délai parce qu'ils veulent répercuter un sentiment vers nous ? Alors peut-être ils exagèrent mais....

Je pense qu'ils n'exagèrent pas mais je ne pense pas que nous sommes les moins bon du monde non plus, c'est cela que je veux dire, on a toujours tendance à se sous-estimer aussi ici.

Au niveau de l'usine par rapport à la confiance quand il y a des investissements, est-ce que cela donner confiance aux clients ?

Je pense que cela donne confiance car par exemple, la nouvelle planeuse que l'on a installé, c'est quelque chose qui à quand même intéressé pas mal de clients et surtout ceux où on avait pas mal de problème de planéité donc tous ces clients là sont rassurés si bien sûr ils sont dans le range de la capacité de cette planeuse au niveau de l'épaisseur.

Sont-ils venus visiter ?

Oui il y a eu une inauguration mais je n'ai jamais eu un client qui me disait je veux voir votre nouvelle planeuse mais chaque client qui est venu et que l'on lui a montré, au final, ils étaient intéressés.

C'est vraiment un bon service que l'on offre ou en fait, c'est un service normal, c'est des tôles qui n'ont pas de problèmes de planéité car on a eu pas mal de litige donc là il y a eu comme même une action de service mais je dirais que l'on se remet d'équerre par rapport aux autres.

Au niveau de la confiance, est-ce que les compétences du vendeur sont importantes ? Sa sympathie, les relations humaines ?

Je dirais la sympathie, c'est une chose mais ce qui nous manque aussi c'est que les vendeurs ce sont les bureaux de ventes et parfois mais c'est très difficile à faire, ils ne vont pas toujours chercher les infos qu'il faudrait à l'usine pour que l'on puisse respecter ce que le client déjà nous demande car parfois il nous manque des infos, on inscrit des commandes et puis une info arrive qui était connu dès le départ mais cette info va impacter la commande et elle va aussi mettre l'usine dans l'embarras car on va devoir faire des choses que l'on aurait pu faire dès le début.

En fait ce que je veux dire c'est que c'est important de savoir ce que le client va faire avec la tôle.

Connaître la filière industrielle ?

Oui, c'est cela...de connaître dès le départ, d'être curieux pour que quand on inscrit la commande, on tient bien compte de tout ce qui est important pour que la commande réussisse bien.

Ce matin, le bureau du Creusot m'a demandé quelles étaient mes attentes envers le bureau de ventes cette année ?

Ceci est une de mes attentes qu'ils soient plus curieux ou qu'ils prennent plus le temps d'essayer de verrouiller pas mal de choses.

Est-ce un manque de compétence de formation ?

Cela peut être un manque de temps ou de formation ou parfois tout simplement avoir envie de collecter toutes les infos nécessaires.

Cela peut être sur un emballage, ils ne vont pas assez creuser ce que le client veut faire ou comment il va transporter ces tôles et on va leur coller un emballage minimaliste parce qu'il ne précise rien alors qu'il fallait un emballage maximaliste.

Et donc les tôles sont sur camions et que cela part à quai et là on va venir te dire que cet emballage là, il n'est pas assez costaud ou le client se plaint quand il essaie de charger ces tôles ou de les stocker alors que si on avait su dès le départ cela ne serait pas arrivé.

Alors que l'emballage, on ne doit pas passer à côté dès le début de la commande, cela devrait faire l'objet de faire un point, quel emballage voulait vous, comment allez vous empiler vos tôles, on les transporta par wagons....

Oui mais dans l'offre on devrait le décomposer....

Normalement, on devrait savoir quel est l'emballage, on n' pas toujours l'emballage qui faut. Par exemple, cela nous est arrivé que sur certaines commandes, cela fait quelques mois que l'on bâche des camions et finalement, le client nous dit : « pfff » quand il est venu ici, « le bâchage c'est comme même embêtant car on doit à chaque fois le défaire et cela prends du temps »...cela les ennuie !

Est-ce un manque de connaissance ?

Sur la commande, on a écrit « engin à bâcher » et cela fait plus de quelques mois que le responsable des magasins d'expédition fait bâcher, cela nous prend du temps, le client, il râle car il perd du temps et je dirais même parfois, on doit mettre du plastique et le client est embête car il doit se débarrasser du plastique. Tous ces trucs là, c'est perturbateur et cela ne rend pas service aux clients car ils perdent du temps.

Cela veut dire qu'au départ de la commande quelque chose n'a pas été bien analysée, creusée.

Par contre, il y a des choses que le client ne nous dit pas et des choses que s'il nous le dit après, là on n'en peut rien. Mais je pense que c'est en ayant une espèce de bien coacher le client en début de commande surtout sur les gros projets afin d'être sûr de bien verrouiller tous les points.

Quand une commande est inscrite, je suppose que le bureau de ventes encode l'offre et peut-être qu'au niveau de l'emballage, il peut encoder n'importe quoi ?

Je dirais cela nous arrive de modifier le canevas de commande ou une partie de l'offre par des choses que l'on découvre aussi.

Ce que je veux dire, c'est que les commandes à bâcher, ce sont des commandes peintes donc celui qui s'est posé la bonne question, c'est le responsable des expéditions car il s'est

demandé pourquoi il fallait bâcher des tôles alors que celles-ci sont peintes car la peinture protège les tôles de la pluie donc pas de nécessité de bâches.

Donc au départ, le vendeur aurait du dire au client vous demandez une peinture alors que c'est bâché donc personne s'est posé la bonne question. Il aurait du savoir que un c'est une contrainte pour l'usine de bâcher et que c'est une contrainte pour le client, ceci c'est du service aussi.

Existe-t-il une formation adéquate ?

Je pense que c'est aussi l'expérience quand je dis aussi le vouloir de se poser les bonnes questions. Cela nous arrive aussi en interne de ne pas se poser les bonnes questions.

Tu disais qu'il fallait coacher les clients mais il faudrait alors aussi coacher

...les bureaux de ventes. Par exemple, ici, en terme de service ce que nous sommes en train de faire c'est que nous avons gâché des commandes car il y avait des erreurs en commande.

Avec le bureau allemand qui est le groupe pilote, on est en train de détecter toutes les erreurs qu'ils font et de les encoder dans un fichier et nous sommes allés leur présenter la typologie de toutes les erreurs qu'ils réalisent.

Forcément, ce n'est pas quelque chose évidente car quand tu as une spécification client, c'est parfois 30 voire 40 pages mais l'erreur est humaine, il y a des choses que tu encodes donc ici dans le cadre de la TPM (système de management de l'amélioration – Total Productive Management), on essaie de repérer toutes les erreurs et de faire des leçons ponctuelles sur des erreurs où ils manquent de la formation sur des US ou autres.

Cela aussi, c'est du service client car in fine, la commande sera correcte car on livre des commandes non-correctes car il y a eu des erreurs en amont.

Exemple avec le client Babcock, le client nous demandait sur la spécification 5mm sur le diamètre, ce sont des disques et 3mm sur la règle de 1m donc il donnait 2 planétés alors qu'il y en a une qui est plus contraignante que l'autre et bien, on est parti car on ne sait mettre qu'une planéité dans le dossier avec la planéité la moins contraignante et il eu fallut que le commerçant encode la planéité la plus dure où de redemander à Babcock « pourquoi il y en a deux ? »

Cela c'est de la formation mais tous ces trucs là et au final Babcock a bloqué les disques et on les a rebuté car il les a vérifié et cela n'était pas dans les tolérances.

Donc le service client, il va jusque là aussi car tu as l'info mais aussi cette partie.

Le service clients, c'est aussi livrer ce que le client veut à temps et il y a toute une série d'actions qui concourt à cela dont la bonne inscription de la commande, les bonnes questions à se poser, aller chez les clients.

Exemple, cette année, j'ai un objectif d'aller voir 3 gros clients qui débouche sur des sujets de service clients donc des actions donc aller comprendre les problèmes que nous leur avons causé et essayer de lancer des actions concrètes afin de ne plus leur causer des actions concrètes.

Babcock ce sera typiquement pour des problèmes de planéité et on a mis en place des actions de vérification de commandes pour les commandes nucléaire.

On essaie de faire une analyse du vendeur jusqu'à ici ?

Oui avec des Scroll ou des Why-Why car une petite erreur de 3 ou 4 mm, tu es parti pour rebuter une commande et ici cela fait un an que nous sommes en train de faire de s'échanger des procédures, nous avons eu des audits pour ce genre de trucs.

Sur la commande de Babcock, on a fait une modification de commande sans leur demander la permission sur la teneur en chrome, on a loupé cela et on a oublié un numéro de coulée dans le marquage, on a poinçonné ...on a meulé le poinçon et il demandait un report de marquage et le report, c'était uniquement de faire le numéro de tôle sur la tranche.

Quelqu'un dans l'usine a compris meulé le poinçon, oui mais pour du nucléaire, c'est fini, tu ne peux te tromper dans le numéro car si tu meules et que tu poinçonnes de nouveau, la traçabilité n'existe plus...donc on a eu des auditeurs et on a fait des scrolls et les why-why qu'il fallait tu sais.

On a du leur montrer les écrans, comment les mecs faisaient, leur montrer des pochoirs...enfin beaucoup de boulot. Cela a pris du temps et les commandes, on vient seulement de les débloquent et les commandes sont arrivées en septembre 2011 (nous sommes en mars 2012)

Cette expérience malheureuse va-t-elle apporter de la confiance pour le client ?

Ici, tu vois Babcock est très content car nous avons modifié le processus des commandes nucléaires donc les processus O2 et O5.

Dans la commande antérieure, il avait un suspens de fabrication et on a lancé la commande sans leur accord mais pour une question de délai, on a comme même lancé la commande car on pensait faire plaisir au client et bien non, dans le nucléaire, on ne peut pas mais bon cela on a appris.

Donc maintenant, toutes les commandes nucléaires sont validées ici et puis elle part à la GTC pour être inscrite puis elle revient ici pour vérification.

Pour justement, vérifier la planéité, le chrome des choses que l'on avait loupées auparavant.

On a mis en place, une nouvelle cartographie des planéités donc on a lancé toutes une série d'actions car ici Babcock, nous a poussé une commande pour une question de délai alors que toutes les procédures n'étaient pas approuvées et nous avons tenu bon jusqu'à la fin et on a tellement tenu bon qu'ils ont essayé de passer par le directeur commercial pour mettre la pression mais Rudy a tenu bon jusqu'au bout et je ne la lancerai jamais tant que je n'ai pas toutes les procédures, je ne la lance pas.

A la fin, ils nous ont félicités d'avoir tenu bon et là, ils ont bien vu que l'on n'a pas lancé la commande sans les procédures.

Qu'est-ce qui peut apporter la confiance du client ? Que le client ait confiance à Industeel ?

Pour que le client ait confiance, on doit déjà livrer les commandes à l'heure et si on ne sait pas livrer les commandes à l'heure, il faut que les nouvelles prévisions soit fiable et on que l'on ne reforecaste pas systématiquement...et cela je ne sais pas comment, on va faire car nous dépendons beaucoup de...exemple sur toutes les tôles inox, c'est vraiment le problème que l'on a.

Cela arrive que je dise au client, demain, vous aurez votre tôle et finalement, c'est reparti et le cercle que je t'ai dit toute à l'heure recommence et donc nous devons apprendre à maîtriser ce genre de chose.

Est-ce qu'il faut être plus conservateur dans la mise de délai ?

Oui mais quand le client nous explique que toutes ces machines sont armées et qu'il ne manque que cette tôle là pour terminer, je l'attends depuis 3 semaines ce qui fait que l'on essaie d'être ambitieux dans le délai car on pense que cela va marcher car un rebut on ne sait jamais ce qu'il va se passer sur la tôle et ici, c'est notre malheur car cela arrive parfois que l'on donne 5 ou 6 nouvelles prévisions aux clients. En fait, à la fin, il se demande comment il va s'organiser et il ne te croit pas après le troisième reforecast.

Donc on peut perdre en crédibilité ?

On peut perdre beaucoup en crédibilité c'est sur cela que notre crédibilité est écornée car nous ne sommes pas capable de dire quand sa tôle va partir alors que nous l'avons déjà mis dans l'embarras.

On a des points forts style être réactif ?

On sait être fort sur quelques coup mais on a tellement de commande qu'à un moment donné que les autres commandes, elles se gèrent normalement.

Mais à un moment donné si tu demandes à Serge (suit les tôles urgentes) pendant une semaine même si elle doit faire trois fois le tour de l'usine et elle sortira de l'usine rapidement car elle est suivie et qu'il y a qu'une tôle à suivre.

L'équipe d'Anne-Cécile doit suivre 50 commandes au comité client donc tu vois, on arrive à faire des bons coups sur ces tôles du comité client mais cela représente tellement de tôle mais à un moment donné, c'est les moyens humain....pour suivre ces actions correctives qui ne sont pas...on n'a pas assez de gens.

La confiance du client, elle est écornée quand la commande n'est pas livrée à l'heure et quand on n'est pas capable de lui donner une bonne info sur la sortie de la tôle lors du reforecast.

Cela peut être compensé par la durée de la relation, on travaille souvent ensemble ?

Ce qu'il faut faire, c'est pour cela par exemple quand cela merde très fort avec Rudy, on a mis en place que l'on monte au créneau avec le client parce que quand la commande est vraiment dans l'ornière ce qui nous faut, c'est vraiment « quel est le problème que le client a ? »

Comme cela on va adapter les commandes pour le servir peut être dans un autre ordre et parfois avec le bureau de ventes, il arrive que l'on ait de la friture, je vais te donner un cas, on devait livrer, aujourd'hui, 5 tôles non-décapées.

Le client a donné son accord, on n'aime pas cela car l'aspect de surface, tu t'en rends compte après le décapage.

Par contre, on a demandé une lettre au client car on ne veut pas de litige derrière donc il faut un peu de protéger.

On a mis l'usine en alerte pour ces 5 tôles et finalement, aujourd'hui, on nous dit que cela ne va pas car le client a retourné sa veste car il veut les tôles décapées.

Hier, le bureau de ventes disait, on a besoin des tôles non décapées et finalement, ce n'est pas vrai donc ici si on avait eu le client en direct, on aurait écouté le client en direct et on aurait compris quel est le souci et je pense que l'on aurait fait une solution plus adaptée au lieu de se trouver avec une solution qui ne convient à personne.

Et maintenant, on doit découper les tôles et on perd encore du temps.

Par rapport à un problème de communication ?

Oui car le décapage est à l'arrêt et donc c'est pour cela que je dis que quand le torchon brûle très fort, on passe en direct chez le client, on s'excuse et puis après, on demande « quels sont vos impératifs ? », on les entend en direct et on essaie de mettre en place des choses et

là généralement, ils te disent « ce qui nous embête surtout c'est qui nous manque des rôles pour travailler »

Pourquoi le bureau de ventes n'arrive pas à donner....

Ils y arrivent parfois mais parfois il y a une déformation de l'info, cela peut arriver mais on a souvent des cas comme cela.

Par exemple sur deux projets, on a décidé que c'était le bureau de ventes qui fait du reporting et cela a merdé et on s'est fait allumé sérieux, vous êtes mauvais en reporting, je n'avais jamais vu cela.

C'est la première fois que sur un projet que ce n'est pas l'équipe projet qui s'en occupe mais le bureau de vente et là, le directeur commercial est venu me dire de reprendre la main et 3 semaines après on n'avait plus de problèmes, le client comprenait tout sauf que l'on était toujours en retard bon cela, il ne comprenait pas mais on lui a donné toutes les bonnes explications et je pense que parfois les bureaux de ventes n'ont pas la formation nécessaire car dans les bureaux de ventes, il y a beaucoup de nouveaux.

C'est un problème de formation ?

Je pense que par exemple ce que l'on a fait avec Dominique sur les canevas à l'entrée des commandes, on s'est rendu compte que quand on allé dans MP avec les champs des US(ultra-son),marquage, planéité et bien on voyait qu'il y en avait plein qui ne savait pas comment aller jusqu'au champ que Dominique montrait et donc cela amène des erreurs.

Donc c'est une formation du réseau et des gens ici sur les applications client car parfois on pourra proposer des solutions adéquates quand on comprend mieux.

Quand tu sais que le client va faire une tôle ronde dedans car il va la couper et que l'on voit qu'il y a des imprégnations sur les côtés et bien on ne doit même pas prévenir le client car on sait que cela ira ou alors on lui dit juste qu'on lui a envoyé la tôle car on sait bien que vous allez faire un rond.

Et cela, on ne fait pas mais ce que l'on fait, c'est que l'on la rebute alors que si quelqu'un connaissait bien ce qui se passe, regarde ici sur les projets chaque fois que l'on a des

problèmes sur le bord des tôles, on regarde si ce sont des tôles qui vont être chanfreinées car le chanfrein gomme le défaut mais cela on peut le faire grâce à la connaissance.

D'où l'importance de connaître les applications ?

On doit s'améliorer sur les prévisions et c'est cela qui n'est pas évident.

Il y a comme même plusieurs facteurs, les prévisions, la communication, la formation

C'est comme même le délai car quand vais-je avoir ma tôle ? oui ce sont tous les critères qui sont derrière le délai.

La tôle peut être bonne mais si elle est bâchée cela ne va pas....

Encore un bon exemple de problème de communication et là c'est l'usine qui est embêtée mais en attendant en embêtant l'usine, tu embêtes tous les autres clients avec lesquels on produit en même temps...on a un client qui nous a passé une grosse commande, en fait quand on va lui expédier, il va mettre les tôles dans un bâtiment, logique sauf que le bâtiment, il n'est pas construit donc quand les tôles ont été dans le magasin, il nous a dit « ah non, non !!! On ne peut pas les recevoir maintenant car le bâtiment est en cours de constructions » et cela le bureau de ventes, il le savait dès le départ, cela a tiqué à personne que le délai qu'il demandait pour ces tôles n'allait pas avec celui de son bâtiment et donc ici, maintenant, on a du stocké des tôles dans les magasins et il y en a même chez Oxybel à Liège et en plus, on les a facturés et donc ces tôles ne sont pas dans le système car on ne voulait pas perdre le chiffre du mois. On aurait dû le savoir à l'avance mais on s'améliore tous les mois sur ces trucs là car on s'est rendu compte que si les commandes étaient bien ficelées et bien on aurait moins d'ennuis.

Car dans les commandes, très souvent, tu vois des trucs qui ne font pas surtout quand tu connais un peu l'usine et le client car il y a quelque chose qui ne va pas.

C'est l'expérience ou la formation ?

Sur l'entrée de commande, c'est super important sur l'entrée de commande.

Je vais dire que parfois on prend le dossier de commande et on remarque qu'il y a des choses bizarres car on voit que sur le délai, il demande une quantité sur certains formats que l'on sait que l'usine est incapable de produire par rapport à sa capacité, personne ne l'a vu.

Si tu laisses passer et bien on est en retard.

Car ils n'ont pas respecté le Sales-Mémo ?

Oui mais parfois c'est parce qu'on a eu des soucis dans l'usine des problèmes de charges de presse...mais normalement si tu respectes le Sales Mémo cela ne devrait pas arriver.

Car il arrive que la planification a donné des répartitions sur ces formats là sur telles semaine et les autres sur telles et telles semaines et au final quand on inscrit la commande, on ne respecte pas cette répartition.

Car quand la commande arrive ici, la personne qui valide la commande, celle-ci ne sait même pas que la planification avait donné ces instructions là et des choses comme cela, il devrait le savoir car il doit y avoir l'accord de la planification.

Pour comprendre les clients, ils font aller leur rendre visite donc les relations humaines sont-elles importantes dans ces cas là ?

Si tu veux je ne suis pas un commerçant mais je pense que le relationnel entre les bureaux de ventes et nous est très très important car nous devons être en support d'eux mais eux doivent faire l'inverse aussi.

Le rapport avec les clients si tu veux...en tout cas, nous en termes de service client, le département...notre crédibilité, on le regagne toujours quand on se déplace chez le client et que l'on explique les soucis que l'on a eu et cela aussi c'est de l'information.

On sort du bois quand les commandes ne vont pas alors que l'on ne communique pas que ce soit nous ou les bureaux de ventes quand la commande va bien.

Donc ici on va faire des bilans de commande et essayer de développer ces bilans pour expliquer aux clients « pourquoi cette commande s'est mal passé ? »

Car très souvent quand on leur explique ce qui s'est passé, on redore notre blason de manière générale.

C'est pour cela que je développe de plus en plus les lettres mais l'ennui c'est qu'avec certains clients je fais presque les mêmes donc là ils me disent vous parlez toujours de la même chose et on retombe dans les mêmes travers.

On a reçu TKK, il y a pas longtemps, le gars il s'appelle Monsieur Hourieux, c'est toujours lui qui a acheté la Cryogénie chez nous et chaque fois qu'il vient il me dit « j'ai exactement les mêmes rengaines » et donc l'autre fois, il est venu pour cela et il venait avec son Assurance Qualité.

Ces rengaines étaient ?

C'est il y a des erreurs de certificats sur chaque projet, les documents n'arrivent pas et ils doivent les réclamer, on a du retard.

Par exemple, on devait mettre 190 tonnes dans un bateau et c'est le client qui a réservé ce bateau donc il booké le bateau et c'est le client qui a payé ce bateau et bien, deux jours avant, on lui a dit qu'il n'aurait que 10 tonnes donc il a 180 tonnes qui paye du faux fret et ils nous dit, ce sont des choses qui ne doivent pas arriver car tous nos rebuts sont arrivés vraiment à la fin et quand on a fait l'inspection en magasin et on a remarqué qu'il fallait, qu'elles partent à la réparation et cela lui il ne comprend pas.

Mais il revient toujours, c'est donc qu'il y a d'autres facteurs ?

Tu sais, c'est quoi le facteur en ce moment ? C'est le prix, ils se basent sur le prix et si on est meilleur en prix, ils viennent chez nous parce que la qualité, elle est bonne et ils savent que l'on aura du retard mais j'imagine qu'ils s'organisent avec les retards qu'ils pensent qu'ils font avoir avec nous.

Ici, en Cryogénie, le chef de segment me l'a encore dit, le plus important, c'est le prix.

Après c'est vrai le service et tout ça, c'est important...c'est seulement quand on a chopé la commande que le service redevient important.

En prix, on n'est pas aussi mauvais que cela ?

Non, je pense que n'on n'est pas mauvais, on sait où l'on doit mettre les efforts et il faut faire un saut maintenant car on stagne un peu trop sur les tôles qui tournent, ici, il faut que

l'on trouve une solution pour essayer que l'on puisse pas ne plus avoir de retard mais essayer d'aider plus les clients en cas de retard en leur donnant des informations plus fiables et cela dépend essentiellement de la qualité.

C'est rassurant que l'on rentre pas mal de commande et que point de vue prix, nous sommes bons ?

Ici par exemple, le gars de TKK, il est venu nous dire :

« Ecoutez, je viens avec vous...j'ai du mal à convaincre les gens du management de la qualité de chez moi qu'Industeel est fiable »

C'est pourtant un produit phare ?

Oui mais il y en a d'autres qui sont venus sur le marché

Ils ont allés chez Voestalpine mais ils reviennent ?

Je pense que l'on n'a pas beaucoup de Cryogénie car il n'y a pas beaucoup de projets mais je dirais c'est d'autant plus important maintenant d'avoir un bon service parce que ceux qui viennent chez nous, il faut les choyer donc ici on met l'équipe projet là-dessus pas pour les choyer mais ils ont un service sur mesure, des reporting sur mesure, de la pré-fabrication sur mesure,...

Pour en terminer, veux-tu ajouter un point particulier ?

Non, je pense que l'on a fait le tour mais je dirais si, c'est toujours dur de parler de service car le service, cela englobe énormément de choses car il y a beaucoup beaucoup de paramètres et c'est dur de....il y a la notion de qualité et on voit bien que c'est très dur de la maîtriser et c'est la baba de notre service car si on est mauvais en qualité, on peut danser sur notre tête car le deuxième critère qui est le délai est déjà mal en point donc je dirais les deux piliers du service chez nous c'est quand même la qualité et le délai.

Après, il y a les autres piliers qui pour moi ne sont pas moins importants, c'est l'aspect informations et documentations sur lesquels on doit être fiable donc l'information, c'est donné la bonne information au bon moment de manière proactive et pas la donner de

manière réactive et après le quatrième pilier du service mais sans la qualité, je pense que tu n'auras pas au moins le deuxième, c'est primordial.

Je vois bien, ici, le service, il prend feu dès que la qualité devient mauvaise et dès que la qualité est bonne et bien tout va.

Aujourd'hui, on a des bonnes performances délai et tu vois tout de suite que les gens ont moins de sollicitations sur des commandes qui ne se passent pas bien.

Par contre, on se plaint toujours de la non-conformité et là aussi, c'est de la qualité.

Le client ne comprend pas toujours même si cela l'aide mais tu lui montres ta non-qualité et là, on lui en a tellement envoyé qu'il se demande comment gérer cela.

Pourquoi vous ne décidez pas de ne plus en envoyer ?

Anne-Cécile va piloter cela avec que Sabine et Marco aient les outils adéquats pour dire j'ai déjà proposé autant, est-ce que l'on continue ? Car il n'y a pas d'historique et donc avec cet historique, cela permettra de voir et donc de décider.

Pour savoir où sont les tôles, là, on est les champions et on a vraiment tous les outils car on sait où elle est, dans quel tas, quel est le retard mais quand on va sortir la tôle ? Cela c'est une autre paire de manche.

On doit s'améliorer en reforecasting en fiabilité car on doit voir que quand une tôle est à réparer et bien expliquer au client que cette tôle est là mais cela se peut que elle doit faire un nouveau tour mais si on lui explique, il comprendra alors qu'avant c'était cette semaine là puis là et puis là donc à la fin, il se demande si on ne lui ment pas mais non car la tôle suit ce process là mais de manière proactive mais cela demande d'extrapoler la gamme

De la formation ?

Oui aussi mais c'est aussi avoir une vue d'esprit de comprendre quelque chose et de comprendre le processus et cela c'est tout une culture avant on donner des infos mais depuis deux ans, on a vraiment progressé c'est-à-dire on essaie de motiver les choses, de les expliquer d'aller voir le client et cela on ne le faisait pas avant et avant le service client ne faisait pas cela.

J'espère que j'ai répondu à toutes tes questions.

Interview de Mr Schoen

Pouvez-vous présenter votre fonction ?

Cela fait presque 10 ans que j'ai créé la société Technitôle.

Effectivement je l'avais vu sur Internet, c'est un beau projet...

Cela fait 10 ans cette année et je suis très content que les gens de IMS à l'époque et quelque part fait ce qu'il fallait faire pour que je m'en aille.

Vu qu'ils ont été très très maladroit et c'est pour cela que j'ai bâti cette entreprise car j'étais totalement contre la fusion qu'il annonçait car pour moi la fusion était la perte du métier pour Abraservice et il était évident qu'il allait connaître des problèmes et je ne pense pas que je me suis trompé quand on voit la situation actuellement.

Car Abraservice, aujourd'hui, ne va pas du tout bien parce que dans la fusion...si vous voulez le commerce, je crois que c'est le seul métier où 1+1 ne fait jamais 2 mais un peu moins que 2 car il est très rare les entreprises qui ont reçues faire que je prends une unité et je prends l'autre unité sans que je élimine des emplois et des gains de fonctionnement car il y a toujours des pertes au milieu.

Le but en général est de garder les parts de marché et puis de diminuer la charge salariale mais en diminuant la charge salariale, on diminue l'activité dans des proportions plus importantes car en fait et en particulier dans notre métier, je considère que le métier de la Haute Limite Elastique ou de l'Abrasion cela reste des métiers qui doivent être guidés par des spécialistes car cela ne se vend pas comme d'autres produits car il y a une certaine technicité qui est à apporter, le client a besoin d'un certain conseil et cela me semble la chose la plus importante pour pouvoir les vendre.

Sinon on devient un vendeur de catalogue et à ce moment là, on fait comme il semblerait que Martin Ducret (Responsable Sales/Marketing HLE à Industeel) ait décidé de faire, on met cela sur Internet et ça marche très bien en tout logique mais cela ne marchera pas dans

nos produits parce que les gens qui sont en face de nous, ce sont souvent des gens d'atelier même si ce sont les patrons, ce sont souvent des patrons qui sont dans l'atelier, ce sont des gens qui ont besoin d'un certain conseil, d'être rassuré, de savoir « Comment se travaille le produit ? », quels sont les différents produits qui sont sur le marché si en plus il veut des qualités bien spécifiques avec des caractéristiques bien précises et si en plus il a besoin de tôle avec des Hautes Limites Élastiques, j'imagine mal le commercial savoir quel est l'importance du Carbone équivalent, « Comment déterminer que tel ou tel alliage sera nocif ou moins nocif dans mon application ? ».

Par exemple, on parle de Carbone équivalent mais en réalité dans les HLE, on utilise une autre formule qui n'est pas la formule classique du Carbone équivalent et donc voilà après savoir pourquoi un produit sera plus intéressant car au lieu d'être trempé, il sera thermomécanique mais entre guillemets car c'est du faux thermomécanique car en réalité c'est la chimie qui permet cela et tout ce genre de choses à de l'importance car quand on est en face du client et qu'il y a un problème d'usure spécifique ou autres...j'ai eu le cas cette semaine avec un client qui arrive car il y a un problème avec des systèmes de recyclage et il me dit j'ai un problème de maintenance car j'ai un refroidisseur qui s'use anormalement mais si on ne se pose pas la question « à quelle température cela fonctionne ?, quels sont les aléas ?etc.... »

Essayer de connaître et comprendre l'application finale pour le besoin du client ?

Oui voilà et on ne proposera pas forcément le même produit pour deux applications différentes car je pense au client en question, je ne lui ai pas proposé un produit trempé et revenu parce que globalement comme il montait à 400°C donc un trempé ou un trempé+revenu n'aurait pas convenu car on aurait perdu toutes les caractéristiques mécaniques donc après en discutant avec lui, j'ai compris qu'il y avait des points de rosées et certainement un petit peu d'acidité donc de la corrosion et après il faut savoir la mesurer pour savoir quel est le produit qui convient le mieux !

Cela je pense que c'est la chose que des gens comme IMS, Jean Guille ont largement oublié et qui ont décidé de faire ces produits mais ils ne savent pas faire et donc à partir de là, on

banalise le produit, on perd la connaissance technique de l'utilisation et au final, on ne peut pas satisfaire le client à la fin.

Comme dit quelqu'un que j'ai rencontré cette semaine, on ne vend pas des aspirateurs....

Toujours comprendre l'utilisation finale et le besoin du client...

Voilà ! Plus particulièrement dans l'Abrasion et un peu moins en HLE car à chaque cas, la solution est différente car ils font une connaissance technique, du terrain donc il y a plusieurs volets à cela pour arriver à proposer quelque chose qui va bien.

On ne proposera pas la même chose pour aller dans une benne et même on ne proposera pas la même chose à un constructeur qui ne va pas chercher la même orientation que l'utilisateur qui lui va vouloir réparer sa benne que le constructeur va chercher l'esthétique car il va chercher que le produit livré soit beau soit le moins cher possible avec une très bonne mise en œuvre que cela puisse être produit en série ce qui demande une très bonne répétition dans la mise en œuvre du produit alors que l'utilisateur lui il va le faire une fois donc sur la mise en œuvre lui...autant on va chercher sur la mise en œuvre que le produit se travaille bien mais que le produit soit super stable que l'on ai la même fourchette de dureté que l'on ai une grande homogénéité dans la planéité, dans la tolérance d'épaisseur, l'utilisateur il s'en fout, l'aspect de surface aussi pour lui ce qui est important c'est qu'il puisse le mettre en œuvre pour son application et que derrière cela dure le plus longtemps possible afin qu'il ne recommence pas l'opération 36 fois donc le produit que l'on va vendre ne sera pas forcément le même chez le constructeur que chez l'utilisateur et puis dans une carrière selon le produit qui sera extrait cela demandera aussi un produit différent etc...

Vous parlez de l'Abrasion mais au niveau de l'HLE, quelles sont pour vous les caractéristiques qui sont importantes ?

Le cosmétique, c'est le plus important en HLE, euh, ce n'est pas le plus important mais c'est vraiment très important car ce sont des produits qui sont vendus aujourd'hui comme des voitures donc le client même si une heure après sa grue n'a plus de peinture et que le produit est cabossé de tous les côtés quand il achète, c'est un acheteur qu'il achète, c'est l'œil qui achète avant que ce soient les caractéristiques techniques qui fassent la différence, c'est d'abord l'œil, l'œil est toujours trompeur car quand on achète une voiture on l'achète

parce qu'elle nous plaît c'est rare que l'on achète car on veut le moteur untel ou que le confort à l'intérieur est top même si de l'extérieur, elle ne ressemble à rien.

Le côté de l'œil, c'est ce qui fait le décisionnel et dans la Haute Limite Elastique, c'est exactement la même chose, un constructeur va chercher à ce que cela lui coûte le moins cher possible et en achat et en mise en œuvre mais avant tout ce qui va faire sa décision et le côté cosmétique.

Est-ce que le prix à toujours de l'importance ? Est-ce qu'un produit plus cher ne serait....

En fait ce qui compte c'est le prix final qui est important dans un certain nombre de cas.

Dans la décision, c'est toujours le prix ?

C'est le prix final, c'est-à-dire après mise en œuvre c'est-à-dire si on donne un produit qui est plus performant parce que la planéité est meilleure parce que la tolérance en épaisseur est la meilleure parce que le Carbone équivalent est plus bas et que cela va par exemple éviter le préchauffage et le post-chauffage,...

C'est donc la facilité de mise en œuvre don payer plus cher au départ sur la tôle mais gagner en mise en œuvre....

Oui on peut payer plus cher au départ mais au final cela coûtera moins cher au final, c'est cela donc dans la globalité.

Cela tant que l'on est en face à un acheteur qui est technicien, c'est super mais si on est en face d'un acheteur pur là malheureusement là c'est le prix.

J'ai justement ce sentiment que dans le processus d'achat soit on a devant nous un technicien qui va comprendre la finalité du produit soit on des acheteurs qui sont formatés au niveau du prix...

C'est le prix qui va compter et pas le meilleur produit sauf que quand il va se retrouver face à quelqu'un qui va réellement faire son métier jusqu'au bout et qui va poser toutes les questions et que l'acheteur va retourner reposer des questions car on est sur des produits techniques donc il va forcément retourner auprès de sa structure technique car sur ces produits là sur les HLE, ils sont toujours à 99% des cas, ils sont supportés par leur support

technique et qui va valider et après entre deux ou trois produits sélectionnés, cela va être le service et le prix c'est clair.

Mais l'avantage pour l'instant de ces produits là, c'est toujours borné par le technique, c'est toujours l'ingénieur soudeur du constructeur de grue du groupe Manitowoc ou d'autres, ce sont des gens où les acheteurs ne vont jamais acheté un produit nouveau ou même existant sans avoir la validation du bureau technique, c'est toujours l'ingénieur soudeur qui aura le dernier mot.

C'est pour cela qu'il y a beaucoup d'homologation pour tels et tels constructeurs ?

Oui et particulièrement quand on est dans les grues car on est sur des pièces de sécurité et que les techniciens n'ont en aucun cas vont prendre le risque qu'une grue casse car :

- 1) pour leur propre réputation.
- 2) pour les coûts engendrés.

Car ce serait une véritable catastrophe car la conséquence pour parfois s'élevait en centaines de millions d'euros voire des milliards. Je prends le cas d'une grue qui a cassé dans ce cas le grutier a fait une erreur sur la pose d'un oléoduc et cela a cassé des soudures par résonances toutes une série de soudures avec toutes les conséquences que cela a peut avoir donc c'est très important pour le constructeur qu'il soit absolument sûr du produit qu'il a acheté et qu'il a l'assurance qu'il y aura en face de lui un technicien qu'il aura en face de lui en cas de problème afin de l'aider et de répondre en cas de problème et ceci est très très important et d'ailleurs chez le constructeur ce qui prime ,c'est que son interlocuteur soit ISO mais lui montre son système de traçabilité et que son interlocuteur soit réellement un technicien que la personne qui est en face soit un technicien qui va lui apporter des conseils

Après encore une fois tout dépend de ce que l'on va vendre, de la matière pure là plus on vendra simplement de la tôle plus ce sera le prix qui va faire la décision d'achat plus le cosmétique, l'œil qui va décider car pour celui qui n'est pas technicien, c'est le prix et le cosmétique qui comptent mais si on vend de la pièce déjà en terme de coût de revient, on va regarder nous-mêmes quel est le produit qui convient entre celui-là ou celui-ci et il est clair que si on a le choix entre une solution optimisée où les caractéristiques sont très bien maîtrisés donc d'une tôle a une autre on va avoir des écarts minimes à partir de ce moment

là, on sait que l'on va pouvoir faire de la série puisque là on parle d'optimisation d'outil de travail...si on est avec des choses très régulières avec pas de point dur, pas de tension à l'intérieur, on sait que le produit, on va pouvoir l'amener beaucoup plus loin en terme d'optimisation de travail parce que je vais prendre l'exemple le plus facile à imaginer, en terme de pliage quand on plie des pièces sur des longueurs de 6 voire jusqu'à 10 mètres, on voit qu'il est très important que les caractéristiques soient les mêmes partout et que la tôle soit homogène.

C'est important que quand on prend la première tôle pour la plier que l'on ne doive pas changer les réglages pour la deuxième tôle et ce pour la mise en œuvre.

J'ai toujours tendance à dire que la tôle qui est vendue pour faire le fond du benne de camion, c'est exactement la même technique que pour l'HLE, c'est comme si c'était un HLE car cela s'adresse à des constructeurs cela s'adresse à des gens qui font de la mise en œuvre sur de la grande série et donc ce qui est important, c'est que la mise en œuvre se passe bien...

Ce sont deux segments qui se ressemblent énormément...

Exact ce sont deux segments qui se ressemblent mais dans la partie Abrasion, l'utilisateur final est complètement différent, c'est spécifique.

Pour les constructeurs, nous sommes sur des choses similaires car le constructeur doit donner des garanties donc quand on doit donner des garanties et à partir qu'il doit donner des garanties, il en demande lui-même.

C'est pour cela en Europe, très rare sont ceux qui acceptent des produits chinois, problème de confiance, ils ont aujourd'hui les moyens techniques de faire les produits mais ils ne sont pas encore fiable.

Et le jour qu'ils le seront ?

Je pense que même le jour où ils le seront et après cela va dépendre de l'approche du marché mais même le jour où ils le seront, la Chine a un gros déficit de confiance et les gens n'ont pas envie d'acheter du chinois sur ces produits là, bon sur des produits qui sont en-dessous de 690MPa cela et fait sans trop de difficulté car ce sont des produits basiques mais

quand on parle des 690MPa, 960MPa et 1100MPa, là faire le pas pour acheter du chinois, j'en connais très très peu de la faire...

La production est essentiellement en Europe, est-ce que... ?

Baosteel en fait et ils vont du 960MPa et il l'a fait homologué chez un constructeur allemand et maintenant, ces tôles sont disponibles sur le marché européen (le constructeur allemand ne les a pas utilisées) parce que la planéité n'est pas bonne parce que c'est un acheteur qui les a achetées et cela n'a pas été validé par le service technique parce qu'un moment donné quand on achète un produit chinois, on doit se dire, c'est une zone à risque et que l'on doit faire des contre-essais derrière sur chacune des tôles

Quid de la mise en œuvre ? Il y a aussi un problème de confiance ?

Voilà problème de confiance car il va falloir vérifier par un test mécanique que la matière annoncée est bien réellement celle qui est sur le certificat.

On parle des caractéristiques importantes des tôles mais où situeriez-vous Industeel ?

La particularité d'Industeel pour moi et qu'Industeel est quelqu'un qui est un artisan de l'industrie, ce n'est pas péjoratif du tout mais c'est quelqu'un qui est capable d'adapter de manière très spécifique ces produits aux besoins du client.

Donc c'est quelqu'un qui à mon sens aujourd'hui n'a pas les équipements et n'est pas capable pour faire de la grande série et des gros volumes mais qui doit se spécifier sur les produits extrêmement spécifiques ce qui veut dire que cela se réduit à 5 à 10% du marché.

Mais c'est la grande force d'Industeel car il peut réaliser des chimies très adaptée sur des petites quantités, ils ont cette souplesse là et cela c'est vraiment leur grande grande force, je vais prendre un exemple, j'ai un constructeur en militaire où j'ai identifié par rapport au souhait émis où le seul producteur qui pouvait donner cette chimie de manière fiable sur le long terme et de donner une tôle correct était Industeel, les autres producteurs aurait à un moment donné pris dans des moments difficiles pris le cahier des charges en main mais ils n'auraient pas pu le conserver dans le temps et ceci est vraiment la spécialité d'Industeel.

Après le gros problème d'Industeel est le cosmétique et là ils doivent absolument y travailler.

Etes-vous au courant qu'il y a un nouvel investissement, le hall MGL qui va résoudre ce souci ?

Malgré tout il restera plusieurs points mais aujourd'hui Industeel a résolu son problème de planéité d'après ce que j'ai compris mais ils n'ont pas encore l'aspect léopard du fait que c'est un système de buse ce qui fait que vous avez des ronds de partout et ce qui fait que cela se voit même quand les tôles sont peintes.

Vous trouvez des tôles qui sont peintes et malgré tout, il y a cet aspect léopard et ils n'ont pas résolu totalement en tout cas les problèmes de gravelures que l'on peut avoir.

Aujourd'hui si la pièce que l'on vend se voit c'est-à-dire que l'aspect extérieur peut être vu, il faut qu'il y ait zéro gravelure dessus car la référence est SSAB à l'heure actuelle.

Pour SSAB, livrer une tôle plane, c'est le minimum, livrer une tôle sans gravelure, c'est du standard pour eux et j'ai presque tendance à dire que je n'ai jamais vu une tôle de SSAB avec des gravelures et cela peut paraître bénin à dire mais cet aspect gravelure, il suffit d'imaginer si on parle du benne de camion, on prend l'aspect benne de camion si vous avez de la gravelures, on est aujourd'hui sur des peintures qui sont des laques, des peintures laquées, des peintures brillantes donc la seule chose que l'on va voir ce sont ces gravelures, cela va ressortir à l'œil et là il va falloir mastiquer et cela va être compliqué car pour le client final même si dans après une demi-heure la camion va en carrière et que celui revient cabossé malgré cela il veut un camion neuf et beau car il a donné le prix, c'est comme la voiture et pour la grue en HLE, c'est exactement la même chose car si on a de la gravelure sur la flèche, c'est la première chose que l'on va voir lorsque l'on va déplier la grue, cela va apparaître et donc le client il va se dire que c'est un acier qui n'est pas de bonne qualité.

Même si toutes personnes techniques savent que cela n'a aucun effet sur la qualité de l'acier mais il faut savoir que l'œil trompe souvent et quand on a des défauts d'acier sur la surface d'une tôle, on se dit que cette tôle là, elle vient de Roumanie...

Ce n'est pas un bon argument mais vous dites qu'Industeel peut donner des spécifications bien précises avec des chimies particulières et de conseiller le client en lui disant que la gravelure n'affecte en rien la qualité de la tôle...

Oui mais l'œil est important quand on vend le produit final parce que si vous avez une grue avec de la gravelure partout...oui, un allemand va réussir à la vendre mais pas le français parce que l'allemand, il est estampillé d'office produit de qualité même si c'est faux car dans certains cas l'allemand est moins bon qu'un produit français ou italien ou japonais mais si on dit que c'est un produit allemand fabriqué en Allemagne donc on se dit c'est un produit de qualité et il y a beaucoup de défauts qui peuvent passer au travers grâce à cela car ceci est une histoire de réputation.

Comment construire cette réputation ?

C'est un travail qui est très long qui pour moi on a perdu depuis longtemps.

Aujourd'hui malheureusement c'est un aspect que certains pays n'ont pas pris en compte, l'aspect, je fais de la qualité, je fais quelque chose de robuste, on me demande que cela tienne 10 ans, je fais tout pour que cela tienne 15 ans car comme cela je suis sûr que cela tiendra 10 ans même s'il y a quelques problèmes en cours de route.

Ceci est la méthode allemande cela a aussi ses inconvénients c'est-à-dire que l'on est sur des applications qui évoluent moins et parfois on est sur des conceptions qui sont à mon sens obsolète et qui coûte très cher mais un allemand...et on le voit dans voiture, il vendra toujours son produit plus cher même avec des caractéristiques techniques inférieures et cela est la particularité de l'allemand.

En France, je vous garantis cette partie là, elle est très importante et vous avez raison sur Industeel, ils ont un produit qui est très bon et il reste le côté cosmétique à travailler comme cela on peut dire le produit est très bon à l'intérieur mais aussi à l'extérieur car quand on va voir encore une fois c'est une affaire d'œil.

Je prends l'exemple d'un constructeur de produit agricole, je lui dis d'arrêter d'utiliser des tôles de 10mm mais de prendre des plus fines dans l'HLE comme cela ce sera moins coûteux, il me disait non, écoute, l'agriculteur, il ne connaît pas toutes ces produits 690, 960, 1100MPa ce qu'il veut c'est de voir ses tôles ayant 10mm car il voit que c'est épais donc c'est costaud.

Cela à l'air bête mais cet aspect de l'œil est vraiment très important.

C'est la même chose dans les voitures pourquoi les allemands vendent mieux et plus cher leurs voitures ? Sont-elles différentes des voitures françaises ?

Il n'y a pas de grande différence au niveau technique et je dirais même que les voitures françaises ont toujours été à la pointe de la recherche, ce sont eux qui ont ajoutés les essuie-glaces automatique, les phares automatique ce que les allemands n'avaient pas mis mais quand on rentre dans une BMW, Mercedes ou Audi, on a le sentiment de qualité et je dis bien le sentiment de qualité car c'est une perception, c'est pour cela que je dis que le cosmétique est de plus en plus important car le cosmétique c'est ce qui donne le sentiment de et ça cela fait non seulement la décision d'achat mais cela fait aussi souvent le renouvellement de l'achat et c'est primordial, important.

Malheureusement aujourd'hui on arrive à un niveau où le côté cosmétique prend le dessus sur la technique pure ce qui ne devrait pas arriver.

Sauf si on a affaire à des techniciens ?

Sauf si on a des techniciens mais un technicien reste sensible à l'aspect visuel.

A un moment donné vous avez deux produits, il y en a un qui est un peu meilleur techniquement et un autre qui est proche mais dont le cosmétique est superbe, le choix se fera sur le cosmétique.

Pourquoi SSAB a réussi une telle opération sur le marché...à être un leader qui est totalement incontesté et que personne n'arrive à chatouiller, c'est parce que il y a cet aspect cosmétique, c'est pour cela que pendant très longtemps SSAB a vendu systématiquement pré peint ses tôles pour obtenir cet aspect car comme cela j'ai la sensation que c'est un bon produit mais après il faut dire que le produit de SSAB est un bon produit.

Ils sont sur un seul segment

Ils ont décidé d'être leader et ils savaient qu'ils ne pouvaient l'être qu'en étant parfait.

Et cela c'est le petit truc qui manque à un certain nombre de producteurs HLE, c'est cet aspect, je fais le développement nécessaire sur le cosmétique.

Finalement, il n'y a pas grand-chose, c'est souvent qu'une question d'attention et de formation des gens qui travaillent sur le produit, c'est souvent que ça et cela c'est une partie qui devient de plus en plus sensible.

C'est vrai que la formation sur le terrain ainsi que les sensibiliser

Voilà je vais prendre un autre exemple qui concerne une évolution des produits en HLE donc partie quarto classique, on fait une trempe et un revenu et puis il y a des nouveaux produits qui sont arrivés en 2002 des produits issus de train à bandes. Ruukki a pu faire un produit à trempe en 960 avec trempe en direct et ils ont énormément travaillé sur l'aspect cosmétique du produit dès le départ c'est-à-dire avec une planéité irréprochable, aspect de surface impeccable et cela à quelque part permis de faire venir le produit sur le marché, de le faire homologuer plus facilement et en plus grâce au nouveau système de trempe en direct, ils ont réussi à diminuer les chimies et ce qui a permis de supprimer le post et pré chauffage donc ils ont gagné en mise en œuvre même si le produit se plie moins bien car c'est l'inconvénient du train à bandes car le pliage est un peu moins bon.

Par contre en termes de soudure, on supprime tout le post et pré chauffage, il y a une planéité parfaite car quand on parle de planéité, c'est très important.

On parle de tôles entre 2 et 10mm :

Ce qui est le marché le plus important aujourd'hui sur le 960 malgré tout.

Le 960 est utilisé pour le bras de grue mobile ou des pompes à béton, on recherche la diminution d'épaisseur car si on monte en grade de qualité, c'est pour diminuer l'épaisseur après heureusement, ils ne savent pas produire au-dessus de 1500mm.

C'est pour cela qu'il reste de la place pour les autres mais voilà l'aspect cosmétique est la chose qui fait la différence entre deux producteurs.

On parle de produit mais au niveau de service, on parlait de conseil, de communication pour vous quels sont les caractéristiques importantes ? Est-ce le délai ?

Ce n'est pas le délai mais le respect de délai ce sont deux choses différentes.

C'est ce qui fait que SSAB a gardé ses parts de marché et puis qu'il a pu progresser et garder ses clients et Ruukki aussi a pu faire la même chose puisque Ruukki est arrivé bien après d'autres producteurs et bien après SSAB et bien après Industeel.

Pourquoi il est arrivé sur le marché et pourquoi il a pu prendre des parts de marché importantes ? C'est parce que quand Ruukki vous annonce un délai, on n'est pas au jour près mais on est à plus ou moins journée et ceci sur tous les produits et ceci le respect de délai est important.

A la limite que l'on annonce un délai de 2 ou 3 mois, ce n'est pas cela qui va faire la différence. Ce qui fait la différence, c'est la ponctualité de ce que l'on a annoncé au client et c'est super important pour le client.

C'est ce qui permet de travailler en direct avec le client tant que la ponctualité n'est pas respectée, on ne peut travailler qu'avec des négociants.

Au niveau d'IB au niveau délai, du service globalement :

Aujourd'hui si..je reprends ce qui avait été présente à vos services commerciaux, Industeel fait partie de ceux qui ont beaucoup de difficulté à respecter le délai global de la commande total c'est-à-dire en respect de délai, c'est aussi, j'ai une commande avec 5 postes sur les 5 postes, j'ai 10 tôles par poste et je livre les 10 tôles de ces 5 postes à l'heure. Aujourd'hui, on a encore un grand, grand écart, on a des améliorations qui sont très nettes mais on peut penser qu'effectivement ceci est du que le marché est moins important et donc c'est plus facile quand on a moins de volume.

Mais c'est une grosse problématique d'Industeel mais c'est une problématique de tous les producteurs sauf SSAB et Ruukki. Ce sont les deux seuls qui peuvent respecter le délai à 100%.

A part un bateau qui s'est échoué, je n'ai jamais eu de retard avec SSAB, de même chez Ruukki, cela n'arrive pas car le retard est une telle anomalie que cela n'arrive que très rarement et même s'il y en a un, ils me préviennent car quand ils ont un problème de charge, ils me disent « Est-ce un problème s'il y a un décalage de 1 à 2 semaines ? » et on regarde quelles sont les commandes les plus importantes et on décale ensemble les moins importantes donc ils posent très loin leurs questions, ils ne sont pas réactif mais proactif.

Est-ce qu'Industeel n'est pas proactif ou essaie de le devenir ?

Non, non, Industeel, c'est ce que je dis toujours mais avec Industeel, on sait quand on passe la commande mais on ne sait pas quand les tôles arrivent, c'est-à-dire on sait quand on espère de récupérer le matériel.

Cela a toujours existé chez Industeel, attention cela à tendance à s'améliorer mais cet aspect de ponctualité, d'exactitude cela ne fait pas partie de la culture d'Industeel, je pense que les principales raisons qui font que SSAB et Ruukki sont obligés de respecter le délai, c'est qu'ils sont obligés de prendre des bateaux et particulièrement en hiver, le bateau doit être derrière le brise-glace et pas 10 minutes en retard sinon il sera pris dans les glaces et je pense que ces choses là qu'ils les obligent à être ponctuel.

Je pense que l'aspect du temps qu'il peut y avoir dans le travail est quelque chose de très important.

Ils ont très peu de place à l'intérieur car les bâtiments vu le froid sont fermés et totalement clos chez Industeel, s'il y a un problème, on peut toujours mettre les tôles à l'extérieur chez eux c'est impossible car en hiver les tôles vont gelées et on aura du mal à les décoller puis à les manutentionner donc il y a un aspect logistique qui doit être obligatoirement poussé.

Quand vous dites Ruukki est à l'heure mais quand il y a un problème...

Quand il y a un problème, il prévient

Ce sentiment là au niveau de la communication au niveau d'Industeel

Je ne l'ai jamais eu, jamais Industeel m'a prévenu qu'une commande sera en retard de « x » semaines ou on a besoin de décaler parce que nous avons trop de charge, jamais je l'ai eu.

Donc vous l'apprenez par hasard ou à la limite c'est vous qui vous en inquiétez

Je le subis complètement et ce n'est pas le cas qu'Industeel, c'est le cas des autres producteurs donc tous sauf Ruukki et SSAB car leur service est irréprochable et proactif tandis que les autres, je mets tout le monde dans le même panier.

Thyssen a toujours le même retard qui est de plus ou moins 1 mois de retard donc c'est facile.

Est-ce que cela vous dérange que si on sait que nous sommes en retard on vous prévient ?

A partir du moment où je suis prévenu, je peux anticiper dans les ateliers mais surtout je peux aller me dépanner et aller à droite et à gauche.

Alors que si à un moment donné, j'attends et j'attends et si en plus je ne vais pas chercher la réponse, je ne l'aurais pas et en plus quand je demande la réponse cela prend beaucoup de temps et en plus je ne lui donnerai pas un grand niveau de fiabilité parce que souvent une information est à prendre avec des pincettes, c'est peut être que...

C'est au niveau d'Industeel au niveau de la fiabilité de l'information :

Oui au niveau d'Industeel la fiabilité de l'information n'est pas bonne mais c'est la même chose pour les autres, c'est toujours...il y en a deux qui ont un service qui est plus qu'une culture mais je pense que c'est pour eux une obligation, c'est par obligation qu'ils en sont arrivés là et plus que par culture.

Quand vous avez un problème et que vous devez contacter Industeel , est-ce qu'ils résolvent vos problèmes rapidement , est-ce qu'il y a une bonne compréhension de vos soucis ?...ou alors et bien non, il attendra sa tôle , j'exagère...

Non, c'est à peu près cela car j'attends l'information ou c'est j'ai l'information que je vais avoir, c'est les tôles sont laminées et qu'elles sont aux traitements mais cela ne me dit pas quel temps il reste pour recevoir mes tôles et cela me donne pas toutes les informations quand on me dit qu'elle vient d'être laminé car le processus est encore long et même si je savais où elle se trouve dans l'usine ceci ne me donne pas le délai parce que...

Ce que vous voulez savoir ce n'est pas où elle se trouve mais quand je vais recevoir mes tôles.

Je veux juste l'information juste et fiable

Pour vous c'est le plus important, cette communication, fiabilité ?

Oui obtenir l'information, juste, fiable d'obtenir cette communication, cette fiabilité de l'information

Avec le délai, en premier ?

Oui mais le délai encore une fois que l'on soit en retard, je peux le comprendre mais encore une fois à partir du moment que l'on peut l'anticiper, c'est tout et après arriver à faire une commande complète et livrer une commande complète dans un même délai car si je commande 200 tonnes de matière pour des châssis de grue et que l'on m'a livré 90% de la commande mais que dans les 10% restants cela correspond à une seule épaisseur, c'est comme l'histoire des roues sur la voiture sans les roues, elle roulera pas.

Si par exemple, il me manque l'épaisseur 12mm et que j'ai toute les autres épaisseurs, non seulement, je vais devoir payer la marchandise livrée puisque je l'ai reçu mais je ne peux pas utiliser la matière livrée car je n'ai pas l'épaisseur 12mm et je ne sais pas terminer le kit et le client est pénalisé au final donc tout le monde est pénalisé.

Dans mon cas précis, j'arrive à palier à cela car j'ai un stock très important mais quelque part je ne devrais pas avoir le stock que j'ai si j'avais des fournisseurs qui sont 100% fiable.

Exemple simple vous avez une société qui s'appelle Produr qui est à Chambéry qui fait beaucoup de pièce sur l'usure, il était chez Thyssen et ils sont passés chez Ruukki et bien au final, ils ont diminué leur BFR de 200 jours à 75 jours avec Ruukki, juste par la fiabilisation du délai et c'est énorme en terme financier et donc cela pénalise d'autant plus dans la décision d'achat.

C'est-à-dire que quelque part j'aurais tendance à dire que si j'ai le choix de choisir entre un produit de chez Ruukki ou de SSAB et que je sais que je vais l'avoir pile poil à l'heure et donc je n'aurai pas l'obligation d'avoir un stock très important si je l'ai au même prix que celui d'Industeel, je vais prendre les produits de SSAB ou de Ruukki

Le choix d'Industeel quand il se fait, ce n'est pas pour des produits standards :

Le choix d'Industeel en ce qui me concerne et plus un choix d'amener un jour l'entreprise à une fiabilité irréprochable après je joue mon rôle de stockiste car en dehors d'être un transformateur je suis aussi stockiste et que l'inconvénient d'un Ruukki ou d'un SSAB si je donne tout aux mêmes à un moment donné les prix vont forcément monter et il faut diversifier ces approvisionnements.

Sinon le produit Industeel en lui-même, il est plutôt bien avec un certain nombre d'inconvénient mais c'est vrai que le produit Industeel car je sais qu'avec un

produit Industeel je vais pouvoir faire certaines choses alors que je ne peux pas le faire avec les produits de Ruukki ou « x »

Quels sont ces avantages ?

C'est principalement sur la chimie choisie sur cet aspect vraiment du produit en lui-même, on a quelque chose qui se travaille bien chez Industeel, ils le savent bien, je râle souvent en disant voilà il y a une variation de qualité qui est un peu dommageable et c'est d'ailleurs pour cela qu'Industeel a perdu des parts de marché chez moi qui ont été très importantes car à un moment donné je suis obligé de faire un choix qui devient économique car parce que le produit Industeel pendant longtemps n'a pas eu la fiabilité nécessaire. Aujourd'hui cela y est enfin on a reçu les bonnes planeuses donc je sais que je vais recevoir les tôles planes, tout au moins je l'espère car je les attends, je vais recevoir des tôles qui vont être marquées puisque souvent je recevais des tôles juste avec la marque à froid qui est le minimum requis dans notre métier et je n'avais pas le marquage peinture car le marquage peinture est plus facile à lire que le marquage à froid.

Le marquage aussi alors est important, ce n'est pas de l'esthétique mais on ajoute quelque chose qui permet

Pour moi cela reste du cosmétique, cela reste de la présentation car ce n'est pas de la technique pure, c'est pour cela que j'utilise le terme de cosmétique.

Par exemple, une tôle de SSAB, le marquage est en automatique et les numéros sont super visibles et cela c'est le côté pratique ce qui nous évite d'aller trouver les marquages à froid, le prendre, le chercher cela nous fait perdre du temps. Ceci aussi est très important.

Et par rapport à l'accessibilité des gens au niveau du service, y avez-vous accès assez facilement ?

Oui mais je ne pense pas que tous les clients ont accès facilement aux gens, j'ai accès aux commerciaux et à Etienne Betot (responsable méthode de l'HLE), je me permets de le contacter souvent pour qu'il me donne un coup de main , un conseil.

Est-ce important ?

C'est très important pour moi, c'est même pour moi les choses les plus importantes car lorsque j'ai besoin d'un conseil, j'aime même l'avoir.

Ceci c'est au niveau technique ?

Oui c'est au niveau de la chimie, de la mise en œuvre même en dehors du technique la réelle disponibilité c'est-à-dire, par exemple, la question « est-ce qu'il y a du métal de dispo sur parc ? », « quel est le type de chimie, est-ce que l'on peut y arriver ? », ne fût-ce que de donner un coup de fil car je viens de recevoir un camion car je viens de recevoir un camion et que la planéité et je sais que si j'appelle Etienne Betot pour lui dire que le camion était pas bon au niveau de la planéité ou des bois de calage.

Donc le déchargement de la tôle aussi est important ?

Bien sûr que c'est très important car Industeel en sait quelque chose car j'ai retourné les camions plusieurs fois car dès que l'on retourne les camions et bien la prochaine fois, on fait plus attention et les camions au final sont bien chargés car cela marque l'usine.

Au niveau de la compétence des vendeurs comprennent-ils vos besoins car peut-être il y a une différence entre l'offre et la commande ?

Est-ce juste l'erreur du vendeur ou est-ce un problème qui se situe dans toute la chaîne ou est-ce le gars qui charge qui n'a pas fait attention en lisant ce qu'il y a sur la commande, en général, notre cahier des charges, il est inscrit sur les commandes avec les spécifications, je ne suis pas sûr que la faute en incombe qu'au vendeur.

Après ce que je veux dire, oui le commercial quand je lui donne le cahier des charges qu'il le comprenne ou non, il le met dans le système et ils en discutent au-dessus et par après ils le mettent dans le système.

Est-ce qu'il comprend pourquoi je veux cela ? Certains le comprennent mais pas tous.

C'est dommage car en discutant du produit que vous voulez acheter en comprenant la finalité

Oui aujourd'hui les commerciaux sont de moins en moins spécialisés

Ce sentiment aussi chez SSAB ou Ruukki et les autres ou on n'essaie pas de comprendre votre besoin ?

Il y a beaucoup d'usines où on n'a pas le contact direct avec les techniciens ou avec la production car encore une fois parce que j'apprécie d'aller en usine de rencontrer les gens et que je retiens les noms et les cartes et donc je me permets de temps en temps d'appeler et donc de entre guillemets de shunter le circuit grâce à cela me donne quelque chose que mes concurrents n'ont absolument pas.

C'est clair chez Ruukki aussi, je me permets d'appeler de gens qui sont à la production, des ingénieurs en développement et cet aspect là est très important car je n'achète pas un prix mais un produit technique donc je préfère avoir en face de moi un technicien qui comprendra beaucoup mieux mon langage qu'un commercial.

Donc vous achetez un produit avec les services pour arriver à temps mais il y a aussi cette notion de confiance...

Oui il y a une notion de confiance par rapport à la notoriété du produit, aux conseils donnés, par rapport à l'usine et puis de faire les choses de manière récurrente car si c'est juste de manière ponctuelle la prochaine fois, je suis de nouveau embêté.

Je vais prendre des exemples, il y a quelques années, j'avais passé des commandes avec des cahiers de charge précis que j'avais écrits mais je ne sais pas par quel miracle mais au final celui-ci n'a pas été respecté, on m'a dit qu'il avait été mal enregistré mais en tout cas il n'était pas à la sortie et cela pour moi, c'est vraiment une problématique vraiment de fond car moi derrière, j'ai du rattraper sur ce sujet là car j'avais demandé des contrôles d'ultra-sons bien spécifiques et des taux de nickel bien précis et au final , rien de ce que j'avais demandé ne fut pris en compte.

Je ne m'en suis pas rendu compte tout de suite car je ne regarde pas tout le temps les certificats car je n'ai pas toujours le temps mais comme je l'avais commandé, je me suis dit que tout est dedans et quand je me suis aperçu que rien n'était dedans, les pièces avait été fabriquées et il a fallu faire les contrôles par après et heureusement tout fut OK, heureusement.

On parle de confiance mais est-ce que la taille de marché, la part de marché apportent de la confiance ?

Non ce n'est pas la part de marché, c'est vraiment le produit, les interlocuteurs, la récurrence, la fiabilité de ce que l'on reçoit à tous les niveaux et par exemple depuis toujours, j'ai une planéité de 3mm au mètre qui a été accepté par Industeel et régulièrement, je dois accepter par dérogation des tôles qui n'ont pas cette planéité et donc parfois il m'arrive de chuter un mètre de tôle donc je n'ai pas le format complet parce que il y a quelque chose qui est accepté par l'usine et qui en finalité, ce n'est pas réalisé et cela c'est dommageable et cela enlève une partie de la confiance.

Après quand on connaît les interlocuteurs et que l'on connaît l'usine, il y a des choses qui peuvent faire qu'on passe outre ces problématiques mais cela a des incidents et des conséquences qui sont énormes car cela engendre des discussions dans mon atelier car quand ils reçoivent des tôles cela implique qu'ils doivent vérifier le marquage, la planéité, les tôles en somme voire même les dimensions et de ne pas avoir été prévenu, c'est très rare mais cela m'est arrivé.

C'est tout un ensemble de chose qui font qu'à un moment donné, on contrôle beaucoup plus, c'est pourquoi à moment donné dès qu'il y avait un camion d'Industeel qui arrivait, on contrôlait tout de nouveau à 100% , je ne vous dis pas le temps que cela prenait.

Donc la confiance n'était pas là ?

La confiance n'était pas là car on savait que l'on allait trouver des erreurs.

Est-elle revenue cette confiance ?

On va attendre de recevoir les tôles

Elles arrivent quand ?

J'attends, elles sont un peu en retard déjà mais quand elles arrivent si le marquage est bon avec une planéité bonne avec des dimensions bonnes, la confiance va augmenté mais vous savez la confiance cela prend beaucoup de temps à ce qu'elle soit en place mais en deux minutes on peut la perdre car il suffit d'un incident qu'il ne soit pas réglé suffisamment vite.

Malgré tout vous continuez à travailler avec Industeel :

Oui je continue de travailler Industeel pour des questions de relationnelles, des histoires que j'aime bien l'usine car le relationnel a de l'importance.

Et pourquoi ?

Parce que nous sommes des êtres humains et que le relationnel fait toujours à un moment donné sa part de chose et qu'il y a eu des engagements qui ont été pris à un moment donné et il y a des gens qui...Industeel a été dans mes premiers fournisseurs quand j'ai créé l'entreprise, ce fut un fournisseur qui m'a suivi qui a accepté de travailler avec moi, je n'ai pas la mémoire courte et effectivement, ce plus qu'il devrait avoir et qui devrait faire qu'il devrait prendre plus de commandes et largement entachés par les moins qui sont les problèmes de fiabilité et ceci est fort dommage car quand on a un gros plus le perdre car derrière il y a certaines étapes qui ne sont pas respectées, c'est particulièrement dommage, construire pour derrière le perdre mais voilà c'est et puis bon Industeel est une société qui progresse qui évolue notamment aujourd'hui je pense ce qui manque à Industeel ce qui manque c'est de l'automatisation

Au niveau de ?

A tout niveau au niveau de la fabrication, il manque beaucoup d'automatisation par exemple celui du marquage de la stricte automatisation, le fait d'être sur une production en ligne dès que vous mettez des choses qui vont tout en automatique vous n'avez plus d'intervenant qui va prendre la tôle et qui va l'emmener ailleurs où cela doit être marqué ou pas.

Car j'ai encore beaucoup de tôles qui sont marquées au pinceau et le marquage est quelque chose qui est bien spécifié dans la commande et quand c'est demandé en tête et en pied souvent, on a qu'un seul marquage.

Cela veut dire que le marquage n'est pas une automatisation car je peux envoyer une spécification chez Ruukki, ils ont un standard et il y a de la fiabilité car chez Ruukki car tout est automatisé car il n'y pas une tôle qui sort de chez Ruukki sans marquage complet et cela n'existe pas alors que chez Industeel comme cette phase là n'est pas automatisée d'où ces soucis car s'il était automatisé, il serait systématique et on remarque que l'intervention de

l'être humain donne de la mauvaise fiabilité car celui-ci est moins fiable qu'une machine pour ce type d'opération.

Si Industeel devait regagner votre confiance vous ...

C'est ce qu'ils sont en train de faire en fiabilisant car ils m'ont promis que les tôles seraient super planes

Ceci est au niveau du produit mais au niveau du service...

Pour le service, on m'a dit que je serais livré à l'heure, la première commande est en retard mais le meilleur moyen pour regagner ma confiance en totalité c'est quand tout sera fiable donc c'est que le produit d'un point de vue technique soit respecté par rapport au cahier des charges et que je sais que la fiabilité sera respecté que le marquage sera respecté que le délai sera respecté ou du moins que j'ai l'information que j'ai eu un écart sur le délai...ce jour là, on sera au top niveau maintenant, le monde ne sait pas fait en un jour donc cela viendra certainement un jour, on y arrivera et encore une fois Industeel, je le pardonne beaucoup plus qu'un Thyssen par exemple car Industeel, c'est un artisan de l'industrie de l'acier car si on est un artisan est que l'on fait des choses spécifiques, on ne peut pas les faire de manière totalement en automatique donc je tolérerai toujours une certaine déviance dans la fiabilité de l'information, du délai de la part d'Industeel ce que je ne pardonnerai pas à un Thyssen qui lui est un producteur qui produit un standard.

Est-ce que cette réputation que vous expliquez par rapport à Industeel, est-ce l'image qui circule dans le métier ?

Oui sinon si les acheteurs n'avaient pas cette image là, Industeel ne prendrait pas une seule commande, pas une commande car compte tenu du manque de fiabilité sur des choses importantes comme la planéité mais aussi le délai mais la planéité particulièrement qui était un point très sensible dans la partie HLE car la preuve, il y a un client près de chez vous qui s'appelle Vlasenroot qui ne prend pas une tôle chez vous parce que vous ne livrez pas des tôles planes si vous n'aviez pas la réputation de faire des choses spécifiques, il y a longtemps que vous auriez perdu le contact avec tous les acteurs en HLE.

C'est une grande force de notre usine de faire des choses spécifiques

C'est une très grande force mais vous avez les inconvénients de vos qualités et je pense qu'entre les deux, il y a certainement de s'améliorer.

Je pense que vous pouvez fiabiliser pas mal de chose maintenant, on ne demande pas que l'usine soit lourde mais il y a certaines tâches ne doivent être confié à des êtres humains mais à des machines, c'est malheureux de le dire mais c'est comme cela et en plus ces tâches ne sont pas des plus valorisantes.

Et si vous aviez d'autres choses à ajouter ?

Pour moi si on parle d'Industeel en HLE vous avez pris beaucoup de retard et ce par manque d'investissement ou de pertinence d'investissement car il y a de nouvelles tôleries qui ont investi dans les trempe en ligne car Industeel n'a pas investi dans cette technologie alors que d'autres l'ont fait et cela apporterait un gain à tous les niveaux, gain de calories, de manutention, gain de temps.

Car je pense que les usines qui feront ce traitement gagneront en coût et je suis très surpris que l'investissement n'a été fait.

Et au niveau prix Industeel se situe ?

Très haut mais cela dépend des produits mais sur une 690 MPa, vous étiez au mois de septembre plus de 200€/T par rapport aux concurrent sur le 960 MPa là vous êtes à peu près au même niveau sur le standard mais quand vous ajoutez les problèmes de fiabilité que l'on a après, c'est gênant de payer le même prix.

4 Annexe 4 – Verbatims

4.1.1 Le produit

4.1.1.1 Performance- les caractéristiques primaires

« En HLE comme dans certaines applications, il y a des contraintes de poids, généralement pour des contraintes écologiques car moins de poids moins de consommation » **(Mr Ducret)**

« Nous sommes capable de faire jusqu'à 250mm donc en principe on a le cadre le plus large sur le marché » - « au-delà de 200mm, il y a que nous » **(Mr Ducret)**

« On n'a vu qu'au niveau des prix, on n'est pas complètement à côté de la plaque » **(Mr Ducret)**

« Les reproches que l'on pourrait avoir sur l'HLE, ils étaient plus dans le domaine de la planéité » **(Mr Ducret)**

« Si on doit faire une critique sur Industeel sur ce produit là, c'est la planéité donc qui doit être réglée par MGL pour l'essentiel » **(Mr Ducret)**

« ...nous avons questionné nos clients d'une manière assez large, on le voyait dans les réponses que grosso modo dans tous ce qui étaient métallurgie, nous étions très bien noté » **(Mr Ducret)**

« ...je rebondis sur les analyses chimiques avoir des analyses ayant des Carbone équivalent relativement bas pour une bonne soudabilité » **(Mr Betot)**

« Il est clair que dans le HLE, une trempe eau plus elle est efficace plus nous aurons des propriétés mécaniques qui seront bonnes » **(Mr Betot)**

« Les analyses tiennent parfaitement la route » **(Mr Betot)**

« Le souci avant MGL était la planéité c'était le gros souci des clients » **(Mr Betot)**

« Maintenant avec MGL, on a des retours beaucoup plus favorables....au niveau de la planéité, il y a une amélioration de 2 !avec MGL, on a un aspect planéité qui est meilleur...» **(Mr Betot)**

« La planéité, maintenant, est excellente » **(Mr Betot)**

« ...pour réduire les coûts on a décidé de remplacer un élément coûteux par un autre qu'il est beaucoup moins coûteux donc le but est de gagner 50-60€/T quand on voit que l'on se bat pour 10€/T » **(Mr Betot)**

« Actuellement, c'est le prix qui compte » **(Mr Fontaine)**

« ...que l'on ait une grande homogénéité dans la planéité... » **(Mr Schoen)**

« ...ce qui compte c'est le prix final, c'est-à-dire après mise en œuvre » **(Mr Schoen)**

« On peut payer plus cher au départ mais au final cela coûtera moins cher ...tant que l'on est en face à un acheteur technicien, c'est super mais si on est en face d'un acheteur pur là malheureusement là c'est le prix » **(Mr Schoen)**

« ...sur les produits en HLE, ils sont toujours à 99% des cas supportés par le service technique...après entre deux ou trois produits sélectionnés, cela va être le prix et le service c'est clair » **(Mr Schoen)**

« Mais c'est la grande force d'Industeel car il peut réaliser des chimies très adaptées sur des petites quantités, ils ont cette souplesse là.. » **(Mr Schoen)**

« **Vous avez raison sur Industeel, ils ont un produit qui est très bon** » **(Mr Schoen)**

4.1.1.2 Caractéristiques secondaires

« Spécifications serrées comme nous le savons le faire et que l'on aime faire » **(Mr Ducret)**

« C'est un peu le jeu de SSAB qui tire le marché vers le haut donc lui, il a investi énormément pour fabriquer des produits de haute qualité à tout point de vue au niveau métallurgique donc en mettant des analyses les moins alliées possibles donc derrière c'est meilleur pour tout ce qui est soudage... » **(Mr Ducret)**

« ...un produit qui a des bonnes propriétés de mise en œuvre, c'est-à-dire que l'on peut le plier facilement, le souder facilement parce que cela ne sert à rien de vendre un produit si on ne sait pas le plier, le souder, le travailler ... » **(Mr Betot)**

« ...le client ce qu'il demande une très bonne répétition dans la mise en œuvre que cela puisse être produit en série...l'utilisateur va chercher la mise en œuvre que le produit se travaille bien... » **(Mr Schoen)**

« ...qui est plus performant parce que la planéité est meilleure parce que la tolérance en épaisseur est la meilleure parce que le Carbone équivalent est le plus bas.. » **(Mr Schoen)**

« ...l'avantage de ces produits là, c'est toujours borné par le technique, c'est toujours l'ingénieur soudeur du constructeur de grue qui aura le dernier mot, les acheteurs n'achèteront jamais sans la validation du bureau technique » **(Mr Schoen)**

«si on a des choses très régulières...on sait que l'on va pouvoir l'amener beaucoup plus loin en terme d'optimisation de travail...qu'il est important que les caractéristiques soient les mêmes partout » **(Mr Schoen)**

« C'est important que quand on prend la première tôle pour la plier que l'on ne doive pas changer les réglages pour la deuxième tôle et ce pour la mise en œuvre » **(Mr Schoen)**

« Aujourd'hui Industeel a résolu son problème de planéité d'après ce que j'ai compris » **(Mr Schoen)**

« Avec un produit Industeel je vais pouvoir faire certaines choses alors que je ne peux le faire avec des produits Ruukki ou « x » » **(Mr Schoen)**

4.1.1.3 Conformité

« Pour les gros, Caterpillar, Liebherr, etc...on va voir ce que l'on peut faire pour se faire homologuer, Caterpillar, nous sommes homologués, Liebherr, non » **(Mr Ducret)**

« ...Après on entre dans le conseil, comment on peut aider nos clients à concevoir leurs produits ?

Dans certains domaines nous avons une longue expérience comme par exemple en inox et en construction chaudière car historiquement, nous étions bien introduit dans ces domaines là, dans les grandes organisations européennes et internationales, on a pas mal d'historique et de crédibilité et nous avons des gens très compétent » **(Mr Ducret)**

« On voit aujourd'hui l'offre sur le marché c'est beaucoup mieux que les normes, c'est-à-dire que les normes ont au moins 10 ans de retard par rapport à l'existant » **(Mr Ducret)**

« On va garantir toutes les normes mais de temps en temps, il ya des clients qui veulent plus que cela qui savent que SSAB peut garantir beaucoup mieux que l'Euronorm et pas de manière exceptionnelle » **(Mr Ducret)**

« Il y a des clients qui peuvent être intéressés parce que nos produits sont homologués car cela les aident à vendre » **(Mr Ducret)**

« Nos produits sont conformes aux normes » **(Mr Betot)**

« Les tôles de SSAB, ils ne les regardent même plus car ils savent que ce sont des tôles qui sont nickel » **(Mr Betot)**

« Oui et les normes sont parfois obsolètes, elles sont finies » **(Mr Betot)**

« En Europe, on utilise l'Euronorme mais c'est dépassé car le niveau d'exigence des clients a augmenté » **(Mr Betot)**

4.1.1.4 Durabilité

« La durée de vie des tôles cela a de l'importance ?...de mémoire, dans le HLE, non » **(Mr Betot)**

4.1.1.5 Service associé

« On a un service technique via le CRMC qui est un beau service en ce qui aide la mise en œuvre chez des clients voire en cas de litige. Le CRMC est un bel outil pour nous » **(Mr Betot)**

4.1.1.6 Esthétique :

« Il fallait que nos produits apparaissent un peu plus...pour nous un peu plus sophistiqué mais en fait pour le marché que nos produits se rapprochent des meilleurs et SSAB notamment » **(Mr Ducret)**

« Il faut faire des produits bien plus présentables que l'on a car s'ils sont bien pour la distribution mais ils ne sont pas bien pour les utilisateurs finaux surtout quand c'est SSAB qui crée la référence » **(Mr Ducret)**

« Cela a l'air bête...mais le gars, il veut qu'il soit beau l'engin » **(Mr Ducret)**

« Le marché télescopique est encore plus compliqué...on retombe sur les états de surface car quand il met en peinture, il ne faut pas qu'il tombe sur des défauts... » **(Mr Ducret)**

« C'est d'avoir un produit plat c'est-à-dire une excellente planéité et qui ne présente des défauts d'oxycoupage, métallurgique » **(Mr Betot)**

« Cosmétique donc on se rend compte de plus en plus que maintenant le client demande des tôles grenillées, un marquage idéal,... » **(Mr Betot)**

« Toutes les tôles qui passent à MGL sont grenillées donc au niveau de l'aspect de surface, le client a une tôle beaucoup plus belle qu'avant » **(Mr Betot)**

« L'aspect visuel est fondamental » **(Mr Betot)**

« Le constructeur va chercher l'esthétique car il va chercher que le produit livré soit beau » **(Mr Schoen)**

« Le cosmétique est le plus important en HLE » (Mr Schoen)

« ...c'est un acheteur qui achète, c'est l'œil qui achète avant que ce ne soit les caractéristiques techniques qui fassent la différence... » **(Mr Schoen)**

« ...le côté de l'œil, c'est ce qui fait le décisionnel et dans la Haute Limite Élastique, c'est exactement la même chose... » **(Mr Schoen)**

« ...l'œil qui va décider » **(Mr Schoen)**

« Le gros problème avec Industeel est le cosmétique » **(Mr Schoen)**

« Une planéité irréprochable, aspect de surface impeccable » **(Mr Schoen)**

« Le marquage peinture est plus facile à lire » **(Mr Schoen)**

4.1.2 La qualité de service

4.1.2.1 Fiabilité

« En plus l'information, elle est généralement, loin d'être fiable » **(Mr Ducret)**

« ...on doit être capable d'informer le client de l'état de la commande. Cela tout le monde le sait presque le faire normalement sauf nous qui le faisons pas toujours de manière terrible sur nos sites.... » **(Mr Ducret)**

« ...ce que le client veut c'est-à-dire quand il aura exactement sa tôle » **(Mr Betot)**

« Là, il trouve que l'on manque de fiabilité car on donne un premier reforecasting puis un deuxième voire un troisième donc là on manque de fiabilité par rapport à l'information que l'on donne » **(Mr Fontaine)**

« La crédibilité sur l'information, c'est vraiment...ce n'est pas sur notre crédibilité globale mais vraiment sur celle de l'information où ils trouvent que nous sommes nuls » **(Mr Fontaine)**

« Il y a aussi l'aspect documentaire car on parle de tôle mais il y a aussi on essaie de faire des choses, de mettre sur internet.... » **(Mr Fontaine)**

« C'est il y a des erreurs de certificats sur chaque projet, les documents arrivent en retard et ils doivent les réclamer.... » **(Mr Fontaine)**

« Le gars de TKK me dit « j'ai du mal à convaincre les gens du management de la qualité de chez moi qu'Industeel est fiable » » **(Mr Fontaine)**

« Oui au niveau d'Industeel la fiabilité de l'information n'est pas bonne mais c'est la même chose pour les autres... » **(Mr Schoen)**

« **Je veux juste l'information juste et fiable....**oui obtenir l'information juste, fiable » **(Mr Schoen)**

4.1.2.2 Réactivité

« ...car ils n'ont pas les moyens de répondre aux clients car ils n'ont pas les systèmes d'informations...donc c'est laborieux...cela prend du temps » **(Mr Ducret)**

« Le client, il nous pardonnera toujours si on a un problème si on lui dit...Par contre, on s'engage, les tôles seront en place pour telle date...là, il dira OK, oui, ah bon...mais on moins il y a quelque chose » **(Mr Ducret)**

« Aujourd'hui la plupart du temps, c'est le client qui se rend compte qu'il y a un problème que l'on n'a pas livré » **(Mr Ducret)**

« Forcément plus on peut répondre rapidement meilleur c'est » **(Mr Ducret)**

« ...je ne dis pas que l'on ne répondait pas bien mais que l'on devrait être plus prompt, plus prompt sur la balle » **(Mr Betot)**

« ...il faut être proactif sur la commande » **(Mr Fontaine)**

« Donc on a une bonne force de réactivité et ça c'est fort apprécier des clients et je dirais même cela gomme même souvent les retards » **(Mr Fontaine)**

4.1.2.3 Compréhension

« Aussi, c'est une question de comportement, il n'y a pas deux clients pareils » **(Mr Ducret)**

« ...Après on entre dans le conseil, comment on peut aider nos clients à concevoir leurs produits ?

Dans certains domaines nous avons une longue expérience comme par exemple en inox et en construction chaudière car historiquement, nous étions bien introduit dans ces domaines là, dans les grandes organisations européennes et internationales, on a pas mal d'historique et de crédibilité et nous avons des gens très compétents » **(Mr Ducret)**

« **C'est l'application qui fait le client** » **(Mr Betot)**

« Ils ont des exigences de planéité car comme ils fraisent, ils font un poli-miroir » **(Mr Betot)**

« C'est nous-mêmes qui avons rectifié la spécification pour que le client n'ait plus de problèmes » **(Mr Betot)**

« ...si tu comprends qu'il est dans une situation difficile, cela passe beaucoup mieux.. » **(Mr Fontaine)**

« C'est important de savoir ce que le client va faire avec sa tôle » **(Mr Fontaine)**

« Dès le départ, d'être curieux pour que quand on inscrit la commande, on tient bien compte de tout ce qui est important pour que la commande réussisse » **(Mr Fontaine)**

« Cette année, j'ai un objectif d'aller voir 3 gros clients qui débouche sur des sujets de service clients donc des actions donc aller comprendre les problèmes que nous leur avons causé et essayer de lancer des actions concrètes » **(Mr Fontaine)**

« Notre crédibilité, on la regagne toujours quand on se déplace chez le client et que l'on explique les soucis que l'on a eu et cela aussi c'est de l'information car quand on leur explique ce qui s'est passé, on redore notre blason » **(Mr Fontaine)**

« Après en discutant avec lui, j'ai compris qu'il y avait des points de rosée...pour savoir quel est le produit qui convient le mieux ! » **(Mr Schoen)**

« ...le constructeur ce qui prime...que son interlocuteur soit réellement un technicien que la personne qui est en face soit un technicien **qui va lui apporter des conseils** » **(Mr Schoen)**

4.1.2.4 Courtoisie :

« Pourquoi vous allez chercher votre pain à 500l alors qu'il y a un boulanger au bas de votre immeuble ?...car en bas, elle fait la gueule tous les jours. Par contre, l'autre à le sourire... » **(Mr Ducret)**

4.1.2.5 Tangibilité

« Le client, il nous pardonnera toujours si on a un problème si on lui dit...Par contre, on s'engage, les tôles seront en place pour telle date...là, il dira OK, oui, ah bon...mais on moins il y a quelque chose » **(Mr Ducret)**

« On a plus de mal dans le service de base, livrer la commande à l'heure, conforme aux spécifications... » **(Mr Ducret)**

« ...nous avons questionné nos clients d'une manière assez large, on le voyait dans les réponses que nous étions mal noté dans le service de base, la livraison, les réponses à certaine questions » **(Mr Ducret)**

« De toute manière, le service de base reste notre point faible... » **(Mr Ducret)**

« Dans les délais de livraison, il faut savoir que nous avons MGL en HLE, les tôles partent très vite....et pour les épaisseurs plus épaisses ? Là on passe sur des presses

Avons-nous des soucis ? Le délai est moins bon que dans les épaisseurs $\leq 50\text{mm}$ » **(Mr Betot)**

«ils (SSAB) ont des stockages de tôles un peu partout dans le monde et cela permet de servir le client dans les 24 heures.....je pense, les délais c'est quelque chose de fondamentale pour le client... » **(Mr Betot)**

« Si tu veux la clé du succès est de livrer la commande à l'heure, là c'est le délai qui compte » **(Mr Fontaine)**

« Par contre là où je sais que l'on est mauvais, c'est en taux de service car quand je regarde les performances délai, notre indicateur de délai est mauvais... » **(Mr Fontaine)**

« Aujourd'hui, on a de bonnes performances délai et tu vois tout de suite que les gens ont moins de sollicitations sur des commandes qui ne se passent pas bien » **(Mr Fontaine)**

« Quand Ruukki vous annonce un délai, on n'est pas au jour prés...le respect de délai est important » **(Mr Schoen)**

« Ce qui fait la différence, c'est la ponctualité de ce que l'on a annoncé au client et c'est super important pour le client » **(Mr Schoen)**

« Industeel fait partie de ceux qui ont beaucoup de difficulté à respecter le délai.....c'est une grosse problématique d'Industeel mais c'est une problématique pour tous sauf SSAB et Ruukki....ce sont les deux seuls qui peuvent respecter le délai à 100% ...les autres non, je mets tout le monde dans le même panier» **(Mr Schoen)**

4.1.2.6 Cordialité

« C'est pour cela que l'on a joué là-dessus, on sait que nous ne sommes pas les meilleures du monde au niveau du service, par contre quand des clients viennent nous voir, on essaie de les traiter le mieux possible, bien manger s'ils viennent en Bourgogne leur faire boire des bons vins voilà... » **(Mr Ducret)**

« On a intérêt de choyer le client » **(Mr Betot)**

4.1.2.7 Accessibilité

« C'est une de nos forces... c'est que quand il se passe quelque chose sur une commande, on est capable de mettre rapidement des actions « coup de poing » » **(Mr Fontaine)**

« ..Pour créer un site internet pour que les clients puissent aller chercher les documents » **(Mr Fontaine)**

« J'ai accès aux commerciaux et à Etienne Betot pour qu'il me donne un coup de main, un conseil » **(Mr Schoen)**

« C'est très important pour moi, c'est même pour moi la chose la plus importante car lorsque j'ai besoin d'un conseil, j'aime l'avoir » **(Mr Schoen)**

4.1.3 La confiance

4.1.3.1 Par rapport à l'entreprise

4.1.3.1.1 Expérience antérieure

« A partir du moment que l'on s'entend correctement que l'on apprend à se connaître...c'est toujours plus facile de travailler avec quelqu'un que l'on connaît bien.. » **(Mr Ducret)**

« Il y a un petit problème de confiance chez certains qui ont été un peu échaudés avec des litiges » **(Mr Betot)**

« ...chez Kresta, on a fait des perf délais vraiment mauvaises, les trois quart des commandes étaient en retard....David Farias (Directeur commercial Industeel) avait dit « je ne sais pas

s'ils repasseront commandes »...on leur a dit que nous allions surveiller les commandes...et ils viennent de passer une énorme commande » **(Mr Fontaine)**

« Après quand on connaît les interlocuteurs et que l'on connaît l'usine, il y a des choses qui peuvent faire » **(Mr Schoen)**

4.1.3.1.2 Investissements

« Cela donne confiance car avec la nouvelle planeuse que l'on a installé, c'est quelque chose qui à quand même intéressé pas mal de clients...donc tous ces clients là sont rassurés » **(Mr Fontaine)**

4.1.3.2 Par rapport au vendeur :

4.1.3.2.1 Similarité et sympathie

« Pour les mêmes raisons, le gars est sympathique, il faut un petit rabais... » **(Mr Ducret)**

« Donne moi un prix pour cela, tu as été sympa l'autre fois, tu m'as aidé, tiens si tu peux faire 10 ou 20€ sur cette commande, elle est pour toi... » **(Mr Ducret)**

4.1.3.3 Par rapport aux consommateurs

4.1.3.3.1 La familiarité

« ...l'autre il préfère bouffer, il dira vient, on va en parler autour d'un repas, il a tous les cas de figure » **(Mr Ducret)**

4.1.3.3.2 La satisfaction

«on a eu de très bon retour de la part de G&G l'année passée pour une commande de 1000T » **(Mr Betot)**

« Pour des épaisseurs entre 20 et 30 mm, on a eu de bons retours et ils viennent de nouveau pour une commande de 4000T » **(Mr Betot)**

« On a un bon retour des clients....les plaintes....c'étaient des tôles non-planes pour le reste quand je regarde le pot de litige en HLE en dehors de la planéité, je n'ai rien ce qui veut dire que le produit est bon et MGL va diviser par 2 ou 3 le facteur litige » **(Mr Betot)**

4.1.3.4 Par rapport à la relation

4.1.3.4.1 Durée de la relation

« Des démarches chez un client où c'est très compliqué de se faire homologuer...cela va prendre du temps donc on va construire une relation puis cela devient un succès, c'est aussi une barrière à l'entrée... » **(Mr Ducret)**

« C'est pour cela que dans la relation commerciale, on investit beaucoup dans nos gens, dans nos filières,... car une des choses qui restent essentiel est la relation commercial» **(Mr Ducret)**

« Une chose qui nous permet d'exister malgré tout d'exister sur le marché, c'est le réseau commercial qui arrive malgré tout à garder des liens avec les clients en se faisant pardonner par un moyen ou un autre » **(Mr Ducret)**

« Après, il faut être clair avec les grands distributeurs allemands ce qui compte énormément, c'est la relation entre le vendeur et le client, le gros du travail, il se fait là » **(Mr Ducret)**

« Puis la qualité de la relation permet d'avoir le mot final car quand il nous consulte, il en consulte d'autres » **(Mr Ducret)**

« Après la qualité de la relation et je vais dire la durée parce que c'est là...car plus il y a une durée plus le lien devient solide quoi » **(Mr Ducret)**

« ...c'est vrai que dans une relation client-fournisseur, quelqu'un qui connaît bien qui sait qu'il peut l'aider, il lui donne un coup de fil et lui dit allez, tiens, hop...c'est fait » **(Mr Ducret)**

« ...on perd une affaire car l'autre il est meilleur, il a une meilleur relation avec le client » **(Mr Ducret)**

« ...nourrir une relation de confiance » **(Mr Betot)**

« ...cela c'est uniquement le relationnel qui permet que l'on peut avancer, le relationnel est importante.. » **(Mr Betot)**

« ...de ce fait, il a fait des amendements et on a fait des efforts de notre côté et finalement, le produit que l'on lui a livré après homologation et la mise en œuvre c'est passé et cela crée des liens » **(Mr Betot)**

« ...souvent on a faire à des clients connus, rarement on a des nouveaux clients mais la majorité ce sont des clients avec qui on travaille mais ils connaissent nos défauts ... » **(Mr Fontaine)**

« Oui, je continue de travailler avec Industeel pour des questions de relationnelles, des histoires que j'aime bien l'usine car le relationnel a de l'importance ...Parce **que nous sommes des être humains**» **(Mr Schoen)**

4.1.3.4.2 Le partage des valeurs communes

« ...cela peut être dû à des civilisations qui sont différentes de nous...il y a des trucs qui ne plaisent pas si on va discuter dans le Middle East ou en Asie, il y a des choses qui se font et ne se font pas » **(Mr Ducret)**

« C'est pour cela que nous utilisons le plus possible des autochtones car ils sont au courant des choses à faire ou ne pas faire... » **(Mr Ducret)**

4.1.4 Points communs entre la qualité de service et la confiance

Cette catégorie reprend les points communs que la revue de littérature nous a renseigné

4.1.4.1 Crédibilité-Réputation de l'entreprise

Dans la qualité de service, la crédibilité est une des caractéristiques détectée mais celui-ci aussi est repris dans la confiance par rapport à la réputation de l'entreprise d'où la mise en commun des phrases de nos répondants :

« L'image d'Industeel sur ces produits n'est pas la meilleure » **(Mr Ducret)**

« Notre point faible, c'est le service, en gros, une tôle sur deux en retard....on a fait une étude, il y a 2-3 ans sur le sujet, on sait que l'on est très loin des attentes du marché » **(Mr Ducret)**

« Notre faiblesse sur le service, on va le payer sur le prix de vente ou quelque chose comme cela » **(Mr Ducret)**

« ...Après on entre dans le conseil, comment on peut aider nos clients à concevoir leurs produits ?

Dans certains domaines nous avons une longue expérience comme par exemple en inox et en construction chaudière car historiquement, nous étions bien introduit dans ces domaines là, dans les grandes organisations européennes et internationales, on a pas mal d'historique et de crédibilité et nous avons des gens très compétent » **(Mr Ducret)**

«dans d'autres applications un peu plus pointues, les gens sont obligés de composer avec nous parce que nous ne sommes pas 36 à le faire... » **(Mr Ducret)**

« ...je pense que IB, ce n'est pas le plus mauvais, c'est loin d'être le meilleur...il n'est pas d'une fiabilité exceptionnelle... » **(Mr Ducret)**

« ...en disant, on a fait tel et tel projet avec tels références, cela met les clients en confiance... » **(Mr Ducret)**

« ...les agents les (références) ont quand ils reçoivent des clients. Si jamais le gars, il nous connaît pas bien, il regarde et voit que nous ne sommes pas des inconnus... » **(Mr Ducret)**

« Les tôles de SSAB, ils ne les regardent même plus car ils savent que ce sont des tôles qui sont nickel » **(Mr Betot)**

« ...Bonne image mais bémol pour la planéité....je pense que l'image va s'améliorer avec MGL » **(Mr Betot)**

« On manque de crédibilité car on ne donne pas les bonnes infos au bon moment donc... » **(Mr Fontaine)**

« ...il faut continuer à développer des actions afin d'être plus crédible en terme d'infos » **(Mr Fontaine)**

« On n'a pas une bonne image en termes de service, on est réputé comme étant un fournisseur qui livre tard » **(Mr Fontaine)**

« Je pense que les clients pensent qu'Industeel est une usine qui produit des tôles de bonne qualité mais qui doit faire un effort sur la notion de service » **(Mr Fontaine)**

« Pour que le client ait confiance, on doit déjà livrer à l'heure les commandes et si on ne sait pas livrer les commandes à l'heure, il faut que les nouvelles prévisions soit fiable » **(Mr Fontaine)**

« La particularité d'Industeel pour moi et qu'Industeel est quelqu'un qui est un artisan de l'industrie, ce n'est pas péjoratif du tout mais c'est quelqu'un qui **est capable d'adapter de manière très spécifique ces produits au besoin du client** » **(Mr Schoen)**

« **La confiance par rapport aux conseils donnés, par rapport à l'usine et puis faire des choses récurrentes, la fiabilité à tous les niveaux** » **(Mr Schoen)**

4.1.4.2 Compétences

Que ce soit au niveau de la qualité de service et de la confiance, on parle soit de la compétence du personnel soit du vendeur d'où cette mise en commun sous le nom de « compétences ».

« ...Après on entre dans le conseil, comment on peut aider nos clients à concevoir leurs produits ?

Dans certains domaines nous avons une longue expérience comme par exemple en inox et en construction chaudière car historiquement, nous étions bien introduit dans ces domaines là, dans les grandes organisations européennes et internationales, on a pas mal d'historique et de crédibilité et nous avons des gens très compétent » **(Mr Ducret)**

« Nous avons notre propre centre de recherche qui peut aider nos clients dans certains domaine, le soudage,... » **(Mr Ducret)**

« ...j'essaie d'apprendre aux gens de bien expliquer les choses...on voit que quand le client comprend ce qui se passe et comprend que l'on essaie de mettre des actions derrière, cela se passe mieux » **(Mr Fontaine)**

« C'est que les vendeurs ce sont les bureaux de ventes et parfois mais c'est très difficile à faire, ils ne vont pas chercher les infos qu'il faudrait pour l'usine pour que l'on puisse

respecter ce que le client déjà nous demande car parfois il manque de l'info...cela peut être sur l'emballage...on va leur colle un emballage minimaliste alors qu'il faut un maximaliste »

(Mr Fontaine)

« Coacher les bureaux de ventes. Par exemple, ici, en terme de service ce que nous sommes en train de faire c'est que nous avons gâché des commandes car il y avait des erreurs de commande. Avec le bureau allemand qui est le groupe pilote, on est en train de détecter toutes les erreurs qu'ils font...et nous sommes allés leur présenter toutes les erreurs qu'ils réalisent » **(Mr Fontaine)**

« Ce que l'on a fait avec Dominique sur le canevas à l'entrée des commandes, on s'est rendu compte que quand on allé dans MP avec les champs des US, marquage, planéité et bien on voyait qu'il y en avait plein qui ne savait pas comment aller jusqu'au champ que Dominique montrait et donc cela amène des erreurs

Donc c'est une formation du réseau» **(Mr Fontaine)**

« C'est souvent une question d'attention et de formation des gens qui travaillent sur le produit » **(Mr Schoen)**

« Oui, aujourd'hui, les commerciaux sont de moins en moins spécialisé » **(Mr Schoen)**

4.1.4.3 Communication

« Aussi, c'est une question de comportement, il n'y a pas deux clients pareils » **(Mr Ducret)**

« Si je prends les allemands...il envoie une demande de prix, il veut avoir une réponse dans les deux heures » **(Mr Ducret)**

« La première information, tout client est prêt à nous excuser d'être en retard, d'avoir une faiblesse, quelles qu'elles soient à partir du moment où on l'avertit » **(Mr Ducret)**

« Le client, il nous pardonnera toujours si on a un problème si on lui dit... » **(Mr Ducret)**

« ...Après on entre dans le conseil, comment on peut aider nos clients à concevoir leurs produits ?

Dans certains domaines nous avons une longue expérience comme par exemple en inox et en construction chaudière car historiquement, nous étions bien introduit dans ces domaines là, dans les grandes organisations européennes et internationales, on a pas mal d'historique et de crédibilité et nous avons des gens très compétent » **(Mr Ducret)**

« Plus on va aller vers les fabricants, eux peuvent être intéressé par une aide technique, vous êtes métallurgiste, venez donner quelques conseils car on veut développer cela, est-ce que l'on doit prendre cette qualité comme ça ou celle là ?eux ils vont avoir des attentes et s'ils peuvent se tourner vers plusieurs fournisseurs, ils vont se tourner vers celui qui leur apportera le plus de chose» **(Mr Ducret)**

« Les clés de succès d'une commande, c'est d'être à l'heure et d'informer le client... » **(Mr Fontaine)**

« Il (le ressenti des clients) n'est pas bon, ils trouvent...en terme d'informations....on est trop réactif » **(Mr Fontaine)**

« ...ici on essaie de mettre en place tous les outils qui vont nous aider le plus possible à détecter les problèmes et à les communiquer au plus tôt » **(Mr Fontaine)**

« Les client apprécient (d'être proactif) et ils nous amènent des solutions. Par exemple, cette tôle là, c'est rein si on doit la reproduire mais par contre, assure cette tôle et celle-là car elles sont plus importantes.... » **(Mr Fontaine)**

« Une bonne communication permet de trouver les bonnes solutions pour le client » **(Mr Fontaine)**

« ...on n'est pas assez proactif » **(Mr Fontaine)**

« La communication c'est ce qu'il y a de plus important quand tu as des failles » **(Mr Fontaine)**

« Pour l'incident aciérie...on a envoyé sur tous les bureaux de ventes, toute la liste des commandes qui sont impactées par cet incident aciérie...Cela a été vachement apprécié....on n'a pas beaucoup de clients qui ont rouspété » **(Mr Fontaine)**

« ...le métier de l'HLE reste des métiers qui doivent être guidés par des spécialistes car cela ne se vend pas comme d'autres produits car il y a une certaine technicité qui est à apporter, le client a besoin d'un certain conseil et cela me semble la chose la plus importante pour pouvoir les vendre » **(Mr Schoen)**

« ..Ce sont des gens qui ont besoin d'un certain conseil, d'être rassuré, de savoir « Comment se travaille le produit ? » » **(Mr Schoen)**

« SSAB ou Ruukki dès qu'ils ont un problème, ils me préviennent comme cela on regarde quelles sont les commandes les plus importantes...ils posent très loin leurs questions, ils ne sont pas réactif mais **proactif** ...ce sentiment là, je ne l'ai jamais eu avec Industeel» **(Mr Schoen)**

« Quand il y a des commandes en retard, à partir du moment où je suis prévenu, je peux anticiper dans mes ateliers... » **(Mr Schoen)**

« **Je n'achète pas un prix mais un produit technique donc je préfère avoir en face de moi un technicien qui comprendra beaucoup mieux mon langage** » **(Mr Schoen)**

4.1.5 Catégories « hors-sujet »

4.1.5.1 Investissements

« Il y en a qui font du « Direct Quench », c'est-à-dire qu'il trempe directement derrière le train, on y travaille à Industeel....cela permet de faire des produits, des gammes qui deviennent un peu plus économique car on fait tout en ligne (on ne passe pas par des réchauffages) » **(Mr Ducret)**

«SSAB...à la sortie du train de laminage, la tôle au filet est trempée c'est-à-dire qu'il y a un rideau d'eau qui trempe la tôle...contact avec l'eau est immédiat quasiment....mais le nirvana c'est de pouvoir tremper directement » **(Mr Betot)**

«la seule chose où l'on doit s'améliorer soit par un investissement soit par une modification de la planeuse CMT, ce sont les fines tôles.... » **(Mr Betot)**

« ...nous avons des presses vieillissantes car quand nous avons des tôles de 120-130-140 mm, nos presses ont du mal.... » **(Mr Betot)**

4.1.5.2 Stratégie

« Bon ! Il faut savoir qu'historiquement, on n'a jamais investi sur les HLE...donc là Industeel a un peu changé de stratégie » **(Mr Ducret)**

« On n'avait pas une stratégie très volontaire sur ces produits là, on n'a pas fait énormément d'efforts » **(Mr Ducret)**

« De 5 à 100mm, il y a pléthore de producteurs » **(Mr Ducret)**

« On part presque de zéro à la découverte plutôt de niche parce que l'on sait que l'on ne va pas aller se battre sur le 700MPa de 8 à 50mm » **(Mr Ducret)**

« On essaie de faire plus mais sur des spécialités, des niches et puis voir si on ne peut pas attaquer certains projets » **(Mr Ducret)**

« Des grands volumes donc de toute manière, ils attirent comme des aimants tous les producteurs, ce n'est pas là où les prix sont les meilleurs....donc on pourrait trouver des plus petites sociétés qui vont fabriquer des choses en moins grandes dimensions, moins visible sur le marché avec des volumes plus petit...mais par contre, plus intéressant pour nous car le prix seraient sans doute plus haut » **(Mr Ducret)**

« Je préfère travailler sur des plus petits volumes, j'aurais peut être moins de chiffre d'affaires mais au bout du compte je gagnerais plus d'argent... » **(Mr Ducret)**

4.1.5.3 Rentabilité

« Notre faiblesse sur le service, on va le payer sur le prix de vente ou quelque chose comme cela » **(Mr Ducret)**

4.1.5.4 Ressources humaines

« Mais même si on a un service client, il faut s'assurer qu'il y a des moyens d'assurer sa tâche » **(Mr Ducret)**

« Mais c'est uniquement un problème de ressources mais valable pas uniquement de ce que l'on parle (le niveau de service) mais valable dans d'autres secteurs » **(Mr Betot)**

« ...mais tu sais tout le monde est satellisé...oui cela nous permet d'être informé mais ce sont des ressources, des ressources, un plein d'endroit, il manque des ressources » **(Mr Betot)**

« Qu'est-ce qu'il manque ?

Les ressources aussi...tu sais dans l'usine, il y a 10000 tôles en permanence...je n'ai pas les gens nécessaires pour faire l'analyse de commande tous les jours et de détecter quel client il faut prévenir ? » **(Mr Fontaine)**

4.1.5.5 Systèmes d'informations

« Connaissant bien le Creusot, ils n'ont absolument pas le moyens de répondre aux clients car ils n'ont pas les systèmes d'informations qui donnent les bonnes informations » **(Mr Ducret)**

« On n'est pas encore assez équipé pour être proactif, très souvent, on est réactif donc c'est quand le client attend sa commande et qui pose une question, on répond.... » **(Mr Fontaine)**

« On n'a pas encore tous les systèmes pour avoir les choses d'une manière proactive » **(Mr Fontaine)**

« Il faut des systèmes qui travaillent pour nous » **(Mr Fontaine)**

4.1.5.6 Management de la qualité

« On est censé le (l'enquête client) faire...déjà par la norme ISO » **(Mr Ducret)**

« Tu vois le client est très content car nous avons modifié le processus des commandes nucléaires donc les processus O2 et O5 » **(Mr Fontaine)**

« Chez le constructeur ce qui prime c'est que son interlocuteur soit ISO qui lui montre son système de traçabilité » **(Mr Schoen)**

4.1.5.7 Informations sur la concurrence

« Cela dépend de la qualité de la relation que l'on a avec le client...ils (les clients) ont tous des brochures (des concurrents)...plus on a une bonne relation avec un client, celui-ci te dit lui il sait faire cela seulement alors que dans la brochure le cadre est beaucoup plus large et il te dit tout ça n'est pas bon...et donc on peut utiliser cette information quand nous allons chez un autre client...savoir où nous on peut tirer le levier vers nous » **(Mr Ducret)**

« C'est pour cela en Europe, très rare sont ceux qui acceptent de travailler avec des produits chinois, problème de confiance car ils ne sont pas encore fiable » **(Mr Schoen)**

4.1.5.8 Délai de paiement

« Au départ, nous étions les seuls à avoir donné un prix ferme quelque soit le prix de la mitraille...on a répondu favorablement à leur demande » **(Mr Ducret)**

4.1.5.9 Partenariat

« Quand on essaie de lancer un nouveau produit...on a comme idée de faire un « win-win »...les rôles impeccables pour lui et les autres, il peut nous les prendre en deuxième choix....on essaie toujours d'établir la zone de confiance » **(Mr Betot)**