

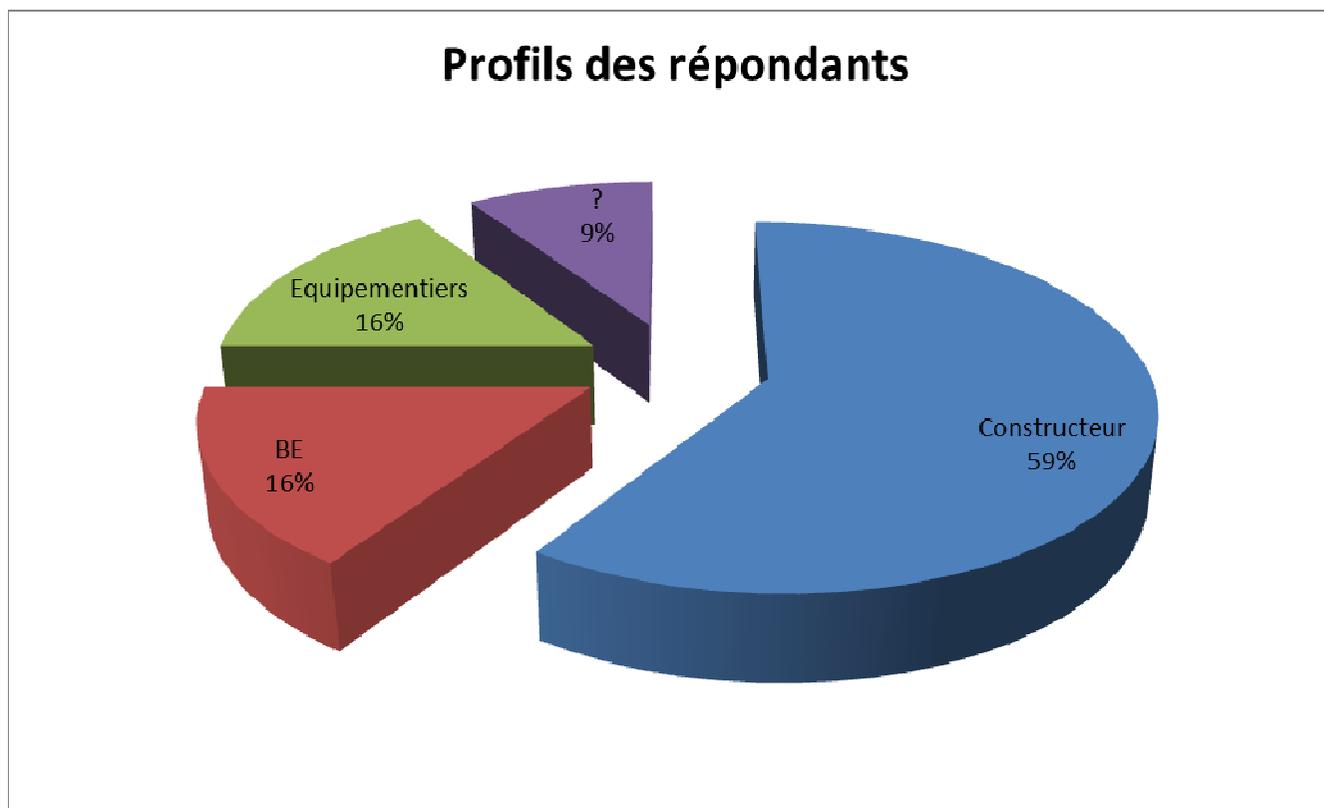
ANTICIPER C'EST GAGNER !

Résultats du questionnaire entreprises

RAPPEL DU PROTOCOLE

- Un questionnaire élaboré par la Commission
- 40 questionnaires analysés

PROFILS DES RÉPONDANTS



PROFILS DES RÉPONDANTS

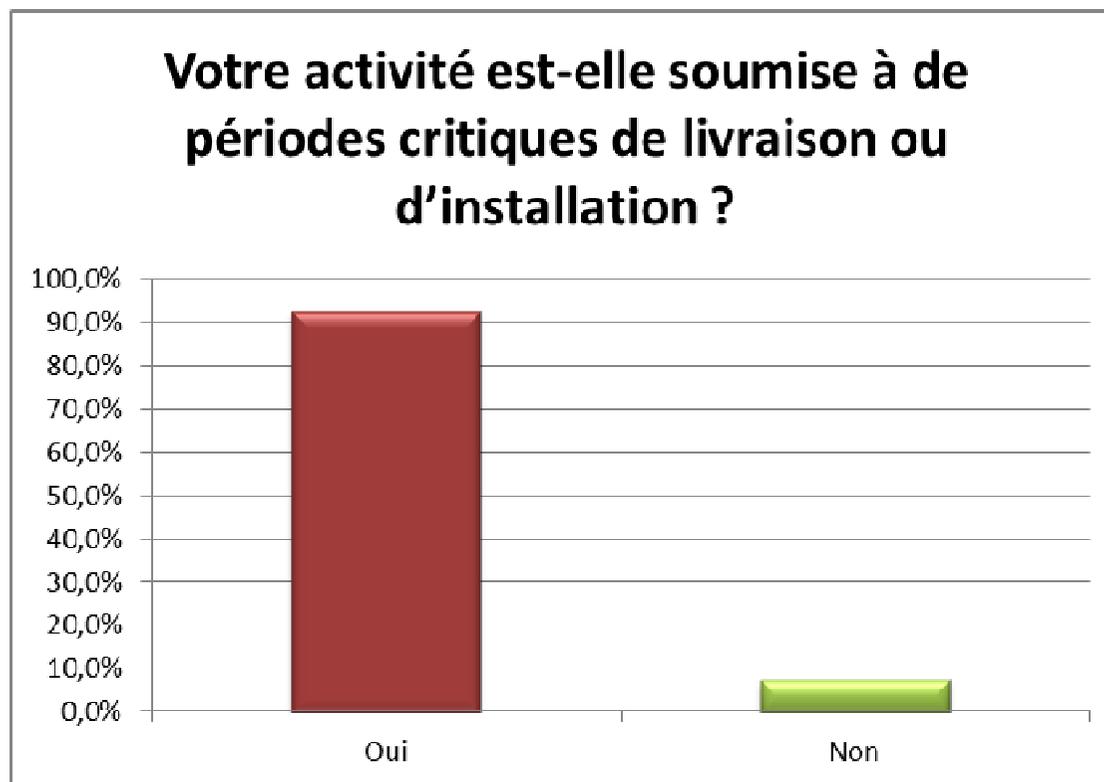
- Des répartition de CA selon les clients très variables

| En % de CA | Entreprises | Collectivités | Exploitants de DS (Régie, concessionnaire, ou fermier) |
|----------------|-------------|---------------|--|
| BE | 19 | 56 | 25 |
| Constructeur | 16 | 30 | 55 |
| Equipementiers | 36 | 17 | 47 |

| | Entreprises | Collectivités | Exploitants de DS (Régie, concessionnaire, ou fermier) |
|----------------|-------------|---------------|--|
| BE | 0 | 70 | 30 |
| | 50 | 10 | 40 |
| | 0 | 70 | 30 |
| | 25 | 75 | 0 |
| | 1 | 69 | 30 |
| Constructeurs | 0 | 30 | 70 |
| | 0 | 20 | 80 |
| | 0 | 0 | 100 |
| | 20 | 50 | 30 |
| | 20 | 60 | 20 |
| | 0 | 50 | 50 |
| | 0 | 0 | 100 |
| | 5 | 95 | 0 |
| | 70 | 0 | 30 |
| | 35 | 15 | 50 |
| | 50 | 0 | 50 |
| | 15 | 15 | 70 |
| | 0 | 80 | 20 |
| | 0 | 90 | 10 |
| | 50 | 0 | 50 |
| 20 | 20 | 60 | |
| 0 | 0 | 100 | |
| 10 | 30 | 60 | |
| 0 | 10 | 90 | |
| Equipementiers | 25 | 25 | 50 |
| | 70 | 10 | 20 |
| | 10 | 10 | 80 |
| | 0 | 30 | 70 |
| | 75 | 10 | 15 |

LES DÉLAIS ?

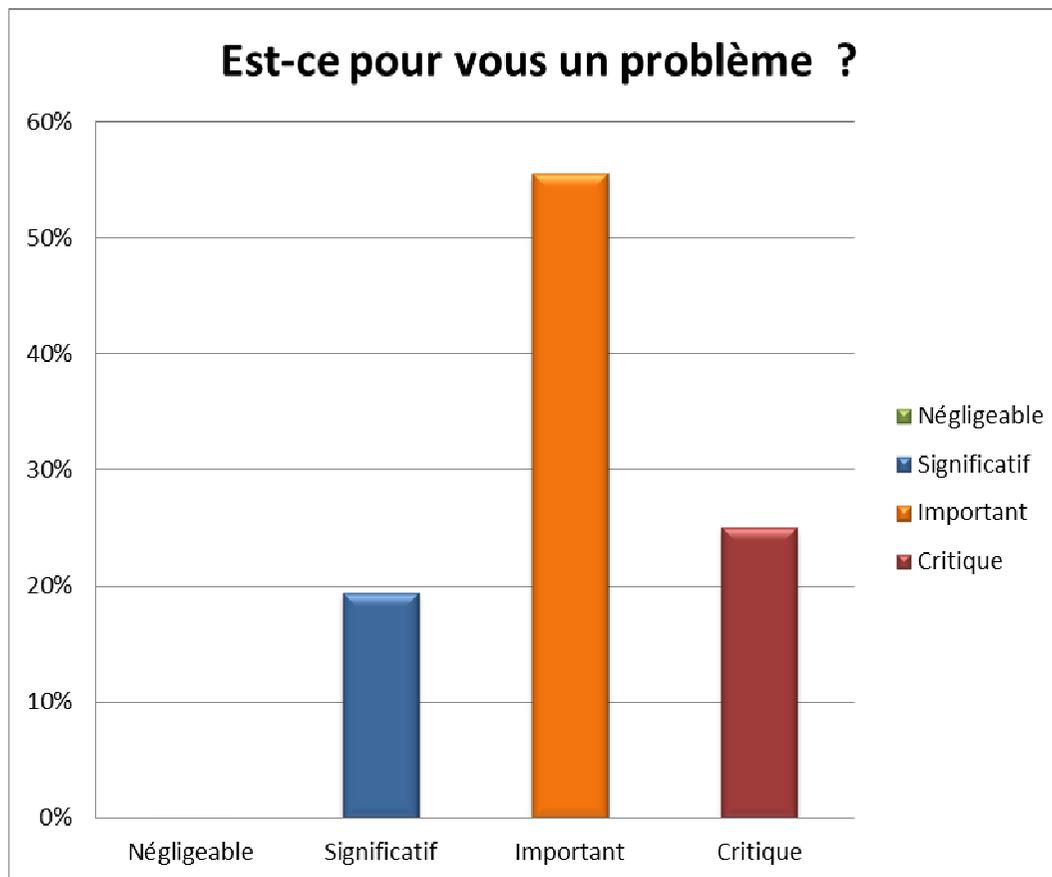
40 réponses
qualifiées



- 3 n'ont pas de problèmes de délais
- 2 n'ont pas répondu aux questions suivantes
- Les données suivantes portent donc sur 35 questionnaires

UN PROBLÈME ?

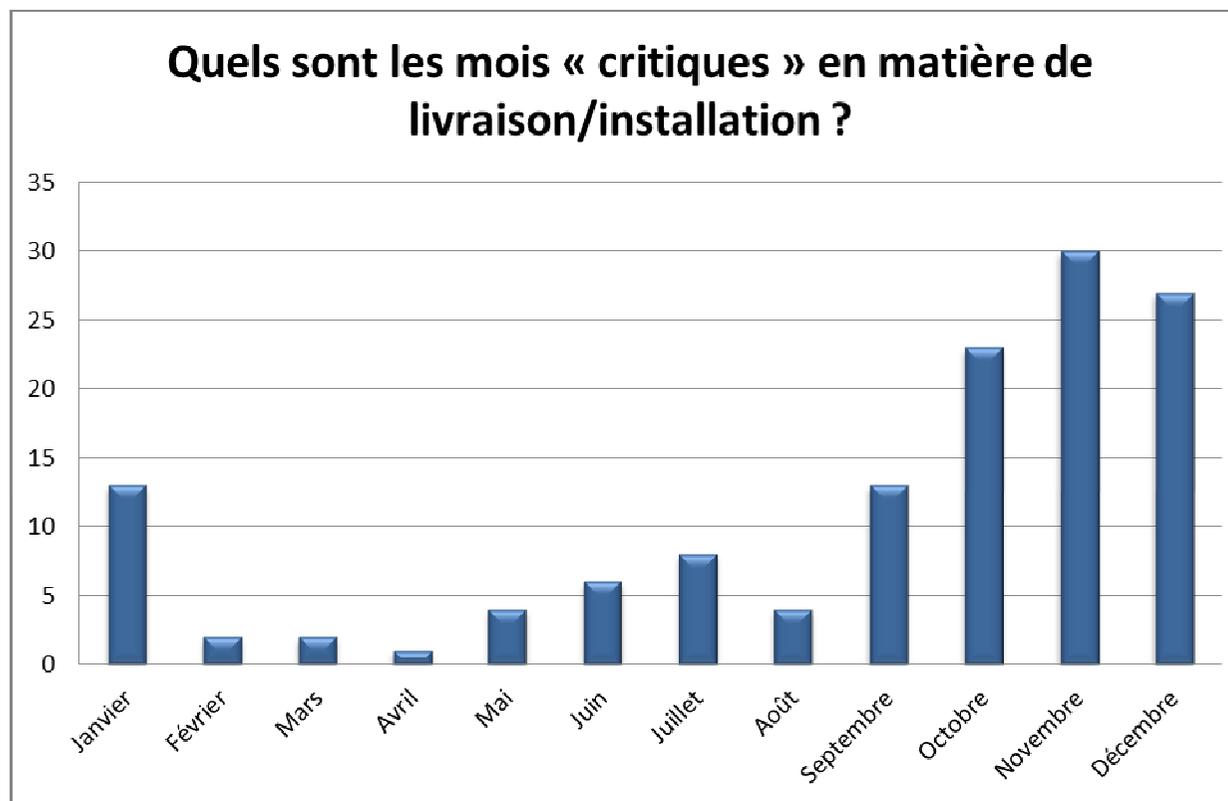
36 réponses
qualifiées



- Pour 81% des répondants, les délais sont un problème important ou critique.

LES MOIS CRITIQUES ?

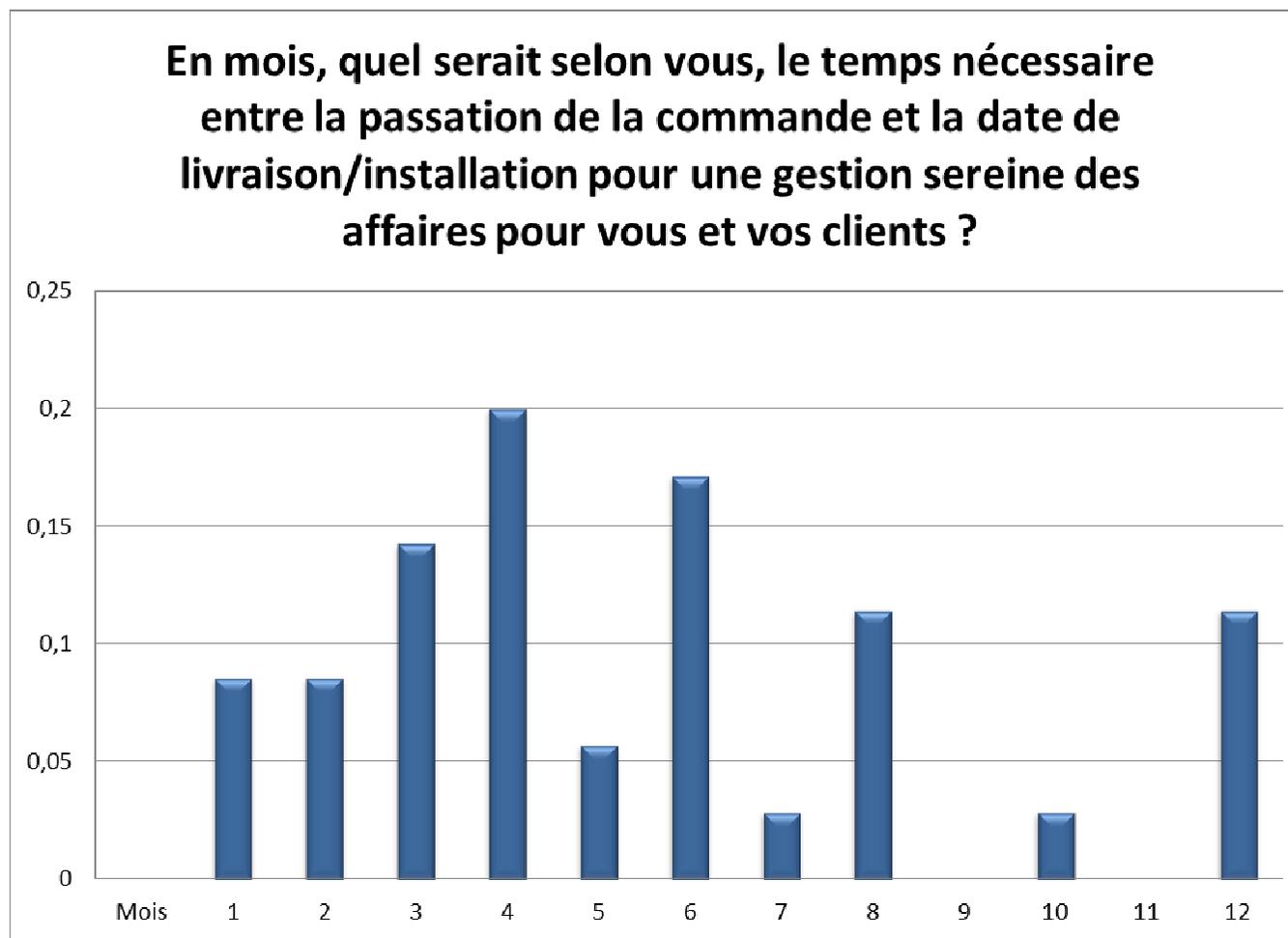
35 réponses
qualifiées



- Une activité foncièrement saisonnière
- Principalement orientée sur l'hiver

LES DÉLAIS NÉCESSAIRES

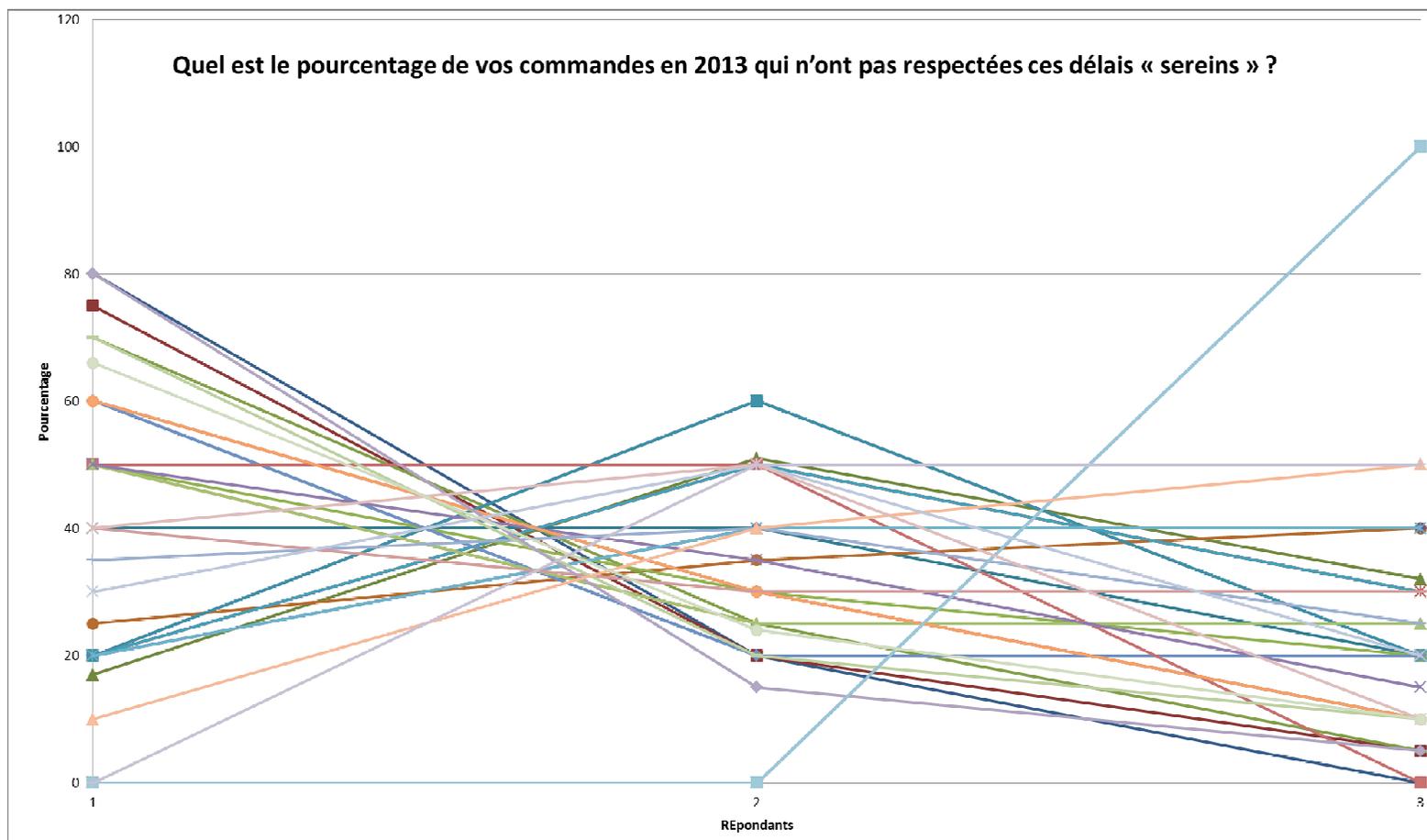
35 réponses
qualifiées



- Un besoin de délais très variable
- Pas de différences notables selon les types de prestataires

POURCENTAGES DE COMMANDE NON SEREINES

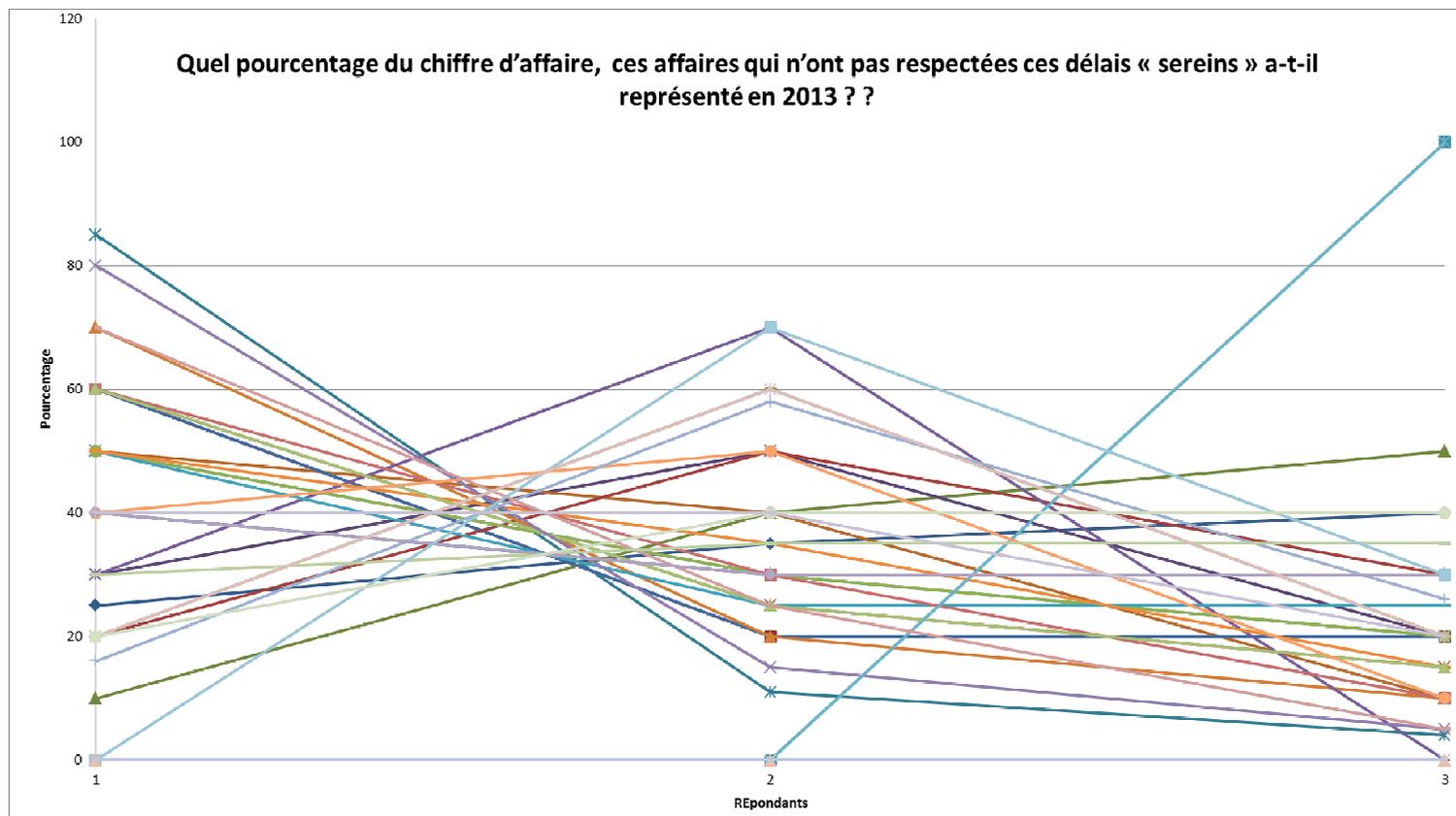
34 réponses
qualifiées



- Très grandes variations dans les réponses
- Pas de différences notables selon les types de prestataires

POURCENTAGES DE CA POUR DES COMMANDES AVEC DÉLAIS NON SEREINS

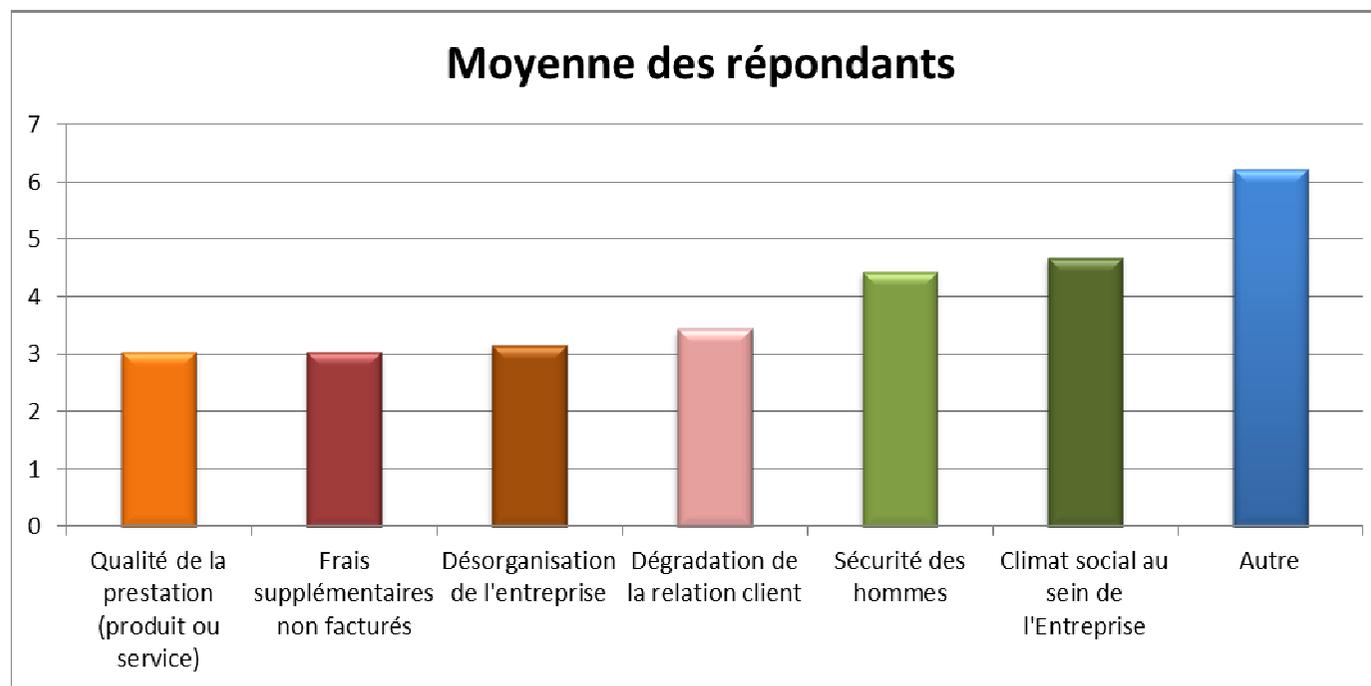
34 réponses
qualifiées



- Très grandes variations dans les réponses
- Pas de différences notables selon les types de prestataires

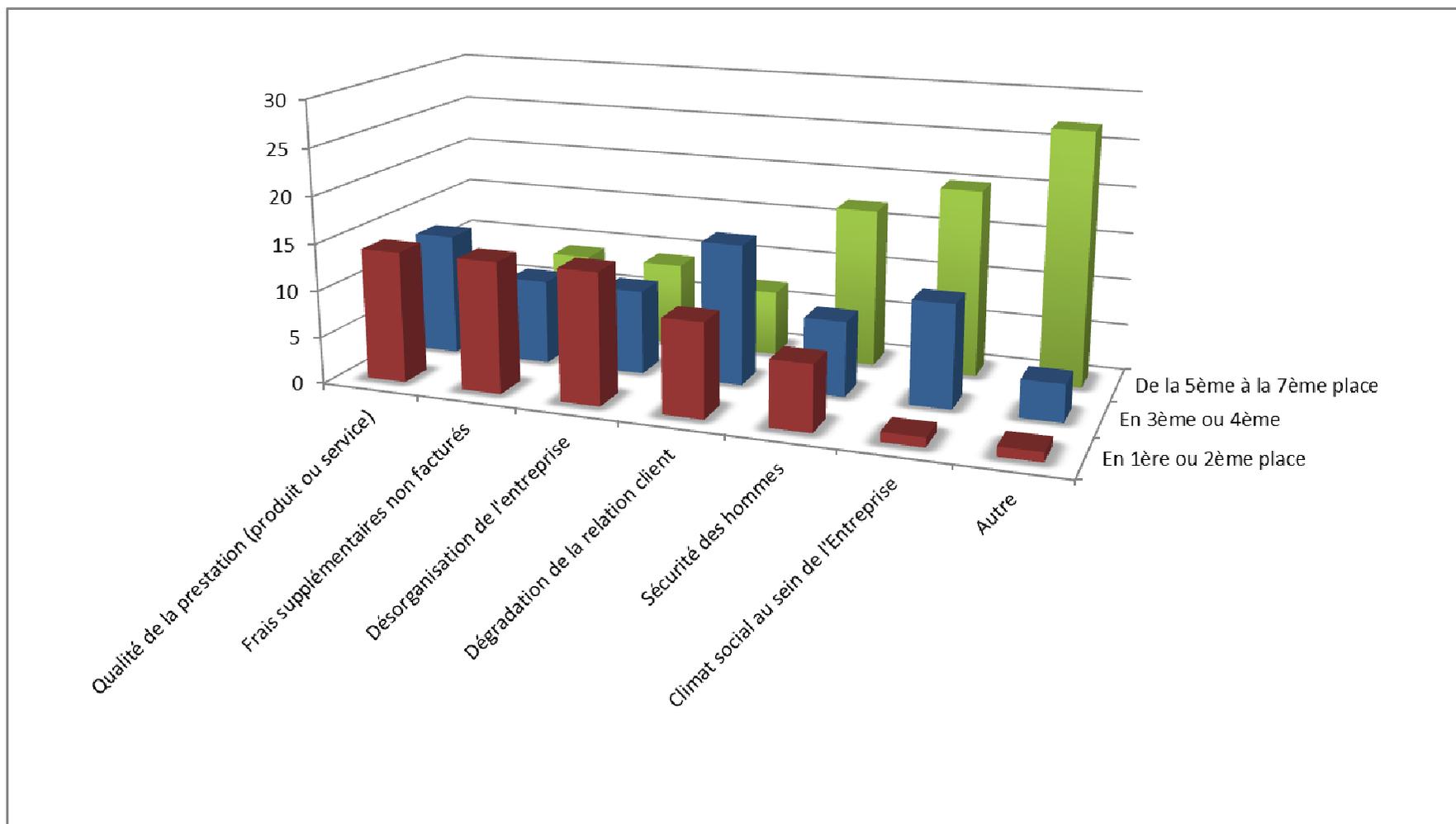
LES CONSÉQUENCES SUR L'ENTREPRISE

32 réponses
qualifiées



- Grande variabilité des réponses
- Quatre conséquences principales :
 - qualité prestation,
 - frais,
 - désorganisation,
 - dégradation relation client

LES CONSÉQUENCES



- Quelques détails

AUTRES CONSÉQUENCES : VERBATIM

- *Pression excessive sur les sous traitants entraînant des surcoûts, des relations dégradées et une mauvaise image de l'entreprise*
- *Focalisation de tous les services de l'entreprise pour terminer les constructions, au détriment du développement commercial, technologique et humain. Retard dans l'innovation, gestion de non conformités, réceptions avec réserves qui traîneront en longueur. Surtravail important et pénible avec les maîtres d'oeuvre, services techniques du client, Pas ou peu de temps de formation pour la prise en main des appareils, risques accrus d'incidents de fonctionnement et même d'accidents etc....*
- *Frais masqués supplémentaires facturés aux clients: la facturation n'est pas affectée directement au client responsable mais ces frais contribuent à la hausse globale des prix puisque répercutés sur les autres prix ou dans le tarif catalogue de l'année suivante.*
- *Le pourcentage des affaires "hors délais" paraît faible mais ce sont toujours 2 ou 3 affaires qui combinées aux aléas météo désorganisent la production et le niveau de service !*

EXEMPLES CONCRETS VÉCUS POUR ILLUSTRER L'IMPACT SUR LA DÉSORGANISATION DE L'ENTREPRISE ?

Verbatim

Surcharge de travail

- *Pb d'heures supp Travail le we*
- *Surcharge de travail non anticipée*
- *Saturation de la capacité de production de l'entreprise par rapport aux ressources disponibles sur une période de 3 mois, d'où une désorganisation pour palier au plus urgent et une perte de temps et de compétitivité importante.*
- *Travail des équipes le week-end*
- *Nécessiter d'organiser les postes en 2x8. Nécessité de réaliser un nombre d'heures sup conséquent et travailler le we. Répercussions sur autres affaires.*
- *Emploi d'intérimaires non qualifiés à la dernière minute aussi bien à la production que sur les chantiers. Cela a accru les délais de livraison et cela a ralenti les chantiers = baisse de la rentabilité de l'entreprise*
- *Envoyer les gars du BE sur les chantiers et les secrétaires livrer des dossiers à la place de la poste...!*
- *Embauche supplémentaire, location de véhicule, travail en heures sup, non respect des procédures...*

Retard dans la gestion du projet

- *Retards en cascades générés par un seul retard en début de chaîne.*
- *Typiquement pour notre activité la livraison tardive des "plans de pistes" pose problème et bloque toute la chaîne de fabrication. Or nous sommes en flux hyper-tendus entre novembre et décembre. Dans ce contexte chaque retard pris se cumule et crée d'importantes tensions.*
- *Un raccordement en tarif vert pour un nouveau téléporté demandé en septembre pour une mise en service en novembre.*
- *DCE travaux à réaliser en automne pour travaux en même période*

EXEMPLES CONCRETS VÉCUS POUR ILLUSTRER L'IMPACT SUR LA DÉSORGANISATION DE L'ENTREPRISE ?

Verbatim

Autre

- *Pour satisfaire quelques clients on en mécontente plusieurs.*
- *Modifier le planning en fonction des exigences des clients (répondre parfois à celui “qui crie le plus fort”)*
- *Impact sur d'autres chantiers, ou activités en cours.*
- *L'inversion des priorités à l'atelier engendre des déplacements et des transports de machines permanents, non seulement anti-économique mais aussi anti-écologique.*
- *Obligation de morceler les interventions sur site. Obligation d'augmenter les heures sur site dans des proportions importantes. Démissions de personnel pour raison familiale du fait de l'éloignement...*
- *Une commande de marché public stoppée deux fois à la suite de deux recours en "Référé auprès du Tribunal Administratif .*
- *Un malheur n'arrivant jamais seul, les commandes tardives sont souvent associées à des retards cumulés qui entraînent une course effrénée pour finir les chantiers, monopolisant les ressources au détriment du reste des activités de l'entreprise*
- *C'est une mise sous pression de tous les acteurs du dossier de notre équipe aux sous-traitants, d'où des tensions permanentes. Pour répondre à de telles urgences, nous devons mettre en attente d'autres dossiers et donc prendre le risque d'une dégradation de notre relation client avec les dossiers mis en attente. Finalement tout finit par être urgent et un sentiment de ne pas faire les choses en profondeur et sereinement nuit à l'équilibre personnel. Seul un dialogue permanent dans l'équipe peut permettre de passer cette passe difficile.*

EXEMPLES CONCRETS ILLUSTRANT L'IMPACT SUR LA QUALITÉ DE LA PRESTATION (PRODUIT OU SERVICE) ?

Verbatim

- *Aucun impact sur la qualité finale mais nécessité de faire des opérations sur site pour raisons de délais et de début d'exploitation.*
- *Quand on produit plus vite le risque d'erreur augmente notamment sur les demandes particulières, hors standard*
- *Difficultés d'approvisionnement suite à la réception tardive des OS donneurs d'ordre publics*
- *Etat et rendu de mauvaise qualité, finition non réalisée, réserves de fabrication, etc.*
- *La qualité est synonyme de sécurité. Donc pas d'impasse possible. Par contre les tâches annexes ne sont plus prioritaires et génèrent des finitions après réception, pendant la période d'exploitation. Conséquences : gênes au niveau disponibilité des installations.*
- ...

DES EXEMPLES CONCRETS VÉCUS POUR ILLUSTRER L'IMPACT SUR LA CRÉATION DE FRAIS SUPPLÉMENTAIRES NON FACTURÉS ?

Verbatim

- *Heures sup / travaux WE. Missions supplémentaires sur site. Approvisionnements sans consultation large.*
- *les frais de transport inévitablement ! D'une livraison standard ou messagerie classique à une livraison express*
- *Un besoin de ressources supplémentaires impose de faire appel à des sous traitants supplémentaires sans possibilité d'optimiser les prix, et / ou de faire appel à des achats urgents pour lesquels le critères prix est mis au second plans par rapport à la disponibilité et au délai de livraison*
- *Difficultés sur les chantiers dû aux retards des attributaires d'autres lots en BTP*
- *Tout le travail en heures supplémentaires et faisant appel à de l'intérim, les transports en urgence, la reprise des travaux l'année d'après...*
- *Location de matériel d'engin de chantier sur des périodes plus longues que prévu. Accroissement du temps de travail sur site = plus de frais de main d'oeuvre, plus de frais de vie.*
- *Frais de déplacement, d'heures supplémentaires. Report de finitions donc nouvelles interventions. Suspension du dernier règlement en attente de la levée des réserves.*
- *Frais pour des livraisons express et paiement d'heures supplémentaires pour les techniciens.*
- *Tous les transports supplémentaires et heures supplémentaires*

DES EXEMPLES CONCRETS VÉCUS POUR ILLUSTRER L'IMPACT SUR LA CRÉATION DE FRAIS SUPPLÉMENTAIRES NON FACTURÉS ?

Verbatim

- *Plusieurs livraisons ou déplacements.*
- *Transport en urgence ou multiplication des transports*
- *des frais supplémentaires liés à de l'hélicoptage non prévu au départ; à cause des accès rendus impossible à cause de la neige. frais supplémentaires de masse salariale ; faire travailler les équipes le WE pour tenir les délais et les engagements*
- *Les livraisons partielles sont un surcoût pour l'entreprise.*
- *voyages supplémentaires on prévus dans le contrat de base*
- *Déplacements supplémentaires liés à la non finition des projets et dont la mise en service est obligatoire et non pris en compte par le client. Les heures supplémentaires effectuées pour réaliser les dossiers techniques de fin de travaux nécessaires à l'ouverture au public.*
- *Relevé de terrains supplémentaires*
- *Aléas météo plus nombreux en automne => organisation d'un hélicoptage à 8 personnes qui ne peut pas avoir lieu car l'hélico ne peut pas décoller avec le brouillard => 1/2j à 8 de*
- *Décalage de planning = risque de neige accru sur les sommets = moyens d'acheminement des matériels plus lourds. Quand le camion ne passe plus il faut l'hélico !*

DES EXEMPLES CONCRETS VÉCUS POUR ILLUSTRER L'IMPACT SUR LA DÉGRADATION DE LA RELATION CLIENT ?

Verbatim

- *Tensions entre les commerciaux qui se sont engagés sur des délais et les services techniques sur qui s'accumulent les conséquences des décisions de dernier moment*
- *Nos collaborateurs sont sensibles au fait de pouvoir traiter nos dossiers sans pression ou avec une pression maîtrisée.*
- *Le personnel de chantier ou de suivi opérationnel n'est plus présent dans les bureaux pendant de longue période et donc ne participe plus à la vie de l'entreprise.*
- *Tension entre les chargés d'affaires lorsqu'il s'agit de prioriser telle ou telle affaire au détriment d'une autre*
- *En rajoutant du stress aux opérateurs, on dégrade le climat social.*
- *Tension due à la surcharge de travail et à la pression permanente pour la mise en service des projets*
- *...*

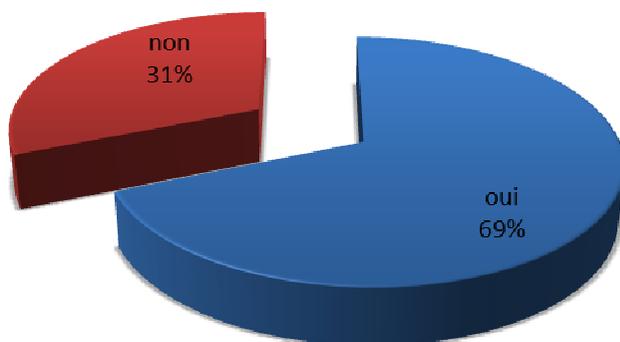
DES EXEMPLES CONCRETS VÉCUS POUR ILLUSTRER L'IMPACT SUR LA DÉGRADATION DE LA RELATION CLIENT ?

Verbatim

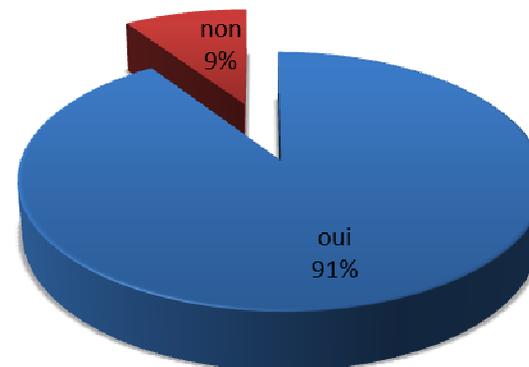
- *Impatience du donneur qui quelque soit les situations de retard exprimées ne remet pas en cause les délais de livraison avant l'ouverture de la saison.*
- *Demandes de plus values non acceptées pour travaux supplémentaires dues aux conditions climatiques difficiles pour finir les chantiers.*
- *Clients mécontent car certains chantiers sont livrés avec 1 mois de retard. Il y a peu de chance pour qu'ils nous refassent travailler.*
- *Perte de projets du fait de petites réserves non levées assez tôt ou du fait de retards inévitables, les délais de réalisation avant l'ouverture des stations étant trop réduits.*

DES IDÉES ?

Avez-vous une idée de ce qui pourrait être fait pour éviter ces situations chez vous ?

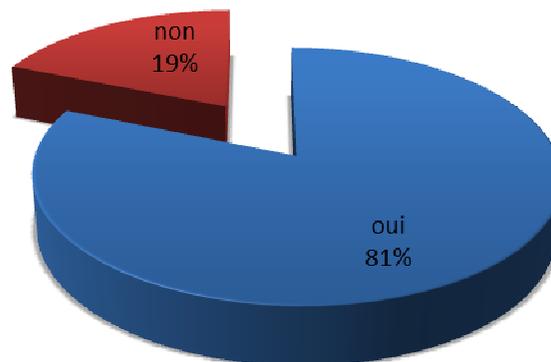


Avez-vous une idée de ce qui pourrait être fait pour éviter ces situations chez votre client ?



PARTICIPER À UNE TABLE RONDE ?

Seriez-vous intéressé par une participation à une table-ronde professionnelle et privée, entre adhérents de l'AFMONT pour échanger sur les solutions possibles ?



QUELQUES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE

- La question des délais n'est propre ni à une profession, ni à des clients
- Les exemples nombreux et variés montrent que les conséquences de délais trop courts sont réels, quantifiables et qualifiables, tant pour les fournisseurs que les clients.
- Un grand nombre de répondants ont des solutions à proposer et sont prêts à les échanger... Mais pour la table-ronde du 20 Mars (annulée) il n'y avait que 4 inscrits !
- La Commission "Anticiper c'est Gagner" va se réunir en Mai ou Juin pour voir quelle suite sera donnée à ce sujet.



**MERCI A TOUS CEUX QUI ONT PRIS LE TEMPS
DE RÉPONDRE À L'ENQUÊTE !**