

ENQUETE QUALITE DES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR (EQRCF)

Présentation des résultats - 26 septembre 2017

Eric Poyeton (PFA) - Jean Breton (Thesame)



Introduction

EQRCF répond à un besoin stratégique de la Filière :

Sur la base d'un référentiel partagé, mesurer la qualité de relation client-fournisseur pour pouvoir agir au niveau filière en parallèle des plans d'actions propres à chaque entreprise.

Avoir une écoute solide de la Voix Fournisseur

La PFA dispose désormais d'un recul de 3 ans sur cette enquête.

Méthodologie de l'étude

- Etude conduite sous l'égide de la PFA, en partenariat avec Thésame dans le cadre de son programme Peak sur les relations collaboratives, avec l'appui du Cabinet Socrates.
- Depuis 2015, étude déployée annuellement sur le premier semestre de chaque année sur la filière automobile en France avec l'appui des fédérations membres de la PFA (FIEV, FFC, FIM, GPA, SNCP) et des ARIA.
- Les entreprises sont interrogées en ligne (plateforme Peak Collaborative Index) en 2 parties (notes 1 à 10) :
 - Évaluation qualitative basée sur le référentiel Peak Collaborative Index (PCI)
 - Complétée par des questions portant le Code de Performance et de Bonnes Pratiques (CPBP) (10 questions sur des situations opérationnelles contractuelles, de concurrence loyale et de transparence qui encadrent la relation commerciale)
- La confidentialité des données individuelles est assurée : les données sont exploitées uniquement de façon consolidée au travers de supports d'analyse rendus anonymes.



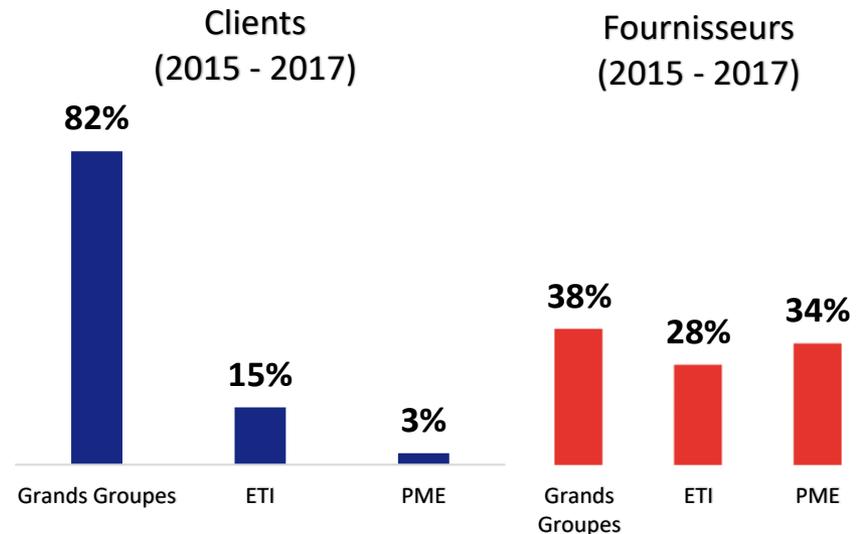
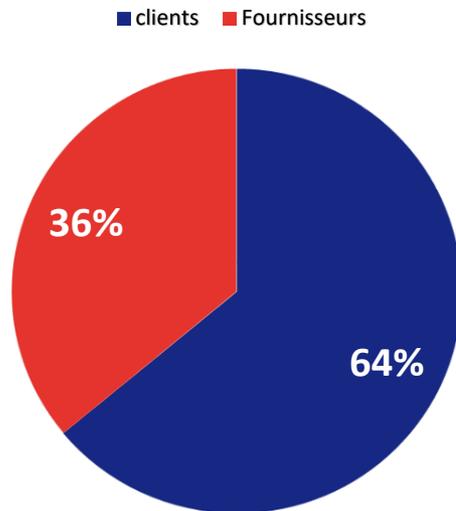
1

EQRCF [2015 – 2017] LES RÉPONDANTS ET LEUR IMPLICATION

Opportunité : disposer du point de vue Client ET Fournisseur

Répartition des typologies d'entreprises correspondant bien à ce qu'est notre filière

567 répondants (2015 à 2017)



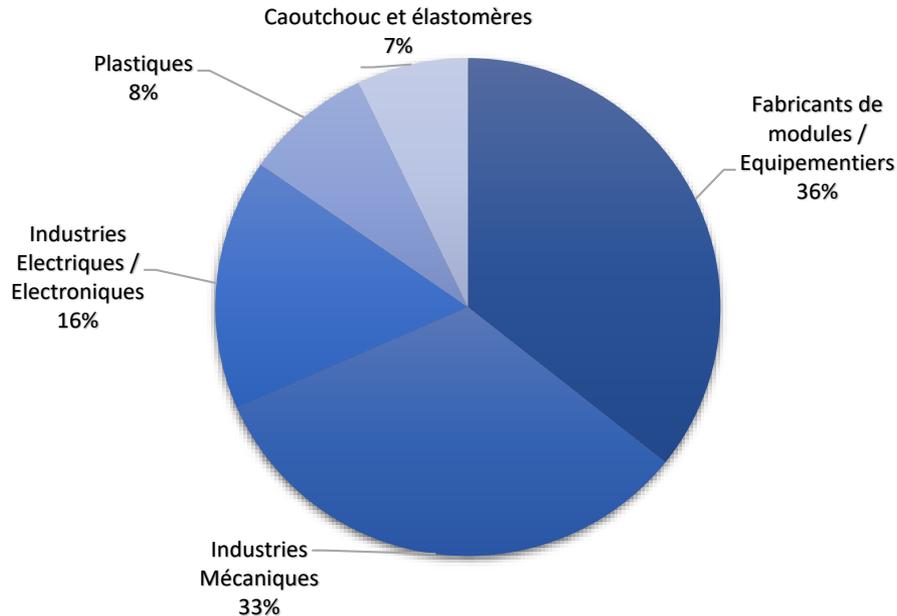
Un niveau conséquent et inédit de données exploitables au niveau d'une filière industrielle en France :

Près de 600 évaluations disponibles

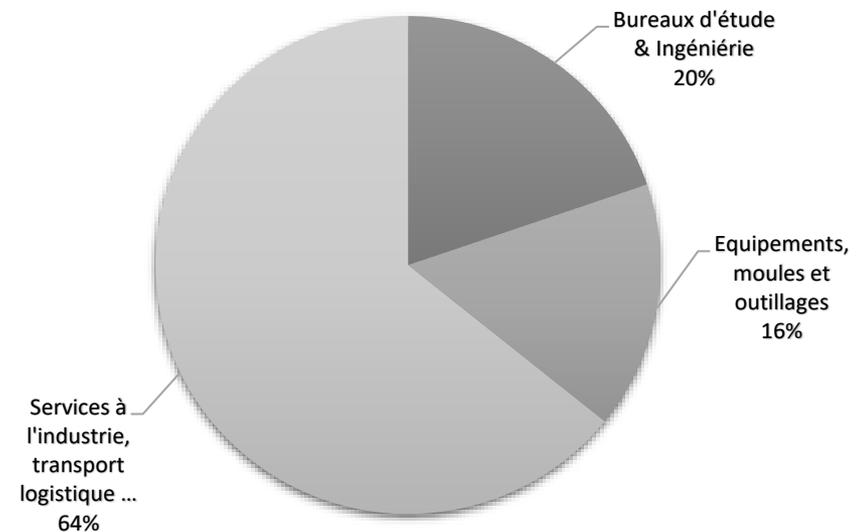
Plus de 100 dyades (évaluations croisées entre un client et un fournisseur)

Une bonne représentation de chaque métier offrant l'opportunité d'analyse et de travaux spécifiques à chacun d'entre eux

AP (Automotive products) -
en % du nb de répondants - 2015 à 2017



NAP (Non Automotive Products) -
en % du nb de répondants - 2015 à 2017



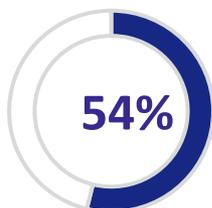
Une vision de la relation au filtre du binôme Achats-Commercial

Une forte ancienneté des relations entre entreprises

Une relation jugée comme ayant une certaine importance stratégique

Une mobilité forte des acheteurs dans les Grandes Entreprises

Les entreprises se jugent en relation stratégique

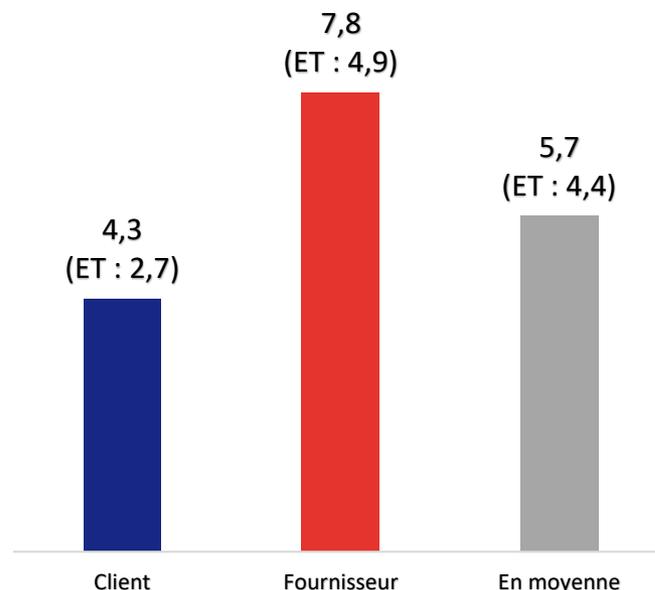


Ancienneté des relations entre entreprises



■ Plus de 15 ans

La personne qui gère la relation le fait depuis ... (en années)



ET : écart type

Fonction du répondant (client)



■ Direction des Achats

Fonction du répondant (fournisseur)



■ Direction commerciale

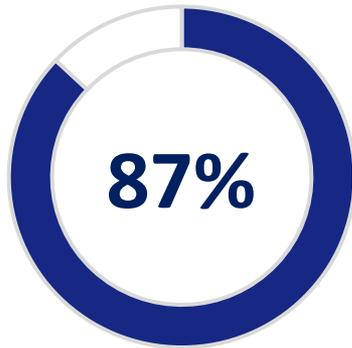
Un gisement : l'appréciation de la relation par d'autres fonctions !

Un cœur d'entreprises qui se mobilise dans la durée

Un panel de répondants « qui respire »

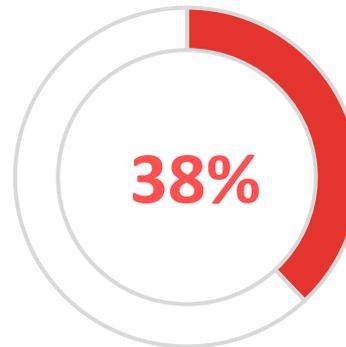
Des fournisseurs qui saisissent l'opportunité offerte

Répondants Clients fidèles



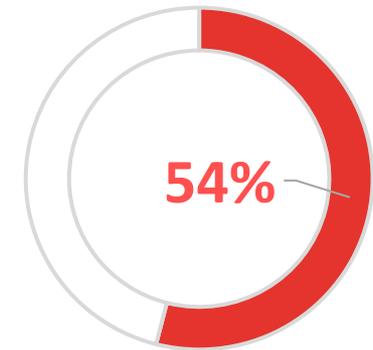
Exemples : Continental, Faurecia, NTN
SNR, PSA, Renault, Toyota, Valeo...

Fournisseurs mobilisés :
"2 évaluations de clients et +"



Exemples : Arcelor Mittal, Asco
Industries, Hutchinson,
Mécaplast, Michelin, NTN SNR,
Sealynx, Snop ...

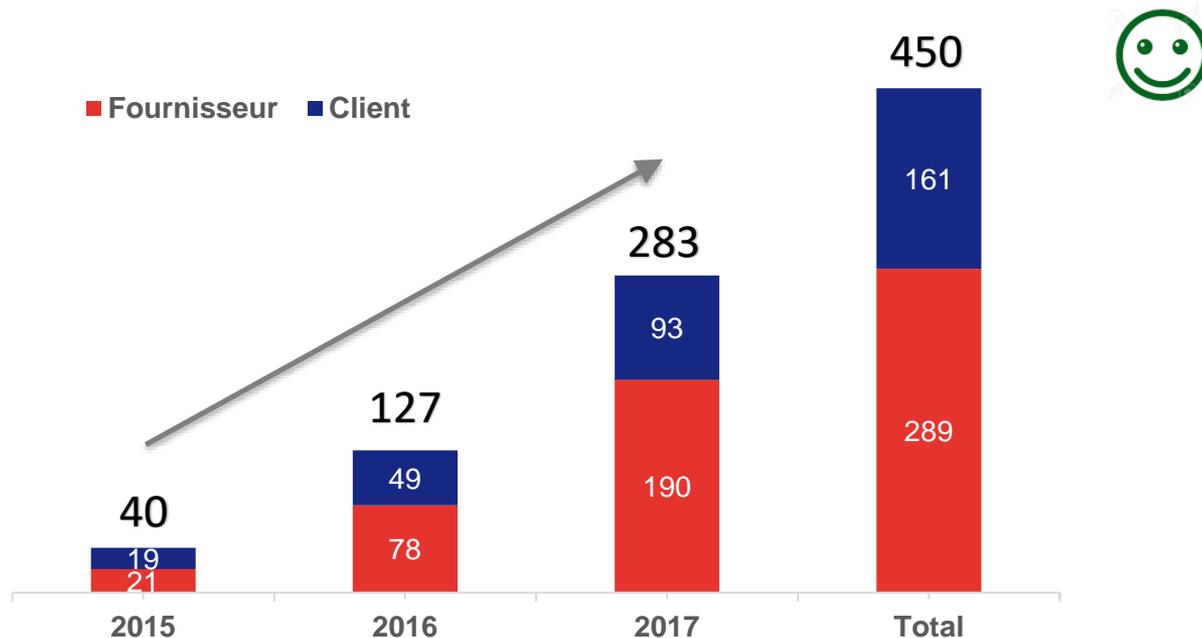
Réponses spontanées
de la part de nouveaux fournisseurs
(EQRCF 2017 vs 2016)



L'enquête EQRCF est de plus en plus reconnue par les fournisseurs comme étant un vecteur pour « se faire entendre »

Des commentaires spontanés et anonymes confirmant l'implication des répondants

S'exprimer sur les pratiques relationnelles avec ses partenaires est une opportunité



65% des commentaires proviennent des fournisseurs.

En 2017, la PFA a pris la décision d'exploiter ces commentaires.

Appropriation de l'outil EQRCF par les entreprises de la filière

- > Des répondants ont fortement réinvesti les résultats EQRCF dans le cadre de leur entreprise**
 - ▶ Dynamique et reporting RSE, journées Fournisseur, Grappes de développement fournisseur...**
- > Un début d'appropriation de l'enquête (Retex EQRCF, janvier 2017)**
 - ▶ Près de 90% des répondants de la filière considèrent les informations restituées comme utiles pour progresser sur la qualité des relations client-fournisseur**
 - ▶ 25% des répondants déclarent avoir engagé des plans de progrès formels pour améliorer la qualité de la relation sur la base des résultats EQRCF**
- > Les dyades restent une source de progrès à exploiter**

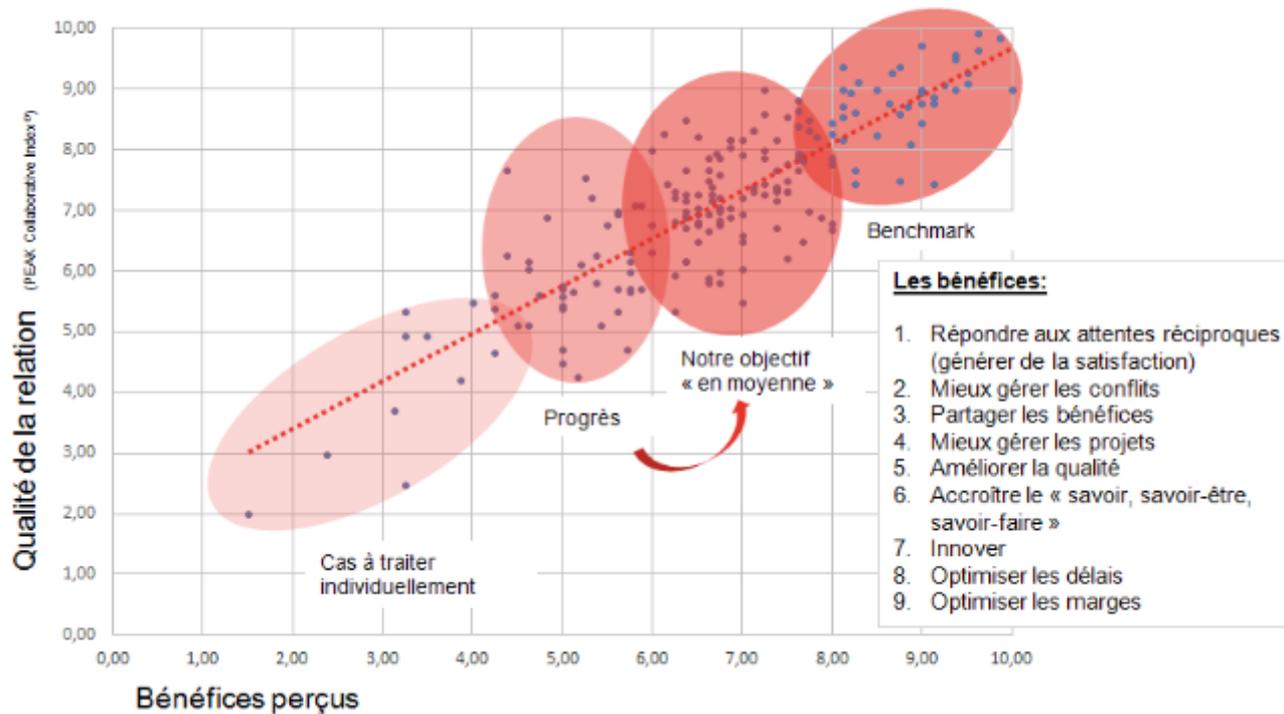


2

EQRCF [2015 – 2017] LES RÉSULTATS

Une 1^{ère} confirmation

La qualité des relations a un impact sur la performance de chaque partenaire

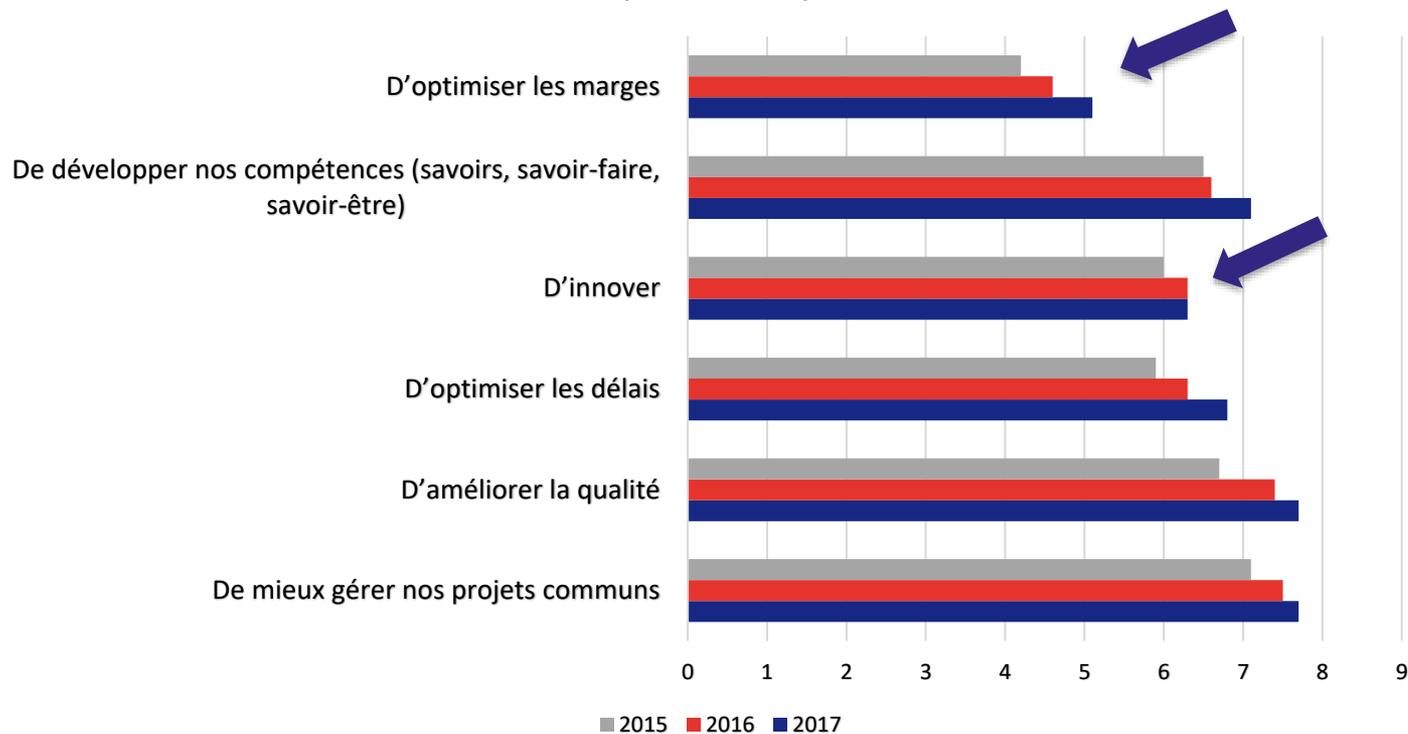


(Schéma = résultats EQRCF 2015)

La qualité des relations a un impact sur la performance de chaque partenaire

Une évolution positive globale entre 2015 et 2017
Des points qui méritent notre attention au niveau filière

Q : La relation entretenue avec le partenaire permet ... ?
(note 1 à 10)



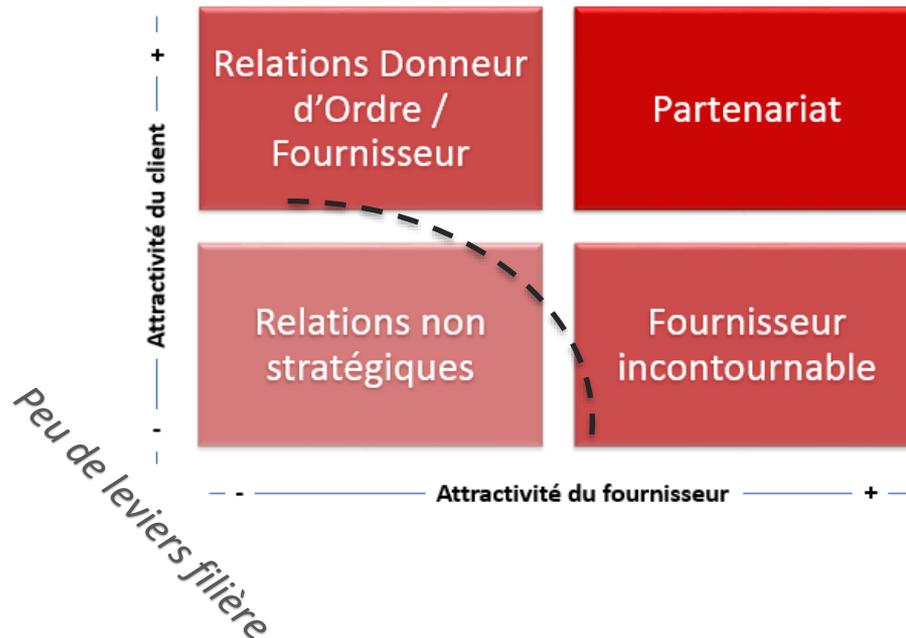
Une 2^e confirmation

La qualité des relations est la meilleure lorsque les entreprises sont partenaires

La qualité des relations a un impact sur la performance de chaque partenaire

PCI Client élevé

Mais PCI Fournisseurs << PCI automobile



PCI Fournisseurs >> PCI automobile

Mais PCI Client bas

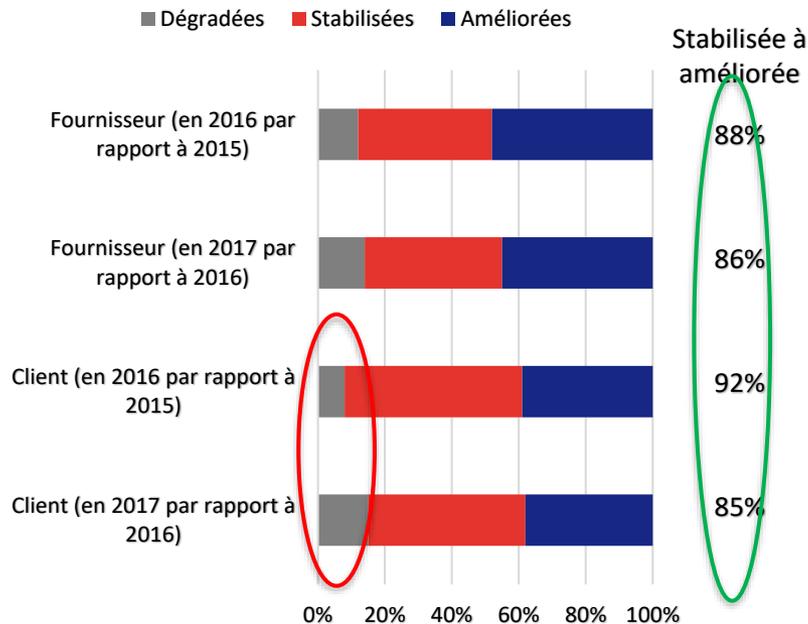
(Schéma = résultats EQRCF 2016)

Evaluation de l'évolution de la relation et de la collaboration

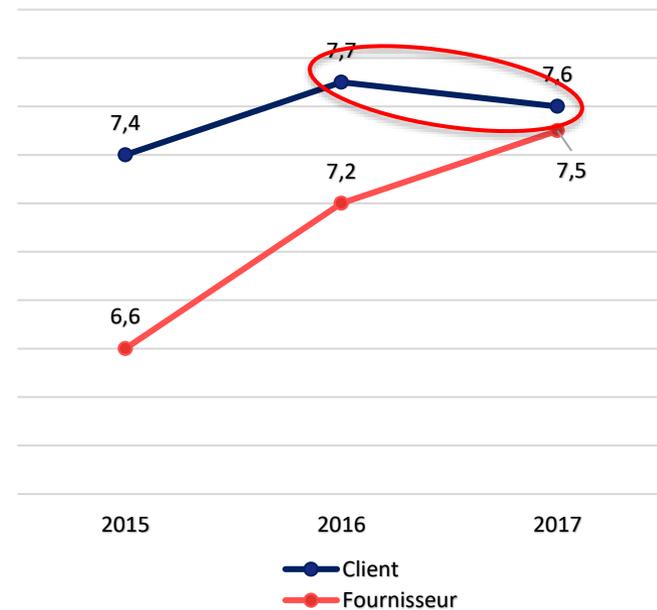
Une amélioration globale depuis 2015

Un point de vigilance sur l'évolution de l'évaluation « client »

% des répondants qui pensent que les relations avec le partenaire se sont :



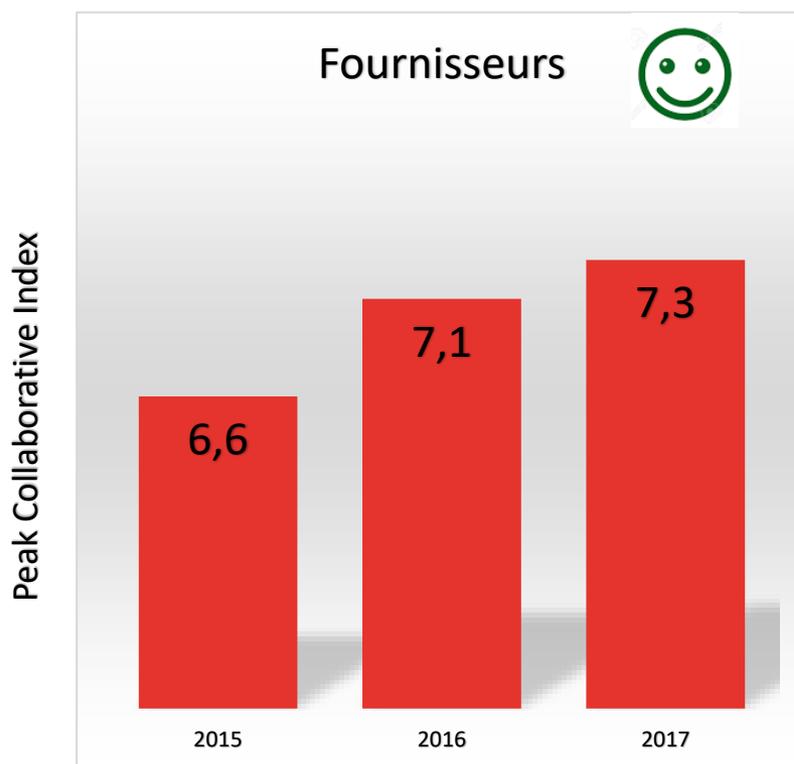
Evaluation globale du sentiment de collaboration (note de 1 à 10) - 2015 à 2017



A noter : L'évolution de l'évaluation client semble confirmée par des messages de leur part auprès de la PFA

L'indicateur PCI Automobile

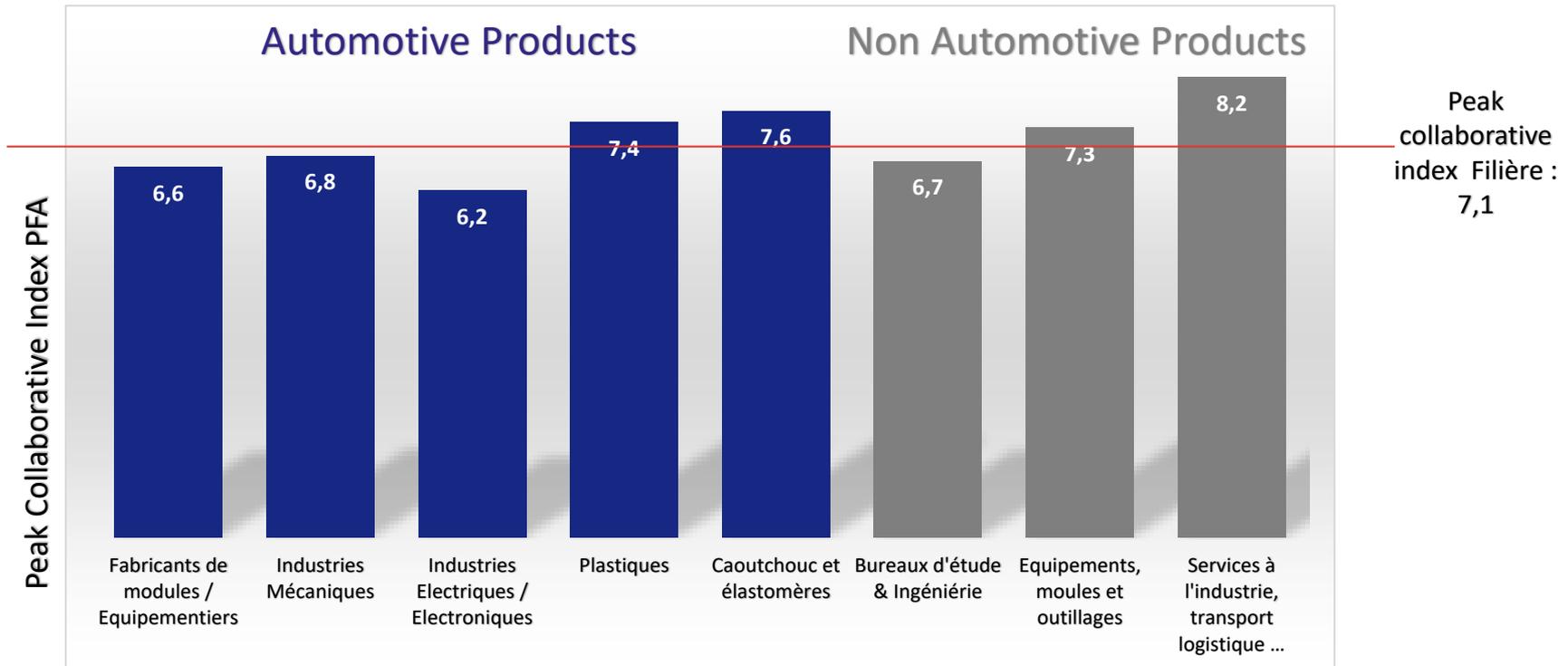
En progression, confirmation qu'il fait sens



Près de 50% des répondants en situation de partenariat.
Les perceptions de la qualité de la relation entre client et fournisseur sont très proches dans le cas d'une dyade : PCI CLT : 7,7 et PCI FRS : 7,6 (moyenne des compétences relationnelles sur 2015 à 2017)

L'analyse des résultats par métiers

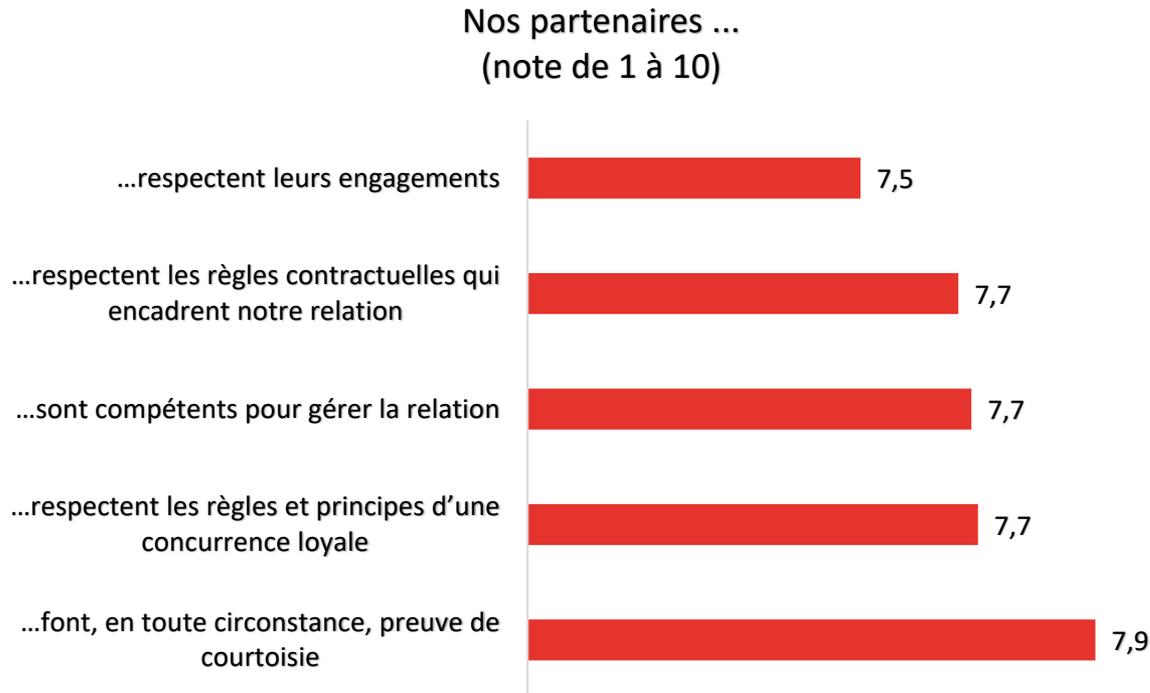
Confirmation de la pertinence de travailler au niveau de ces filières



(résultat consolidé sur 180 répondants fournisseurs entre 2015 et 2017)

Points forts

Les relations sont basées sur des fondamentaux de la filière (respect des règles de concurrence, des engagements, règles contractuelles...)

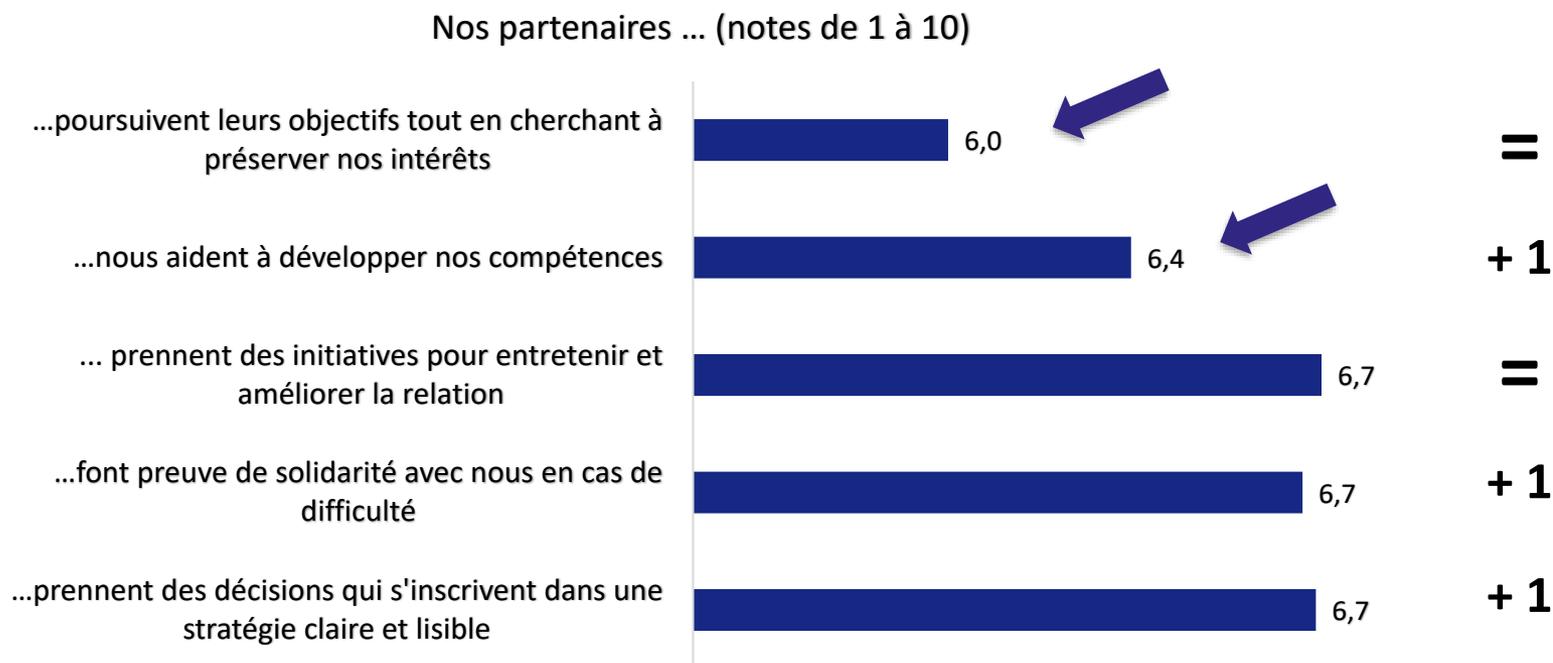


**Les compétences relationnelles explicatives - Evaluations
« fournisseurs » sur 3 ans (2015 à 2017)**

Points faibles

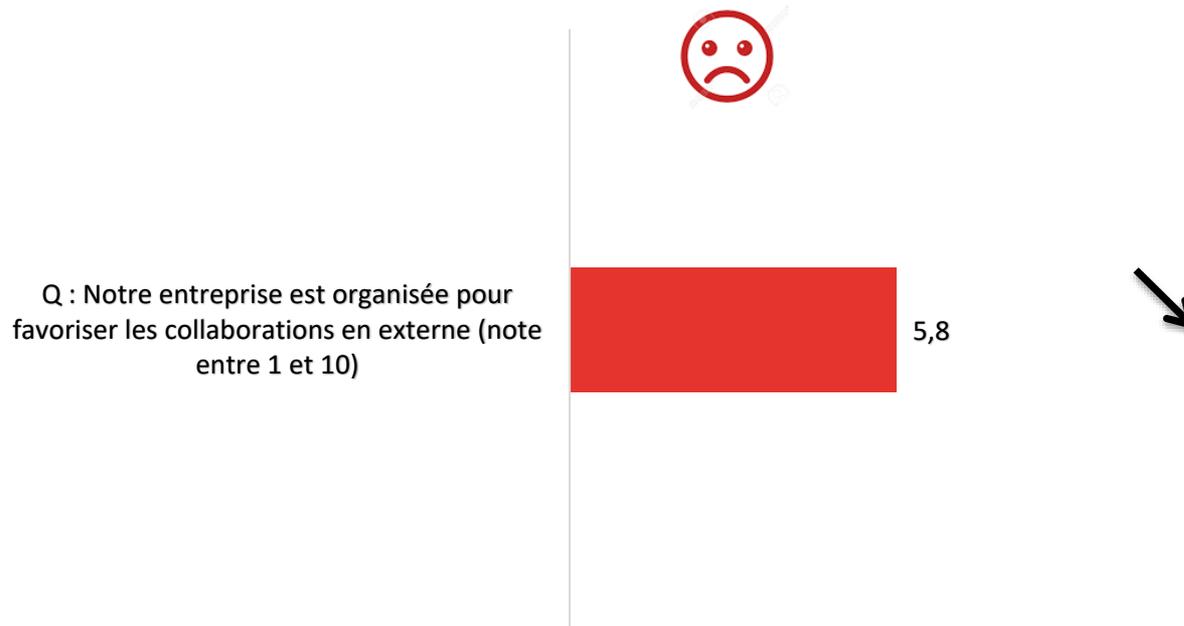
Des améliorations notables ces 3 dernières années

Des travaux à poursuivre y compris au niveau filière



**Les 5 compétences relationnelles explicatives les plus faibles –
Zoom – Point de vue moyen des fournisseurs entre 2015 et 2017**

Analyse sur des points « origine » de la qualité de la relation **Une vigilance sur un levier d'organisation fournisseur**

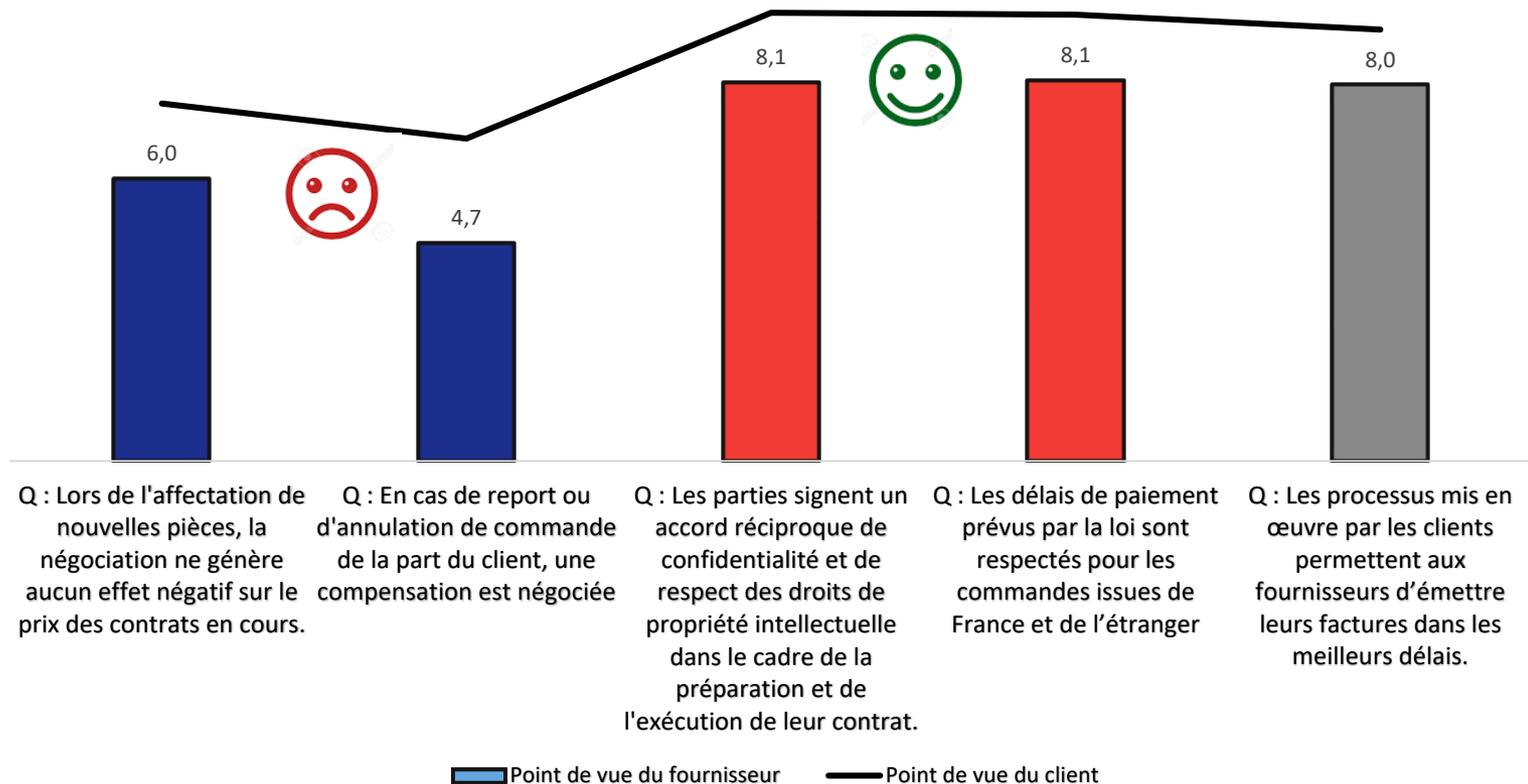


Point de vue moyen des fournisseurs entre 2015 et 2017

Résultats sur les pratiques commerciales du CPBP

Des satisfactions : délais de paiement et propriété intellectuelle

Un point d'amélioration déjà identifié autour des notions de début/fin de vie des contrats/commandes



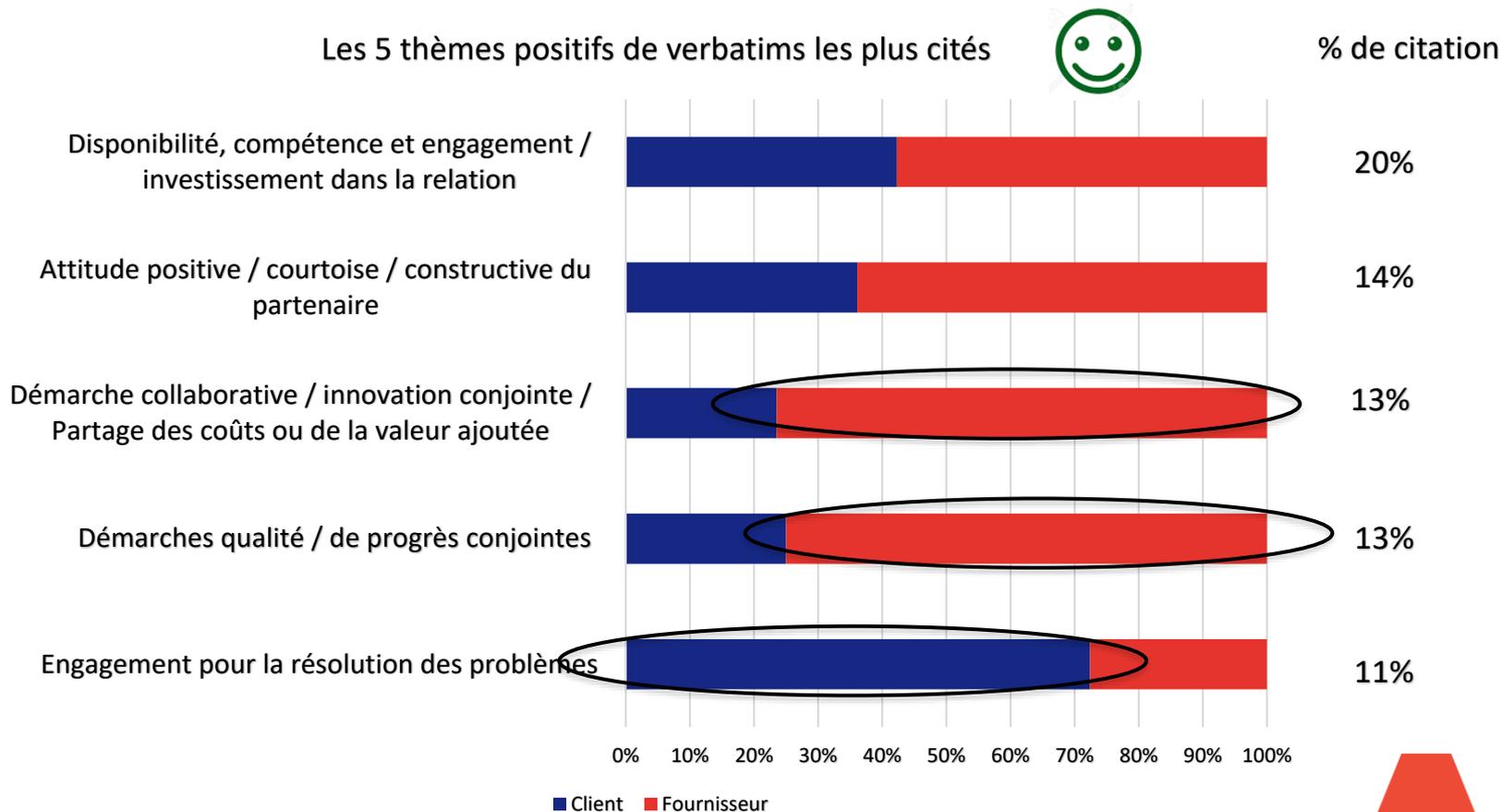
CPBP - Point de vue moyen entre 2015 et 2017 des fournisseurs et des clients (auto évaluation) sur les pratiques d'achat opérationnelles du client (CPBP). Ce même point de vue est observé pour toutes les années d'enquête.



3

NOUVEAUTÉ 2017 : L'EXPLOITATION DES VERBATIMS

Les aspects positifs ressortant spontanément **Disponibilité, compétences et attitude des acteurs** **Collaboration dans l'innovation, les démarches qualité et le** **partage de la valeur ajoutée** **Implication des fournisseurs dans la résolution de problèmes**



51% de commentaires positifs enregistrés sur la plateforme entre 2015 et 2017. Ils sont principalement le fait de fournisseurs.

Les aspects positifs ressortant spontanément

Disponibilité, compétences et attitude des acteurs

Collaboration dans l'innovation, les démarches qualité et le partage de la valeur ajoutée

Implications

Présence sur site en urgence, capacité à supporter (fortement lié à l'activité de service du fournisseur). Bonne adaptabilité et Flexibilité.

as dans la résolution

L'analyse systématique en cours et en fin de projet permet une progression de chacun.

de verbatims les plus cités

Disponibilité, compétence et engagement / investissement dans la relation

Attitude positive / courtoise / constructive du partenaire

Démarche collaborative / innovation conjointe / Partage des coûts ou de la valeur ajoutée

Le fournisseur reconnaît les erreurs et se montre conciliant afin de supporter xxx lors de non conformités outils, afin de progresser et conserver les bonnes relations contractuelles / commerciales et de partenaire.

conjointes

La création de valeur n'est jamais unilatérale

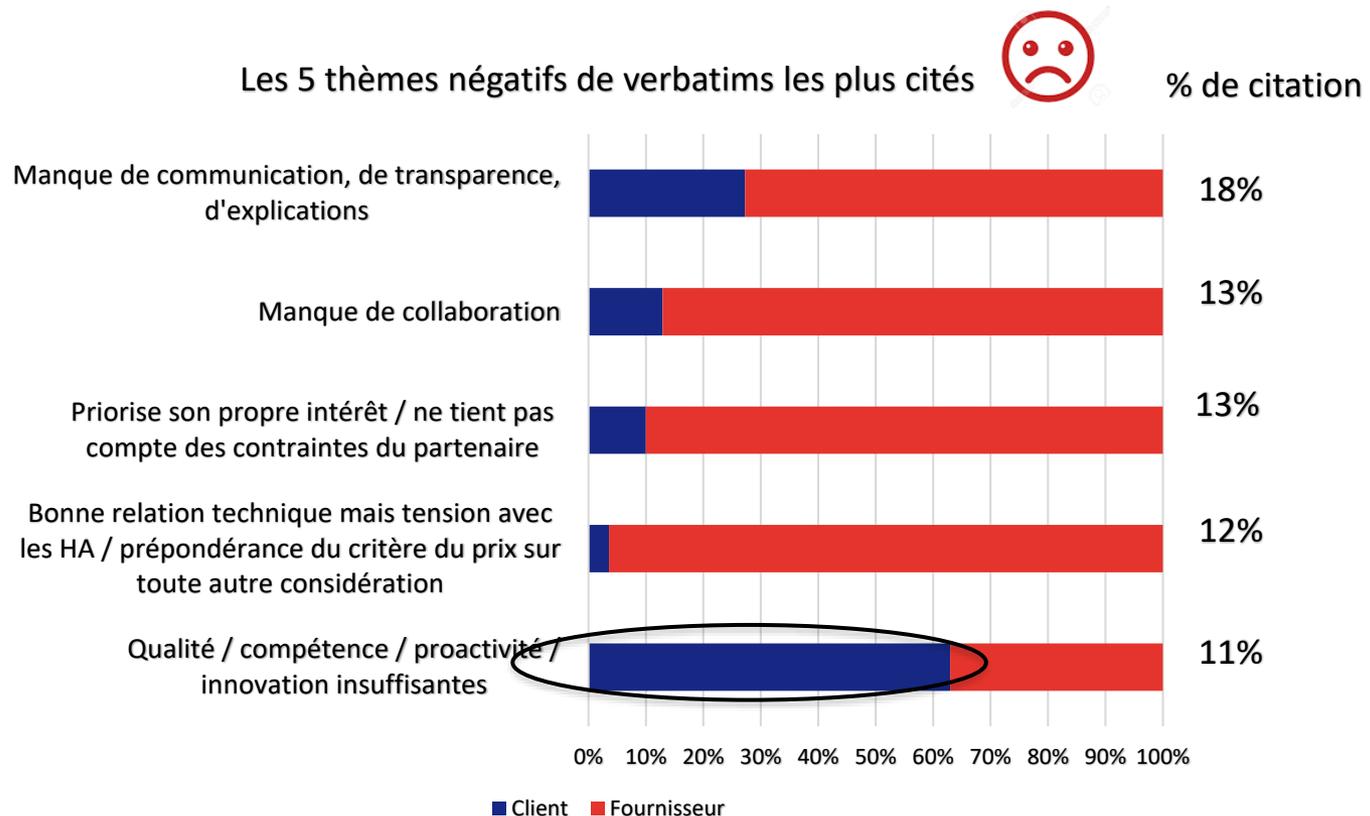
Etablissement d'une revue Client / Fournisseur permettant de cibler la part collaborative de chacun et de mesurer objectivement et de manière constructive les anomalies.

51% de commentaires positifs enregistrés. Ils sont principalement le fait de fournisseurs.

Les principaux handicaps ressortant spontanément

Les difficultés de la relation Achat-Commercial

Un point de vigilance : Qualité insuffisante



31% de commentaires négatifs enregistrés sur la plateforme entre 2015 et 2017. Ils sont aussi principalement le fait de fournisseurs.

Les principaux handicaps ressentis

Les difficultés de la relation

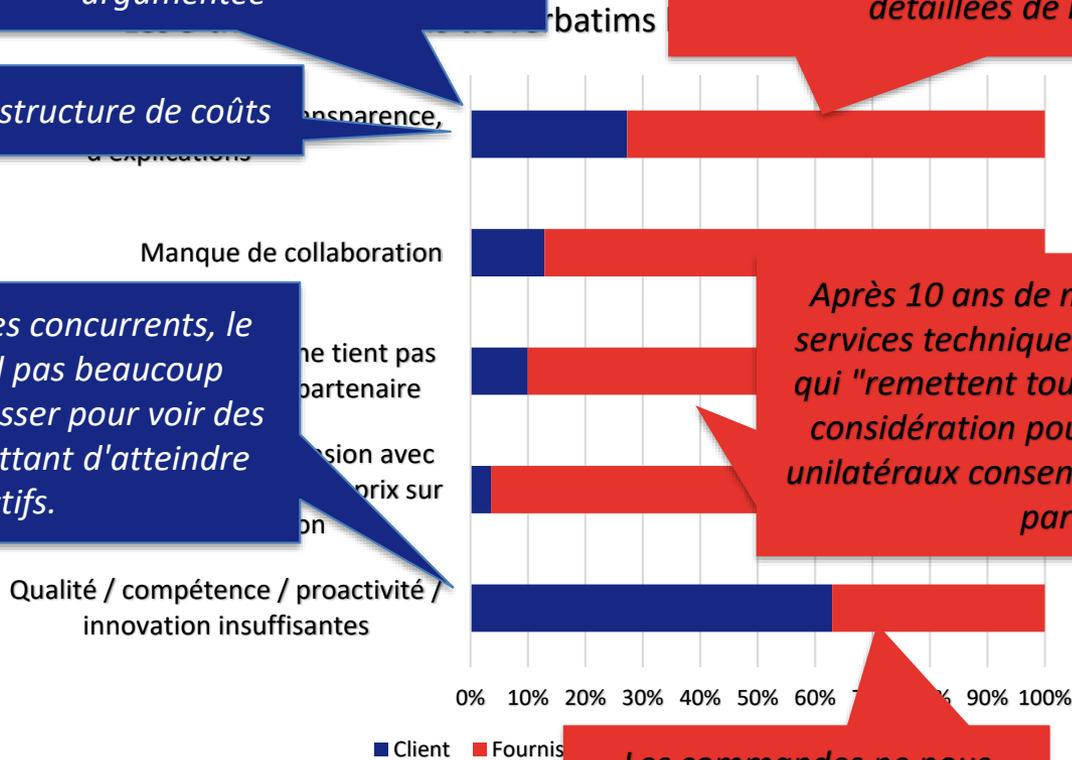
Un point de vigilance : Qualité

Certaines décisions sont fondées plus sur des ressentis ou des éléments empiriques qu'une réflexion argumentée

Beaucoup de pression "négative" et non constructive sur les problèmes qualité, principalement formulées par des interlocuteurs non experts dans le métier. Très peu d'échange sur les axes de compétitivité de nos offres, malgré la fourniture de données très détaillées de notre part.

Pas de partage de la structure de coûts

Comparativement à ses concurrents, le fournisseur ne prend pas beaucoup d'initiatives. Il faut pousser pour voir des plans d'actions permettant d'atteindre nos objectifs.

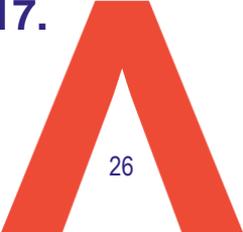


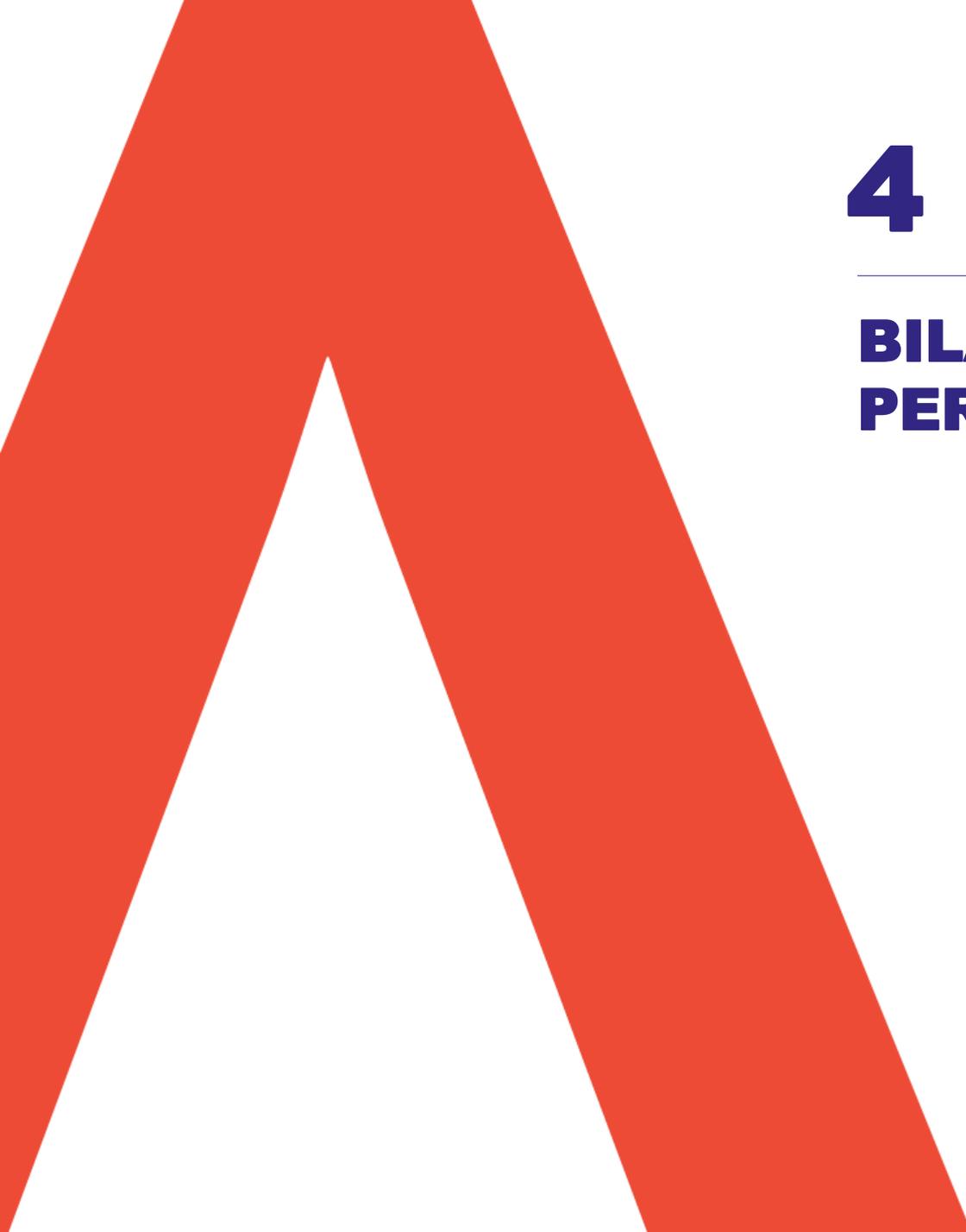
Après 10 ans de mise au point avec les services techniques, irruption des achats qui "remettent tout à zéro", sans aucune considération pour les investissements unilatéraux consentis ni l'apport innovant particulier.

Les commandes ne nous parviennent qu'après de multiples relances et donc beaucoup de retard.

31% de commentaires négatifs enregistrés sur la relation client et fournisseur en 2017. Ils sont aussi principalement le fait de fournisseurs

et 2017.





4

BILAN ET PERSPECTIVES

Bilan général

- > Confirmation qu'une relation dans laquelle les deux partenaires investissent doit avoir un minimum de composante stratégique et un bon équilibre en termes de dépendance réciproque
- > L'EQRCF (PCI + CPBP) est bien un outil de mesure dont la filière et ses entreprises ont besoin pour progresser
 - ▶ Au niveau filière, actualisation ou confirmation des priorités à traiter
 - ▶ Au niveaux des métiers, un potentiel d'exploitation prometteur
 - ▶ Au niveau des entreprises :
 - *Une brique non-négligeable d'une démarche RSE solide*
 - *Pose des questions de fond qui interrogent la culture managériale et la stratégie de développement*
 - *Outil dont l'exploitation se met en place mais qui reste à démontrer surtout pour les grandes entreprises internationales en position de client*
 - ▶ Pour les fournisseurs
 - *C'est un outil d'expression pour ces derniers (choix KPI automobile, partie CPBP, verbatims, ...)*

Bilan général sur les résultats

- > Confirmation de l'existence d'un lien entre la qualité des relations et la performance économique (actuelle et future, création de valeur) de chaque partenaire
- > Des résultats positifs, d'autres encourageants
 - ▶ Des leviers identifiés et travaillés dès 2015 montrent de l'amélioration
- > 4 à 5 points clefs à traiter avec un apport filière quasi-certain
- > En filigrane, deux constats qui se confirment :
 - ▶ L'impact des compétences : manque, évolution, transformation,
 - ▶ Le besoin de taille critique des acteurs

Perspectives concernant l'EQRCF 2018

- > Développer les réponses fournisseurs et celles des clients de Rang 1
 - ▶ Rôle de la FIEV crucial et à renforcer
 - ▶ Mettre en place des questions adressant mieux les KPI de la Relation Client-Fournisseur tels que suivis dans les entreprises de la filière
- > Adapter le processus à la situation de chaque Grande Entreprise Internationale en situation de Client
 - ▶ Le minimum obligatoire :
 - Répondre aux invitations spontanées envoyées par les fournisseurs
 - ▶ La préconisation :
 - Cibler une dizaine de fournisseurs dits stratégiques
 - Ouverture à d'autres fonctions : Qualité, Innovation, Logistique
 - ▶ Le travail de fond :
 - Faire le lien avec les valeurs internes de son entreprise
- > Continuer à favoriser les réponses fournisseurs spontanées (Voix des fournisseurs)
 - ▶ Rôle clefs des fédérations métiers et des ARIA

Perspectives d'actions de la filière

> Modifier la façon d'aborder le sujet RCF au sein de la PFA :

- ▶ Prendre le sujet par l'angle des priorités à traiter pour la Compétitivité de la Supply-Chain France
 - *Dont une PFA qui agit aux côtés du CLIFA*
 - *Dont la prise en compte des problématiques clients (Retour au nominal qualité, agilité,..)*
- ▶ Renforcer l'analyse et le traitement des résultats dans les fédérations et principalement à la FIEV

> Muscler nos démarches d'accompagnement stratégique des ETI/PME

- ▶ Ne pas se satisfaire de nos 1^{ers} pas dans la démarche Pacte Compétences (4 à 5 PME accompagnées)
- ▶ Etudier la pertinence de mettre en place une action PFA/Bpifrance ciblée sur une soixantaine d'ETI et de PME comparable à celle de l'aéronautique (Boost ETI)
 - *En y intégrant la problématique de l'organisation interne des fournisseurs pour la collaboration externe*
- ▶ La PFA qui se met en support des Grandes Entreprises sur le sujet du développement des compétences de la Supply-Chain
 - *Cf notre Programme ACE soutenu par le CGI*
- ▶ Mettre en place une journée « PFA Dyades 2018 » pour exploiter la matière existante

Perspectives d'actions de la filière

> Poursuivre nos travaux filière sur l'Innovation

- ▶ Poursuivre les démarches I-PME (CGI) et les Pitches PME (Pôles de Compétitivité)

> Continuer à promouvoir le développement des Grappes tirées par une Grande Entreprise

- ▶ L'exemple à suivre : la Grappe animée par Continental

> Soutenir les travaux collaboratifs de Recherche et d'anticipation sur le sujet Innovation & Achats

- ▶ Trois entreprises de la filière ont déjà décidé de s'y impliquer : AB VOLVO, A.RAYMOND et NTN SNR

Prochaines étapes

- **Février : Lancement de la mesure 2018**
- **Mars : Mise en place de la nouvelle dynamique d'actions de la PFA sur le sujet**
- **Avril : Journée Dyades PFA**
- **Printemps : Concomitamment avec le prix de l'Homme Automobile de l'Année, remise des prix Entreprises Partenaires**

En conclusion

Ne négligeons pas trois points :

- > Le contexte volumes est favorable mais cela n'est pas éternel
 - *Agissons maintenant sur les leviers à actionner*

- > Les changements dans notre environnement qui nous impactent accélèrent :
 - *Pression environnementale et santé impactant l'évolution du Mix Energétique*
 - *Fortes répliques en Allemagne et en Europe du tremblement de terre « VW Gate »*
 - *Equipementiers internationaux qui se positionnent sur le futur du VACEA !*
 - *Les deux constructeurs français sont au centre d'alliances*

- > L'amélioration de la Compétitivité de la Supply-Chain France passe et passera toujours par des relations Client-Fournisseur et l'amélioration répond à la formule :

Amélioration = Travaux Entreprises ³ x Travail Filière Métier x Travail PFA