LES ENQUETES PFA

28 JUIN 2016

Eric Poyeton

PFA | FILIÈRE AUTOMOBILE & MOBILITÉS

RAISON D'ÊTRE DE CES ENQUÊTES ANNUELLES

L'industrie automobile en France est continuellement exposée à une concurrence et des exigences qui se renforcent

D'où le besoin d'amélioration continue des fondations que sont :

> **La compétitivité de nos usines avec l'ensemble de ses composantes (Qualité, Coûts,….)**

> **La performance et la création de valeur entre chaque niveau de la supply-chain**

Pour agir au niveau de chaque entreprise et, en parallèle, au niveau filière, il faut des données d'entrée factuelles, une analyse rigoureuse des résultats, et l'implication des managers et experts concernés pour en déduire des priorités

> **Ces enquêtes le permettent car elles sont donc les outils de mesure permettant de nourrir nos réflexions stratégiques annuelles faites avec les ARIA, les Fédérations métier, les Pôles de Compétitivité et d'en tirer des actions à prioriser.**

QUELQUES POINTS À PARTAGER 1/2

- Un double objectif d'amélioration dont :
  - 80% des résultats viennent et viendront d'actions au niveau des entreprises
    - *La restitution de façon confidentielle à chaque participant de son positionnement*
  - 20% peuvent être atteints grâce à des actions au niveau Filière
    - *La restitution globale de l'ensemble de la filière, tous métiers*

- Choix PFA d'un focus spécifique sur les ETI et PME
  - Indicateur Qualité de la Relation Client-Fournisseur = vision fournisseur
  - Actions filières soutenant les ETI et PME dans leurs actions de compétitivité

QUELQUES POINTS À PARTAGER 2/2

> Nos processus automobile sont un point fort

► Nous permet de travailler sur l'Homme au sein de ces processus

► Nous l'appliquons à nos enquêtes :

- *Validation statistique de la stabilité du modèle*
- *Conscience que derrière une moyenne, il y a une étendue des mesures*

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE QUALITE DES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR

Edouard Armalet

PFA | FILIÈRE AUTOMOBILE & MOBILITÉS

1

CREONS LA CONFIANCE DURABLE CLIENT-FOURNISSEUR

L'ENQUÊTE SUR LA QUALITE DES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR



La PFA a choisi l'enquête PEAK Collaborative Index © issue de la recherche académique et ayant fait l'objet par ailleurs de plusieurs éditions multisectorielles. Elle permet de :

- Passer d'une évaluation de moyens à une évaluation de la qualité de la relation
- Continuer à évaluer la qualité de l'application du CPBP (Code de Performance et de Bonnes Pratiques)

Elle est conduite

- En partenariat exclusif avec thésame
- Et avec l'appui du cabinet SOCRATES L'éthique comme compétence

L'ENQUÊTE QRCF

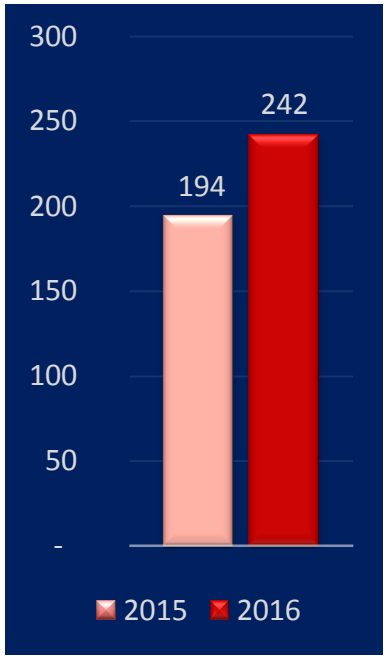
L'enquête PEAK Collaborative Index © se caractérise, parmi toutes celles qui existent, par :

- Une vision 360°, avec un intérêt porté autant aux clients qu'aux fournisseurs, quelle que soit leur taille
- Une relation individuelle, un évaluateur et un évalué, et non une relation vue globalement
- Un évaluateur qui choisit d'évaluer un fournisseur ou bien un client
- L'invitation réciproque de l'évaluateur à être évalué lui-même en retour, en toute confidentialité

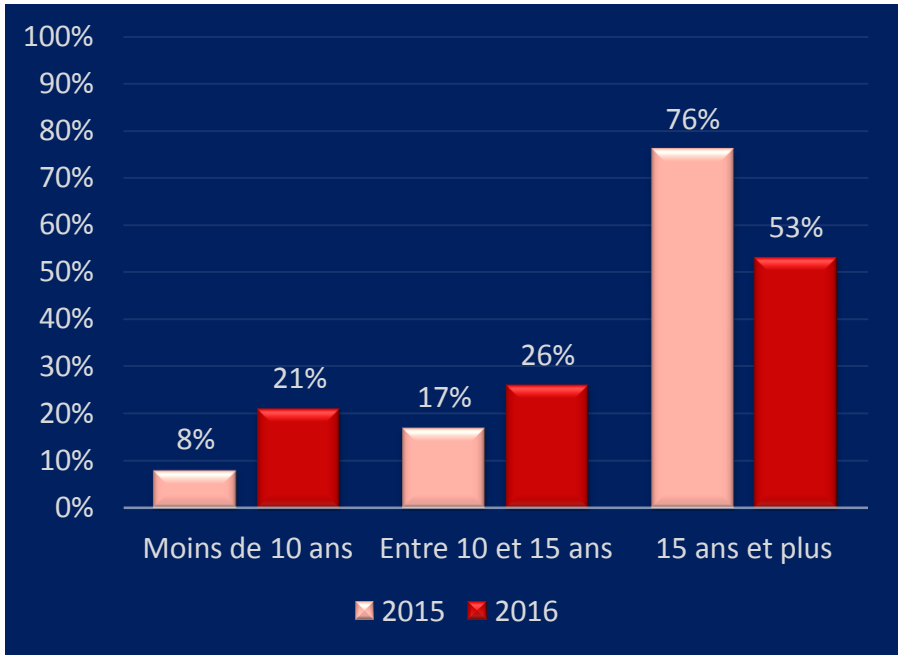
L'ÉCHANTILLON EQRCF 2016

242 répondants

Nombre de répondants



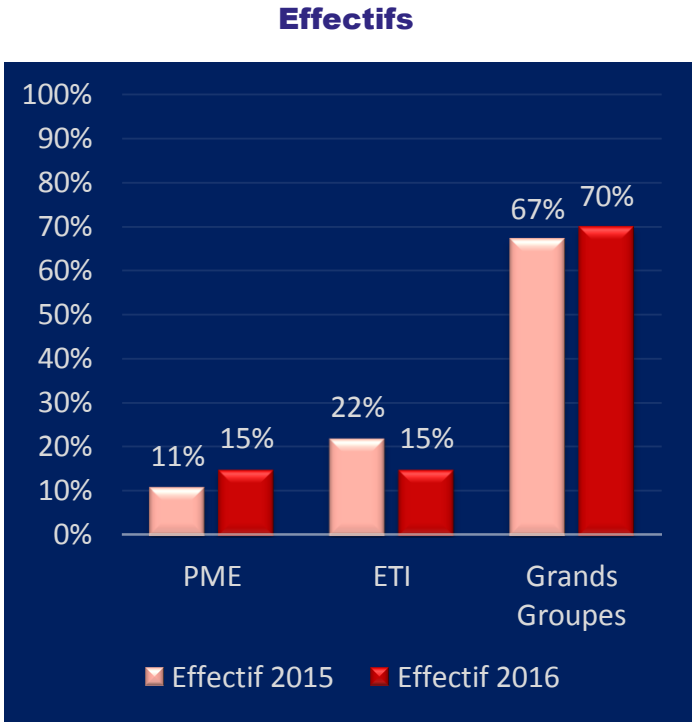
Ancienneté de la relation



L'ÉCHANTILLON EQRCF 2016

Métiers représentés

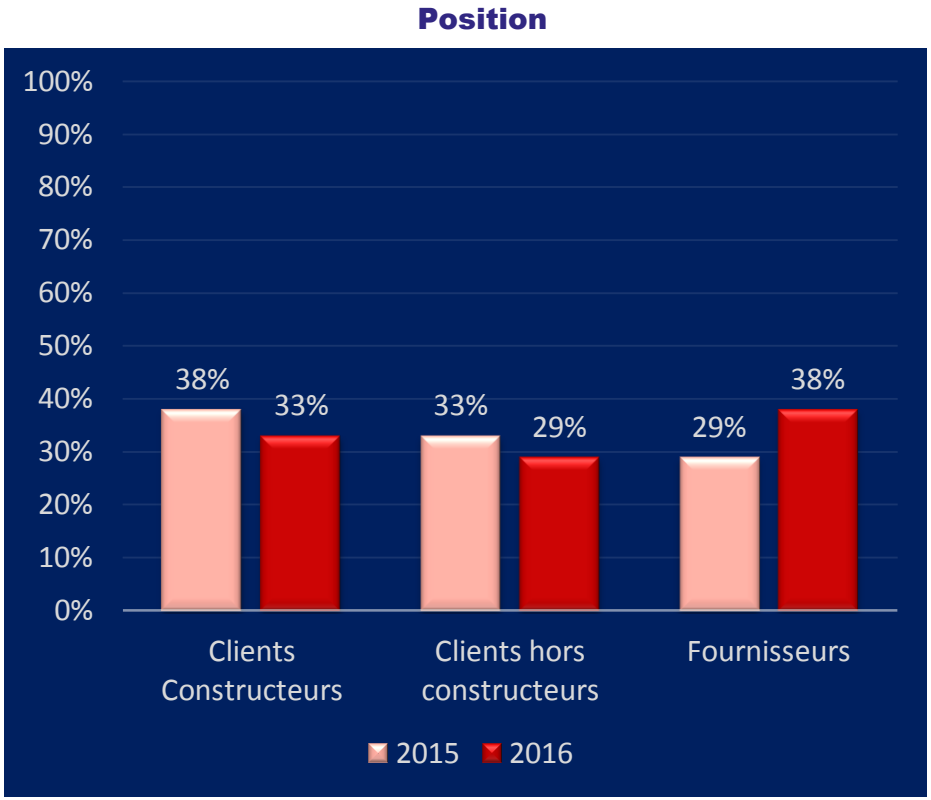
Constructeurs
Fabricants de modules / Equipementiers
Equipements, moules et outillages
BE, bureau d'ingénierie
Industrie mécanique
Industrie électrique, électronique
Services à l'industrie
Autres industries



L'ÉCHANTILLON EQRCF 2016

Autres caractéristiques

- **53 dyades** client-fournisseur (18 en 2015)
  - Une dyade est constituée d'un client et d'un fournisseur qui se sont mutuellement évalués
- Taux de complétude du questionnaire à plus de **98%**
- Verbatims :
  - ***123*** *pour le PCI*
  - ***93*** *pour le CPBP*



2

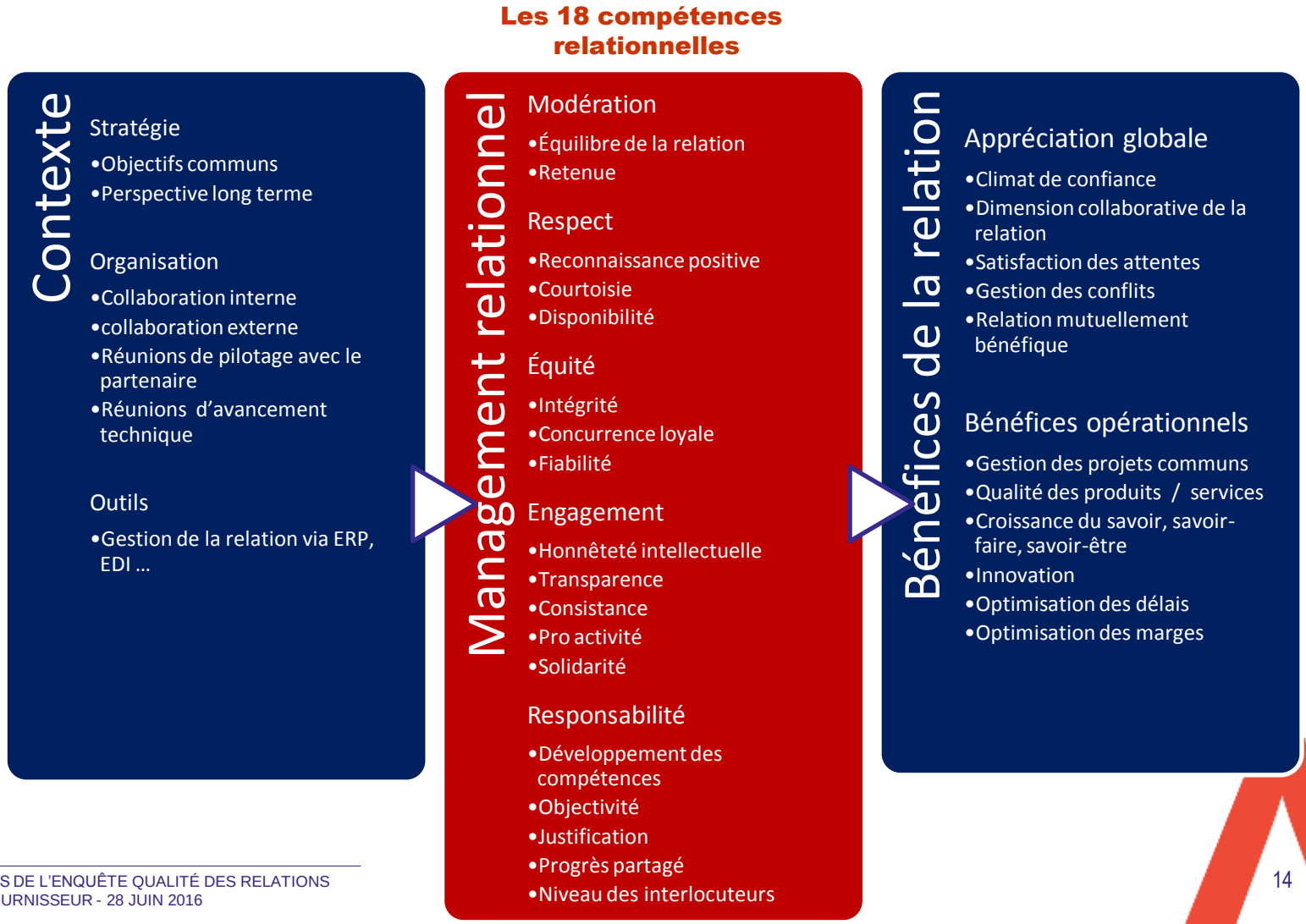
LE MODÈLE DE L'ENQUÊTE

MODÈLE INNOVANT :
IL MESURE LA QUALITÉ DE LA RELATION



Les compétences relationnelles (CR) expliquent 80% des résultats
Le levier de stratégie « long terme » explique 10% des résultats

LES DONNÉES DE BASE DU QUESTIONNAIRE (notation 1 à 10)

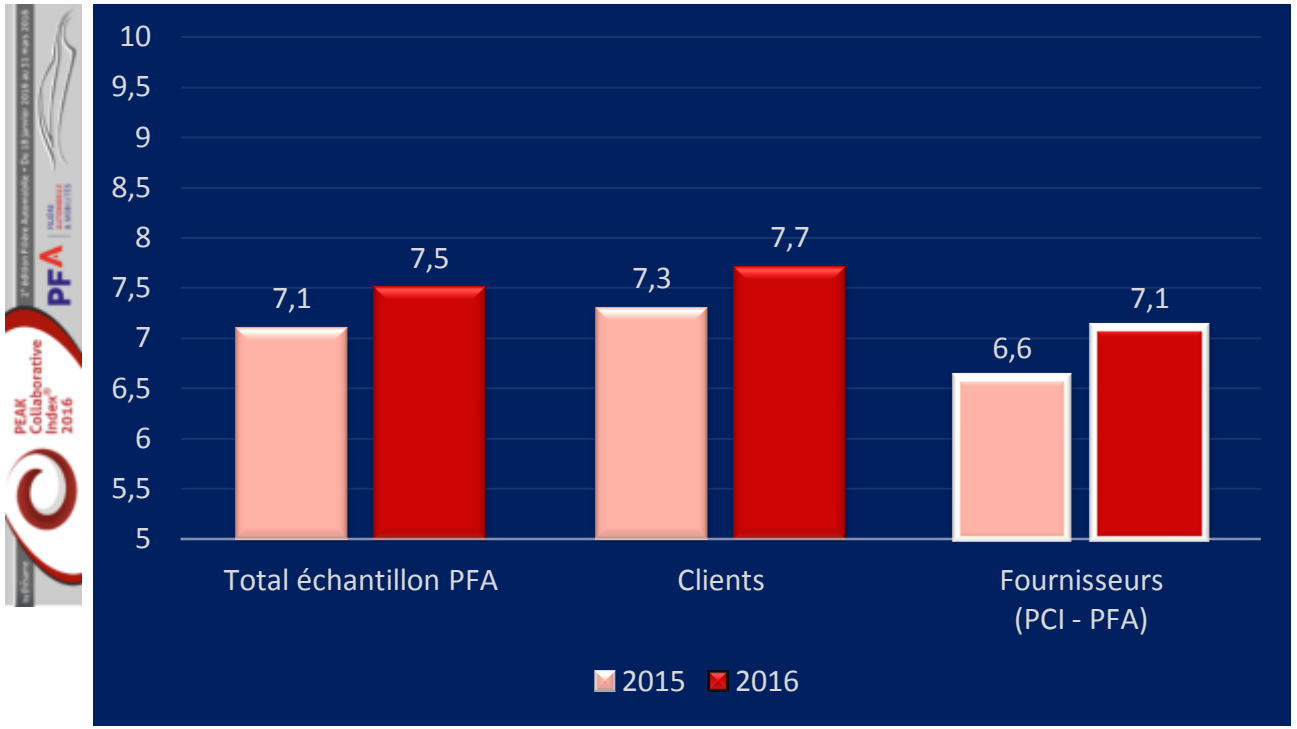


3

LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE 2016

LE RÉSULTAT GLOBAL
Référence PEAK Collaborative Index© (PCI)

Qualité de la relation

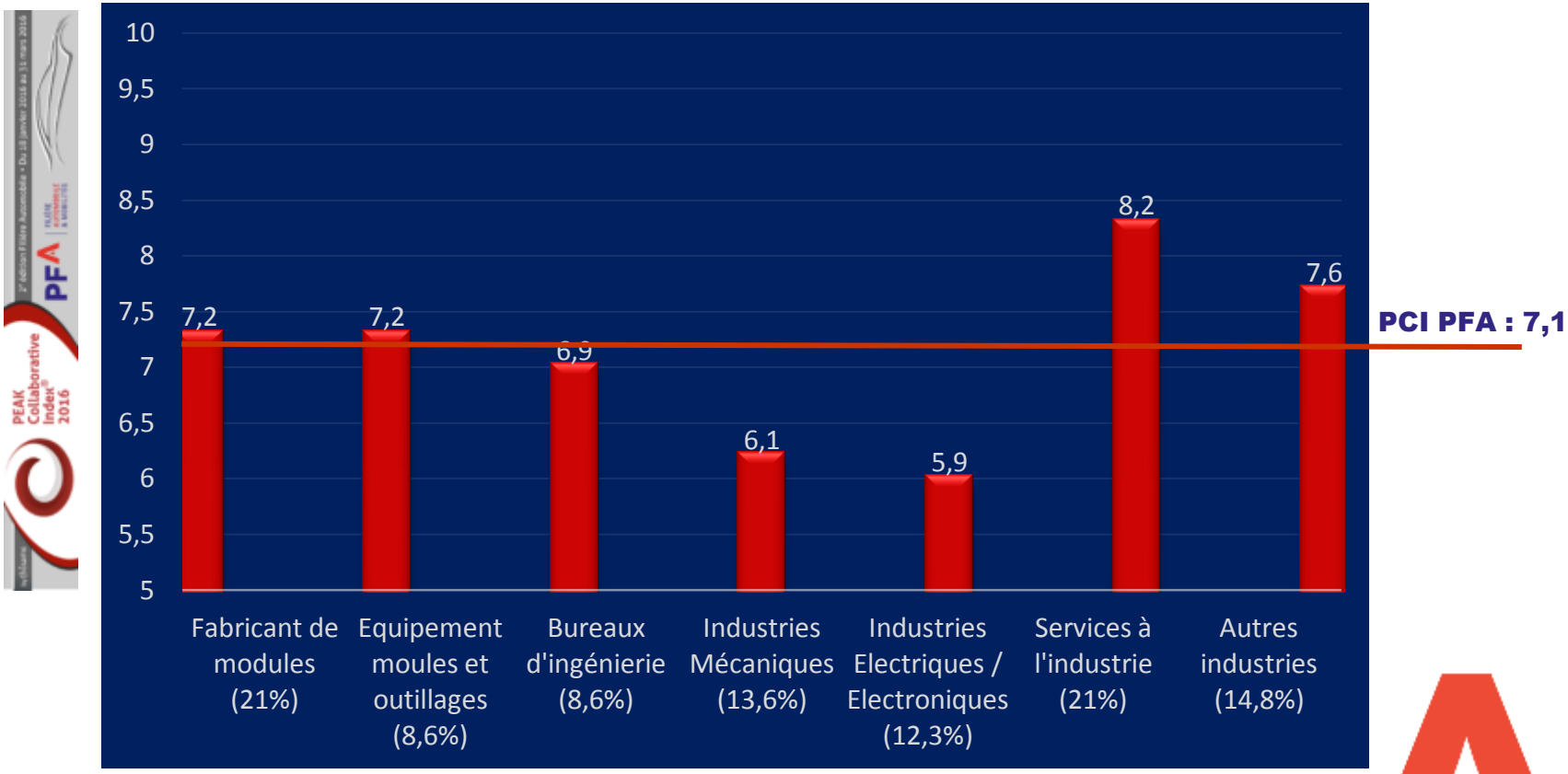


Remarque :

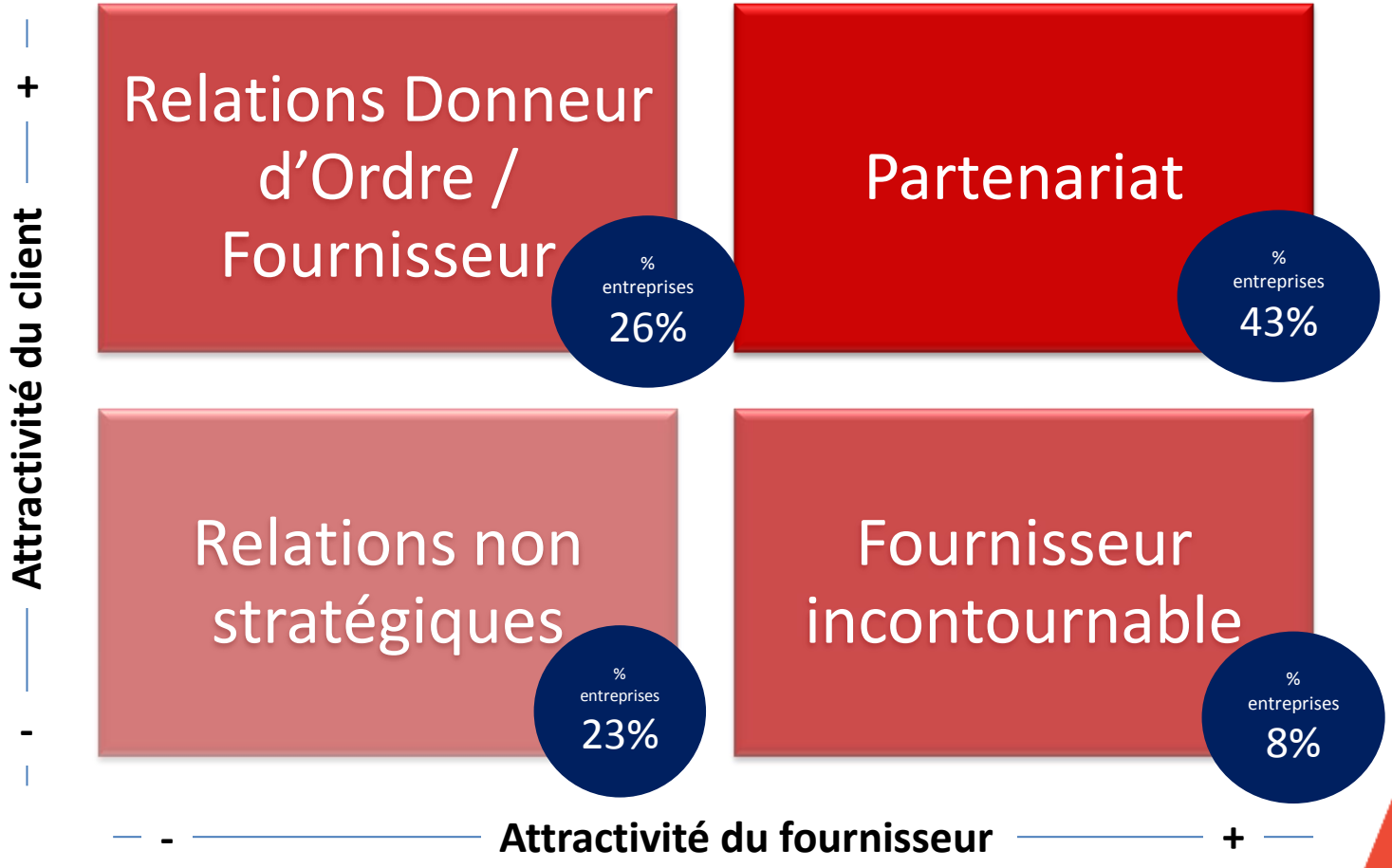
PCI-PFA = **6,4** pour les fournisseurs ayant répondu spontanément (40%),
PCI-PFA = **7,7** pour les fournisseurs invités ayant répondu à une invitation (60%)

LE RÉSULTAT GLOBAL 2016
par métier fournisseur (81 réponses)

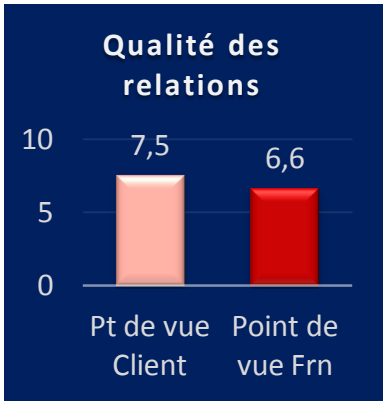
Qualité de la relation



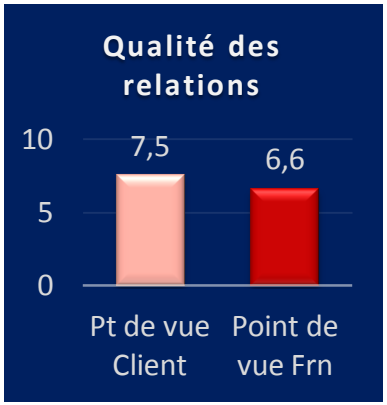
POSITION STRATEGIQUE DE LA RELATION



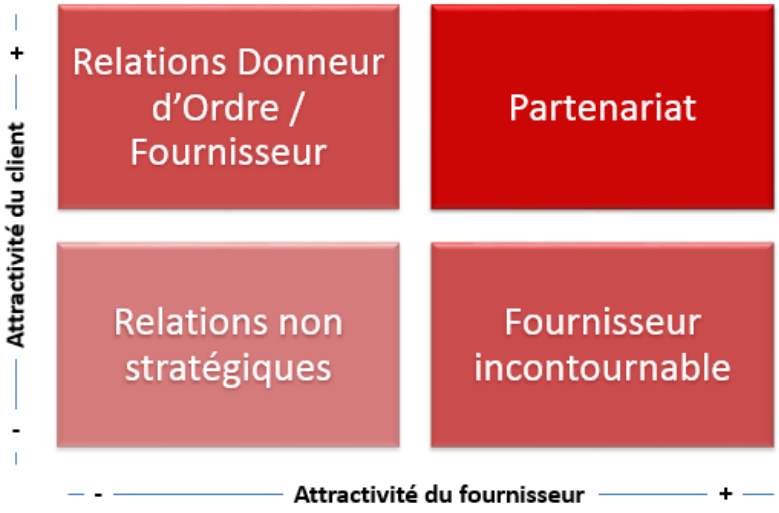
POSITION STRATEGIQUE DE LA RELATION











LES COMPETENCES RELATIONNELLES EXPLICATIVES
(évaluations « fournisseur » seulement)

Moyenne des évaluations des Compétences Relationnelles : 7,1 / 10

Les Compétences Relationnelles les mieux notées

Nos clients :

- « … font, en toute circonstance, preuve de courtoisie » : 8,1
- « … respectent les règles de concurrence loyale » : 8
- « … sont compétents pour gérer la relation » : 7,9
- « … respectent les règles contractuelles qui encadrent notre relation » : 7,7
- « … fondent leurs jugements, propos et décisions sur des faits » : 7,6

Les Compétences Relationnelles les moins bien notées

Nos clients :

- « … prennent des initiatives pour entretenir et améliore la relation » : 6,7
- « … prennent des décisions qui s'inscrivent dans une stratégie claire et lisible » : 6,7
- « … nous aident à développer nos compétences » : 6,4
- « … voient d'abord ce qui va bien lorsqu'ils portent une appréciation sur notre travail : 6,4
- « … poursuivent leurs objectifs tout en cherchant à préserver nos intérêts » : 6,0

LES COMPETENCES REL XPLICATIVES (évaluations « fournisseur

« Même en périodes de tension, la courtoisie est toujours de rigueur, ainsi que la volonté de trouver ensemble des solutions ».

« La relation et l'animation ne se limite pas aux échanges avec le service commercial, le pôle chef de projet contribue a cette dynamique et relation de confiance ».

« Nous veillons au respect de l'esprit du contrat et au respect de l'éthique professionnelle ».

uations d tionnelles : 7,1 / 10

Relationn es

Nos s :

- **« … font, en toute circonstance, preuve d courtoisie » :**
- **« … respectent les règles de concurr ce loyale » :**
- **« … sont compétents pour gérer la relation » :**
- **« … respectent les règles contractuelles qui encadrent notre relation » : 7,7**
- **« … fondent leurs jugements, propos et décisions sur des faits » : 7,6**

Les Compétences Relationnelles le moins bien notées

Nos clients :

- **« … prennent des initiatives pour entretenir et améliore la relatio : 6,7**
- **« … prennent des décisions qui s'inscrivent dans une stratég : 6,7**
- **« … nous aident à développer nos compétences » : 6,4**
- **« … voient d'abord ce qui va bien lorsqu'ils portent une appr : 6,4**
- **« … poursuivent leurs objectifs tout en cherchant à préserve : 6,0**

«Parle et argumente avec des données factuelles tant que ce peut ».

LES COMPETENCES RELATIONNELLES EXPLICATIVES
(évaluations « fournisseur » seulement)

Moyenne des évaluations des Compétences Relationnelles : 7,1 / 10

Les Compétences Relationnelles les mieux notées

«Closer top to top communication is required for future business ».

« Pas de partage de la stratégie de notre client ».

«Accompagnement lean en stand by ».

«Les interlocuteurs vont rapidement sur les points manquants ou les écarts par rapport à la demande initiale. Ce qui est classique pour une relation Client/fournisseur ».

> **… fondent leurs jugement … pos et décisions sur des … : 8,1**

Les Compétences Relationnelles les moins bien noté

Nos clients :

> **« … prennent des initiatives pour entretenir et améliore la relation » :**
> **« … prennent des décisions qui s'inscrivent dans une stratégie cl… ible » :**
> **« … nous aident à développer nos compétences » :**
> **« … voient d'abord ce qui va bien lorsqu'ils portent une appréciation sur notre travail : 6,4**
> **« … poursuivent leurs objectifs tout en cherchant à préserver nos intérêts » :**

« Ne prennent absolument pas en compte nos contraintes ».

LES POINTS FORTS

Le professionnalisme

> Disponibilité, objectivité, compétence des interlocuteurs

Le respect de règles formelles et contractuelles

> Intégrité, concurrence loyale, courtoisie, respect des engagements

L'ancienneté de la relation

79% des relations suivies durent depuis plus de 10 ans, dont 53% depuis plus de 15 ans

Ces points forts sont des fondamentaux de la relation.

Ils sont en général longs et coûteux à mettre en place.

LES LEVIERS D'AMÉLIORATION

Les leviers organisationnels

> Donner une perspective à long terme

> Définir clairement les objectifs

Les leviers relationnels

> Une communication implicante : transparence, authenticité, attitude relationnelle

> Un équilibre de la relation : proactivité, solidarité, partage du progrès

Ce sont des leviers proches de ceux de 2015 (même hiérarchie des CR, mais avec des notes plus élevées).

LE CPBP
Code de Performance et de Bonnes Pratiques

Un groupe de travail mis en place par la PFA, réunissant les professionnels des métiers automobile a mis à jour les questions liées au CPBP

4 questions ont été supprimées de l'enquête 2015, qui ne correspondaient plus à des problèmes actuels et la question sur les délais de paiement a été dédoublée en séparant ceux issus de commandes françaises de ceux issus de commandes étrangères.

3 questions ont été ajoutées, correspondant aux préoccupations actuelles des fournisseurs.

- Le règlement des frais R&D et outillages spécifiques
- L'information complète sur les volumes prévisionnels de livraison
- Le respect des conditions contractuelles sur les délais et la qualité

L'ÉVALUATION DU CPBP

(échelle de 1 à 10 identique au PEAK Collaborative Index©)

Moyenne des évaluations des 10 questions : 7,4 (6,9 en 2015)

Les questions les mieux notées :

- Respect par le fournisseur du délai et de la qualité 8,8
- Respect réciproque de la confidentialité et de la propriété industrielle 8,6

Les questions les moins bien notées :

- Effet des négociations sur les contrats en cours (nouvelle pièce) 6,0
- Report annulation commande (compensation négociée) 5,1

Par ailleurs les délais de paiement correspondant à des commandes issues de l'étranger sont moins bien notées (7,6) que ceux des commandes issues de France (8,2)

L'ÉVALUATION DU CPBP

(échelle de 1 à 10 identique au PEAK Collaborative Index©)

Moyenne des 10 questions : 7,4 (6,9 en 2015)

« Demande de business link sur les contrats en cours afin d'accéder aux nouveaux contrats ».

«Difficile d'obtenir le payement de stock restant en cas d'arrêt d'un projet ».

Les questions les mieux notées :

> Respect par le fourn du délai et de la qualit 8,8

> Respect réciproqu la confidentialité et de 8,6

Les questions les moins bien notées :

> Effet des négociations sur les contrats en cours (nouvelle pièce) 6,0

> Report annulation commande (compensation

« En cas d'annulation d'une modification, le paiement des outillages lancés n'est pas toujours effectué intégralement ».

Par ailleurs les délais de paiement correspondant ues de l'étranger sont moins bien notées (7,6) que ceu ues de France (8,2)

SYNTHÈSE 2016

La qualité des RCF est en progrès depuis 2015. Le PCI-PFA le montre bien, ainsi que l'évaluation faite par chaque répondant.

Le CPBP est aussi en progrès depuis 2015 malgré des questions plus pointues et un échantillon plus exigeant.

Les fondamentaux sont solides : professionnalisme, culture de la relation contractuelle, ancienneté exceptionnelle des relations Client-Fournisseur.

Les points de satisfaction et d'amélioration sont dans la continuité de 2015.

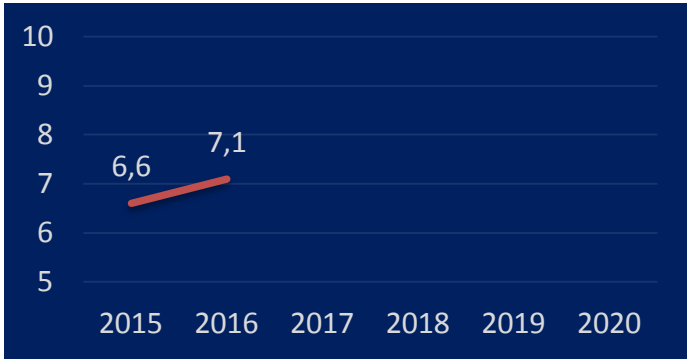
La meilleure qualité des relations correspond au meilleur niveau de partenariat. C'est cette situation qui procure les meilleurs bénéfices de la relation.

4

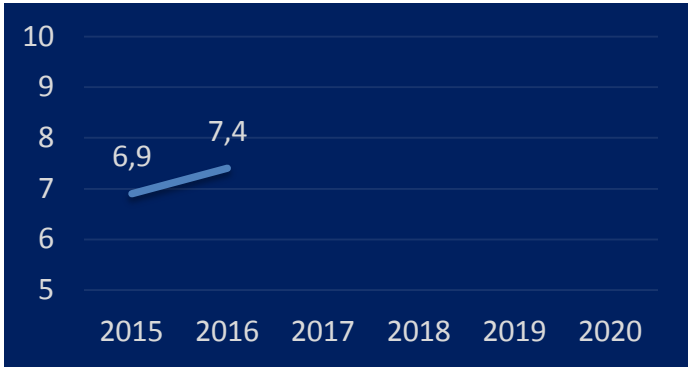
AXES DE TRAVAIL

AXES DE TRAVAIL ENTREPRISES

Indicateur Peak Collaborative Index© Filière Automobile



Indicateur CPBP Automobile



La PFA, via Thésame, remettra à tous les participants des graphiques permettant à chacun de se situer par rapport aux autres participants de son métier, en toute confidentialité.

Nouveau

La PFA, via Thésame, remettra à tous les participants ayant reçu au moins 4 évaluations en retour des graphiques leur permettant de se situer en toute confidentialité.

AXES DE TRAVAIL PFA

Le GT RCF, créé à la suite des résultats de l'enquête 2015, s'attache à améliorer le référentiel RCF de la filière automobile et a mis en place un plan de soutien aux ETI et PME pour la visibilité long terme et le management stratégique :

- Roadmaps, fiches de besoin d'innovation, pitchs PME, financement de projets R&D
- Mise en place avec Bpifrance et Pacte PME d'une activité de conseil aux chefs d'entreprise et d'une activité de financement à long terme.

Le groupe a décidé de poursuivre ses actions sur la base de l'analyse de l'enquête 2016.

AXES DE TRAVAIL PFA

La PFA focalisera plus avant sur les feedbacks des fournisseurs ayant fait des évaluations spontanées

La PFA a décidé, au vu du nombre important de dyades, de financer une journée de travail pour 10 d'entre elles

L'évolution de la relation client-fournisseur vers un partenariat de type stratégique nous paraît être la meilleure façon de créer la confiance durable

5

TÉMOIGNAGE

FRÉDÉRIC LAVABRE
DIRECTEUR DES ACHATS NTN-SNR



Nom	NTN – SNR
Date de création	1916
Siège Social	Annecy, France
CA	1,4 M€ (FY2014)
Employés	5879
R&D	4% du CA – 400 employés
Production	430 000 Roulements/Jour
Usines	13
Filiales de vente	22



Activités
Roulements, Joints de Transmission
Marchés: Automobile, Aéronautique et Industrie.

Filiale de **NTN Corporation, Leader Japonais CA=5,4M€ (FY14), 71 usines** et **23000 employés**

RETOUR d'EXPERIENCE

« L'importance du collaboratif dans la recherche de la performance »

« Le Peak Collaboratif Index comme outil de mesure – Une nouveauté »

« Nécessité de donner du sens à la démarche auprès des équipes»

« Exploitation des enquêtes à travers les rapports de résultats individualisés par Entreprise – Positionnement de l'entreprise dans son écosystème »

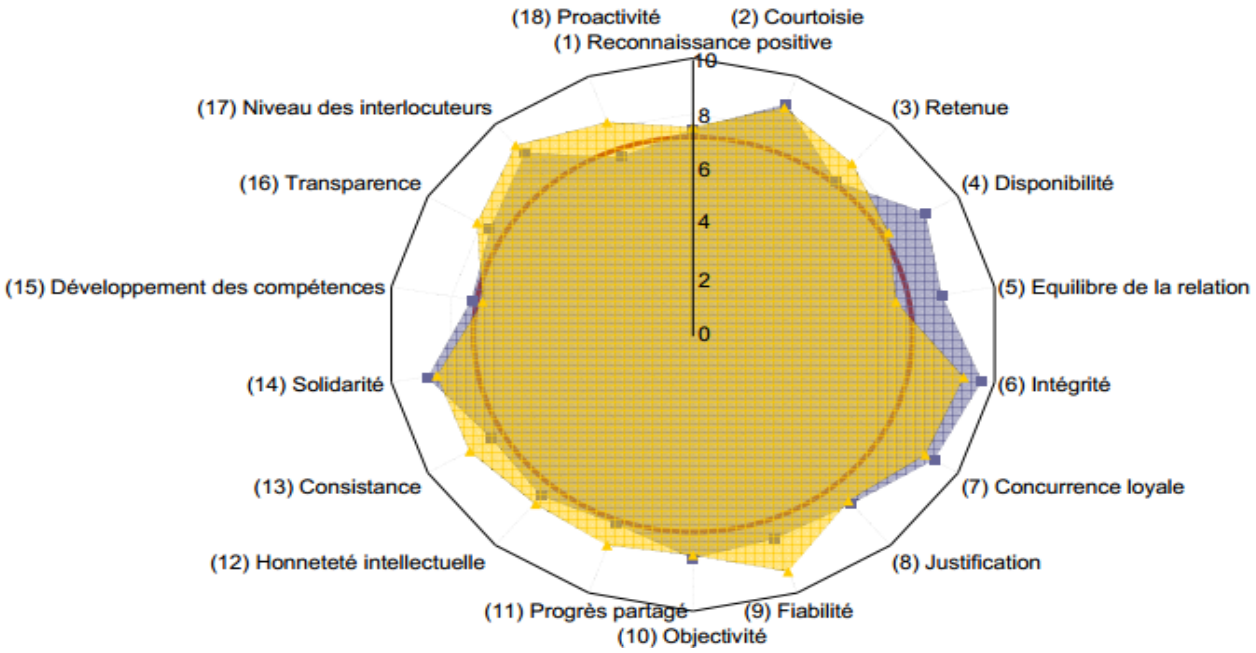
« Les résultats des Dyades pour un travail plus en profondeur avec les fournisseurs stratégiques »

« Les résultats des enquêtes comme point d'entrée des plans de développement des compétences comportementales »

« Le Peak Collaborative Index comme élément clé des démarches RSE »

RETOUR d'EXPERIENCE

EQRCF 2015 - Extrait autorisé du rapport de résultats pour NTN SNR (18 compétences relationnelles)



Point de vue de NTN SNR sur ses fournisseurs
Point de vue des fournisseurs de NTN SNR sur ce client
Moyenne arithmétique des 18 compétences relationnelles pour tous les répondants PFA (7,1 / 10)

QUESTIONS/RÉPONSES

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE PERFORMANCE INDUSTRIELLE

Jean-Luc JACQUOT

PFA | FILIÈRE AUTOMOBILE & MOBILITÉS

Qu'est-ce que l'enquête de performance?

- Outil de mesure utilisé depuis **plus de 20 ans**
- Garantie de la **confidentialité** et de l'**anonymat** grâce à un codage
- **16 indicateurs:** satisfaction clients, coûts, efficacité d'exploitation, implication des hommes, préparation de l'avenir
- **Résultats vérifiés** par tests de vraisemblance et interviews si besoin
- Une **analyse détaillée** et **segmentée**

Pour qui est-elle utile?

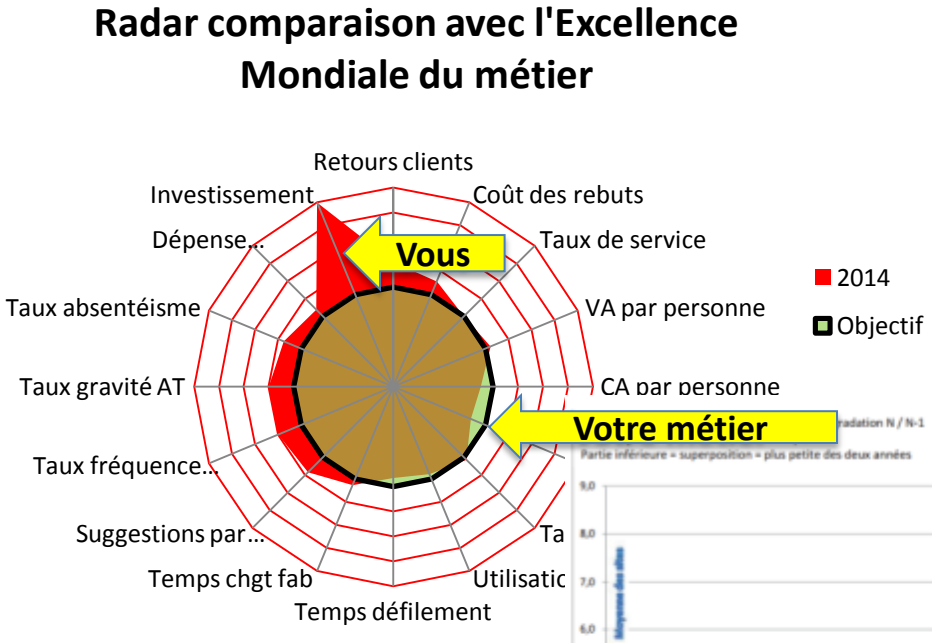
Pour l'entreprise →

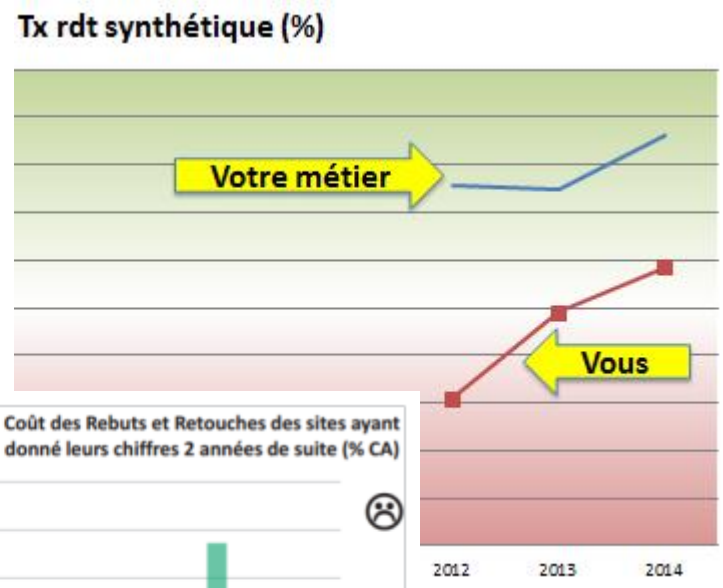
C'est un bench précis et gratuit
Pour s'étalonner et identifier les plans de progrès

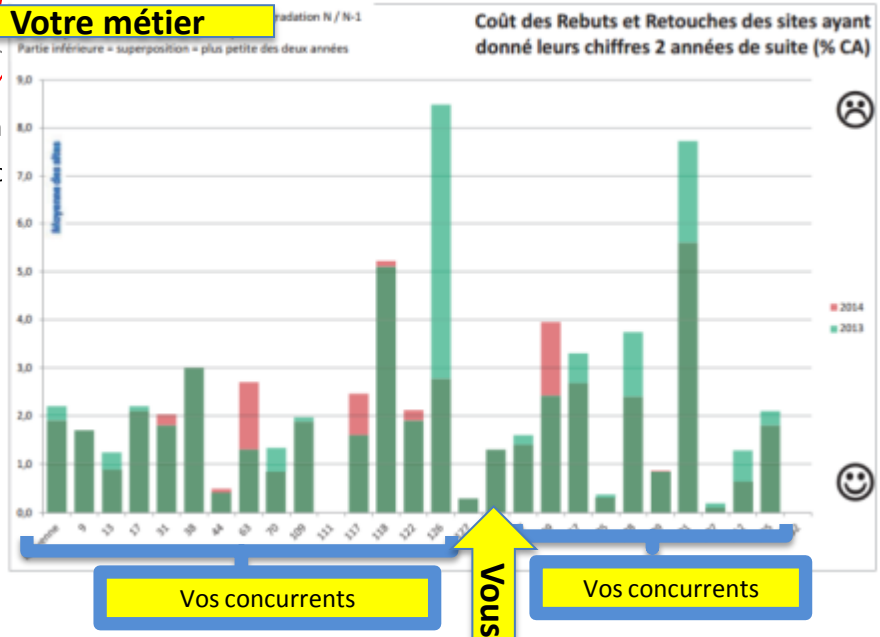
Pour la filière →

Pour les pouvoirs publics →

Comment exploiter vos résultats?







Pour qui est-elle utile?

Pour l'entreprise

Pour la filière

Pour les pouvoirs publics

C'est un instrument de mesure
Pour décider des actions vers les entreprises et les inciter à partager des priorités communes

Pour qui est-elle utile?

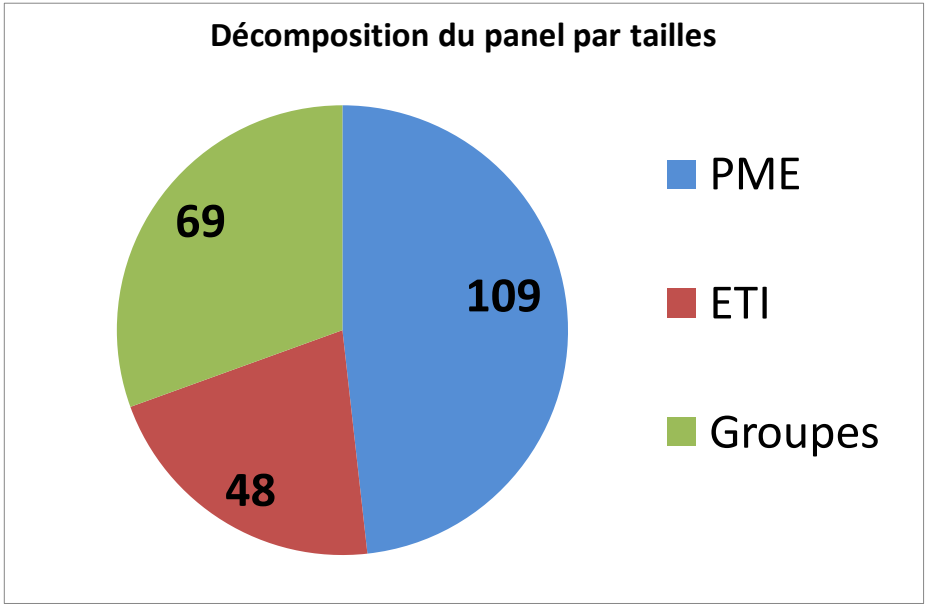
Pour l'entreprise

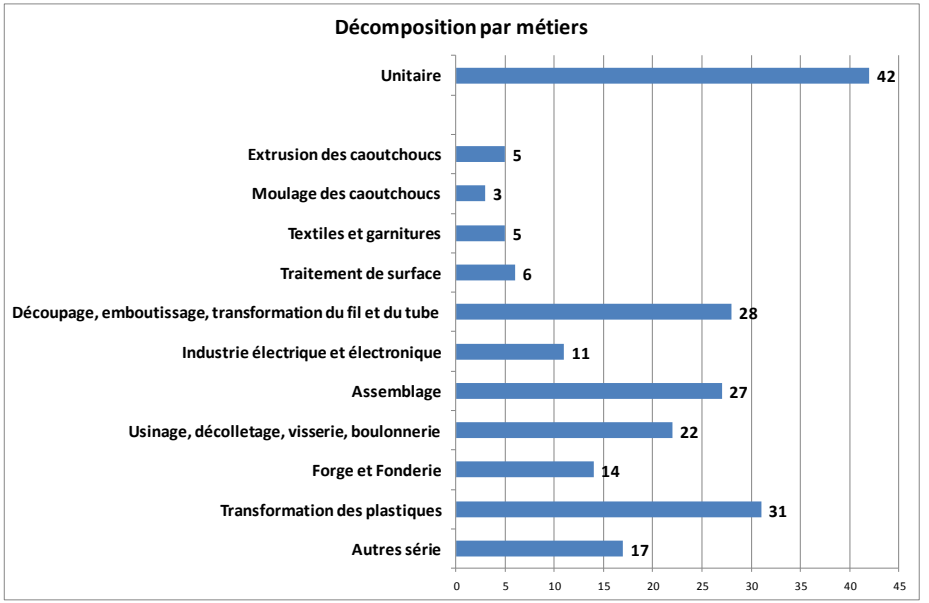
Pour la filière

Pour les pouvoirs publics

C'est un baromètre
Pour mobiliser et prioriser les moyens de financement

Toute la diversité des entreprises est représentée: tailles et métiers





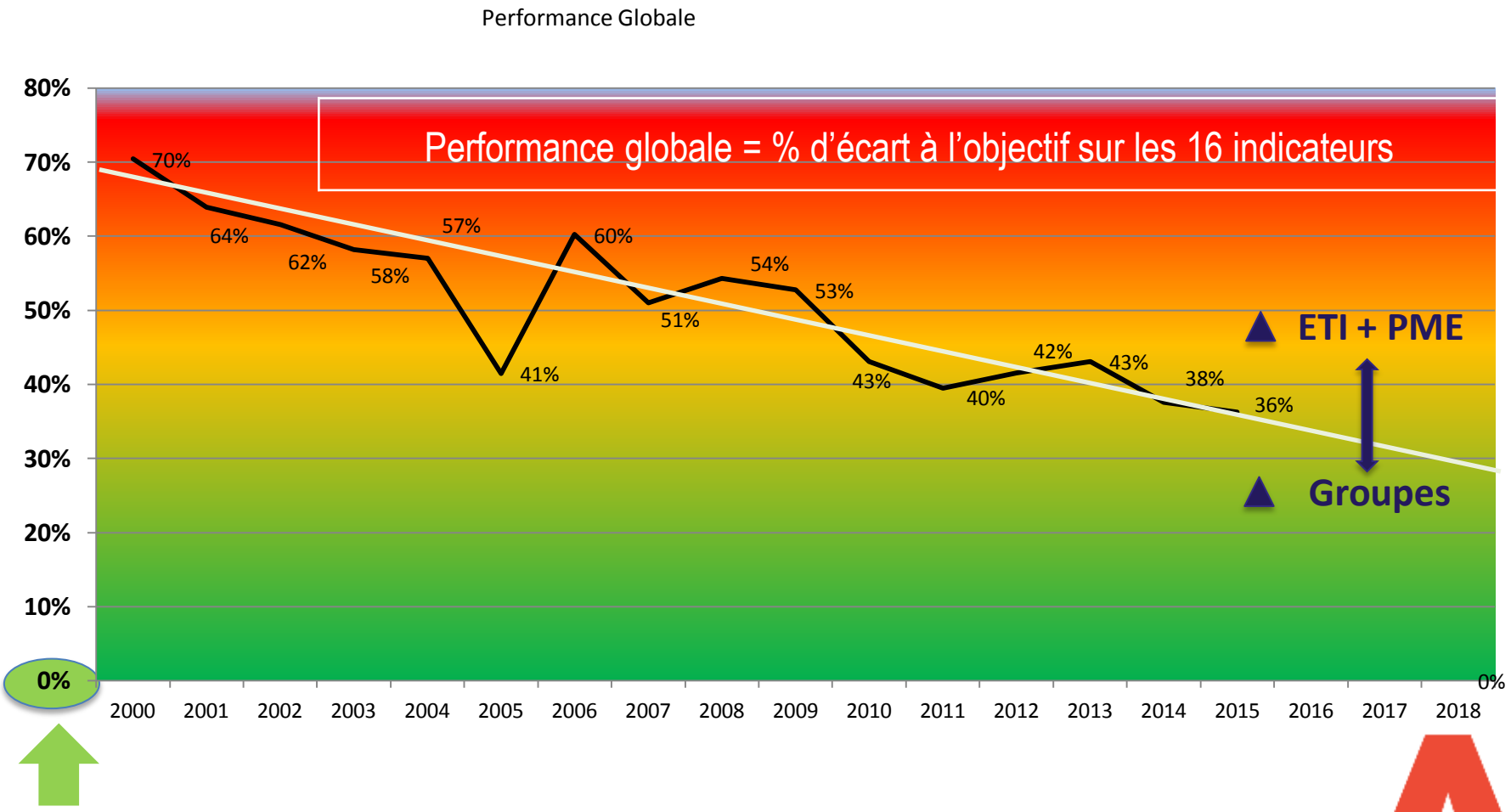
Quelques données de contexte

Activité → Augmentation du CA: +7%

Effectif → Effectifs quasiment stables: -0,5%
dont -1,5% inscrits et +17% intérimaires

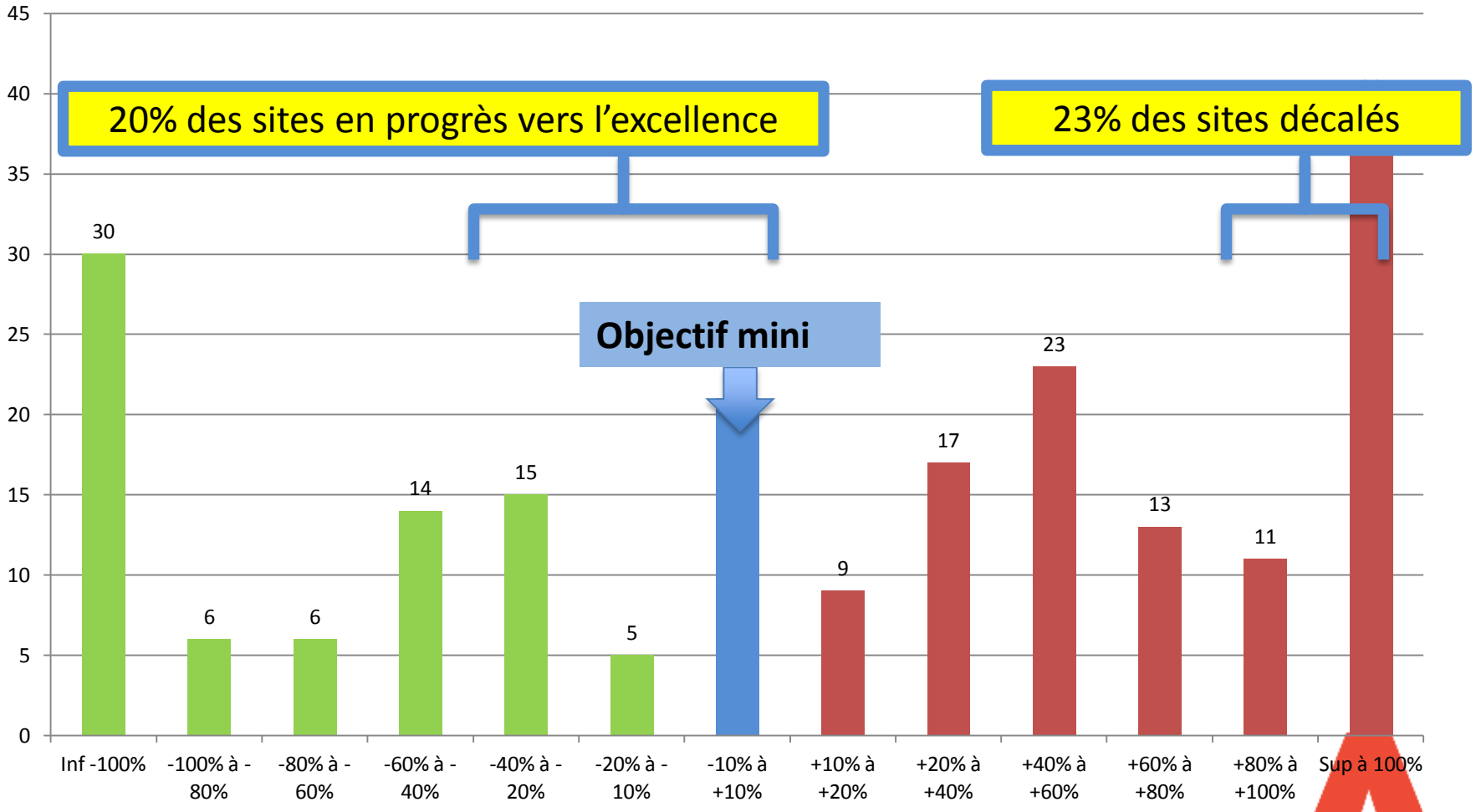
Evolution globale → Sur 16 indicateurs
11 progressent et 5 sont stables

Des écarts de performance entre Groupes/ETI+PME

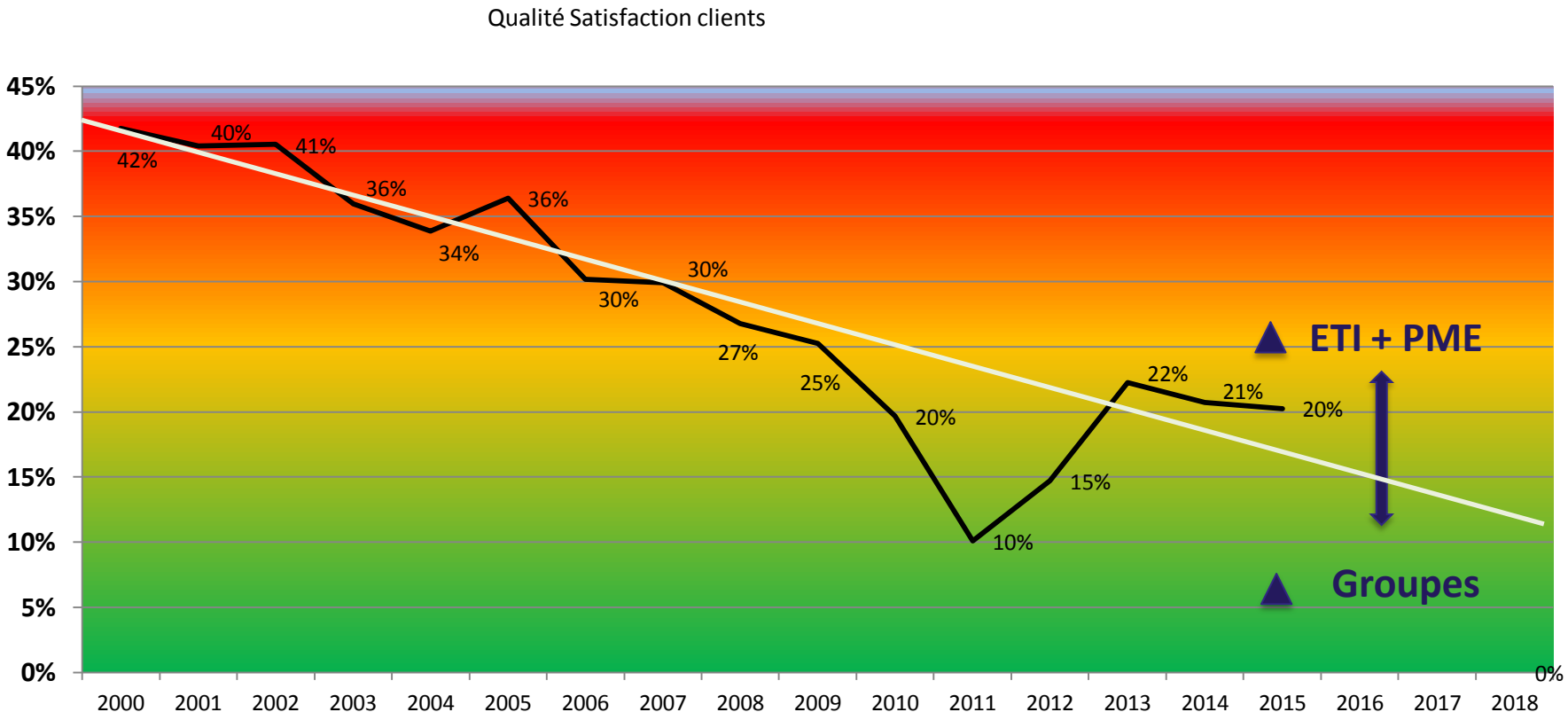


La cible : 100% des entreprises à l'objectif sur les 16 indicateurs

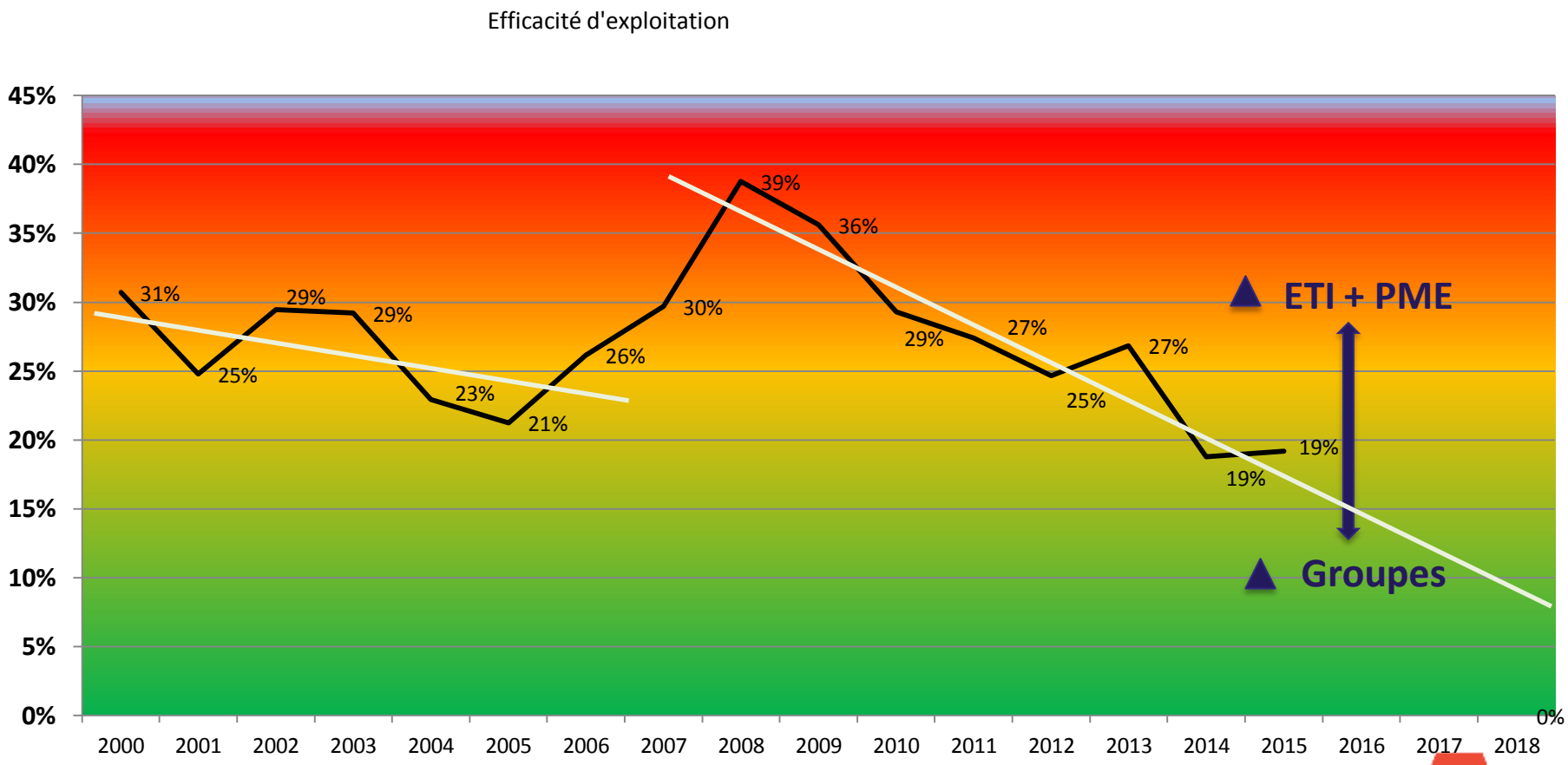
Forte dispersion des résultats



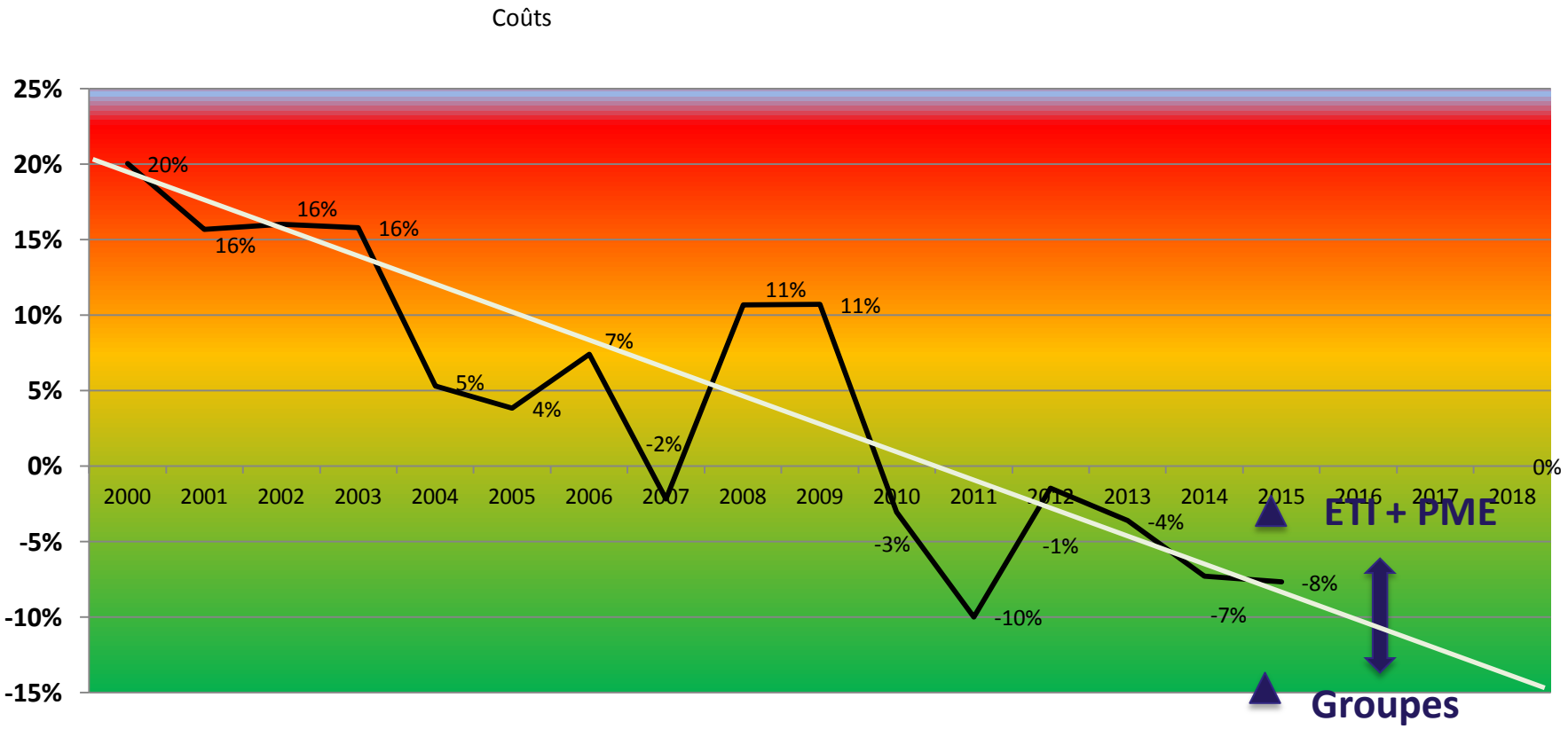
Qualité satisfaction clients : taux de service à surveiller avec la remontée des volumes



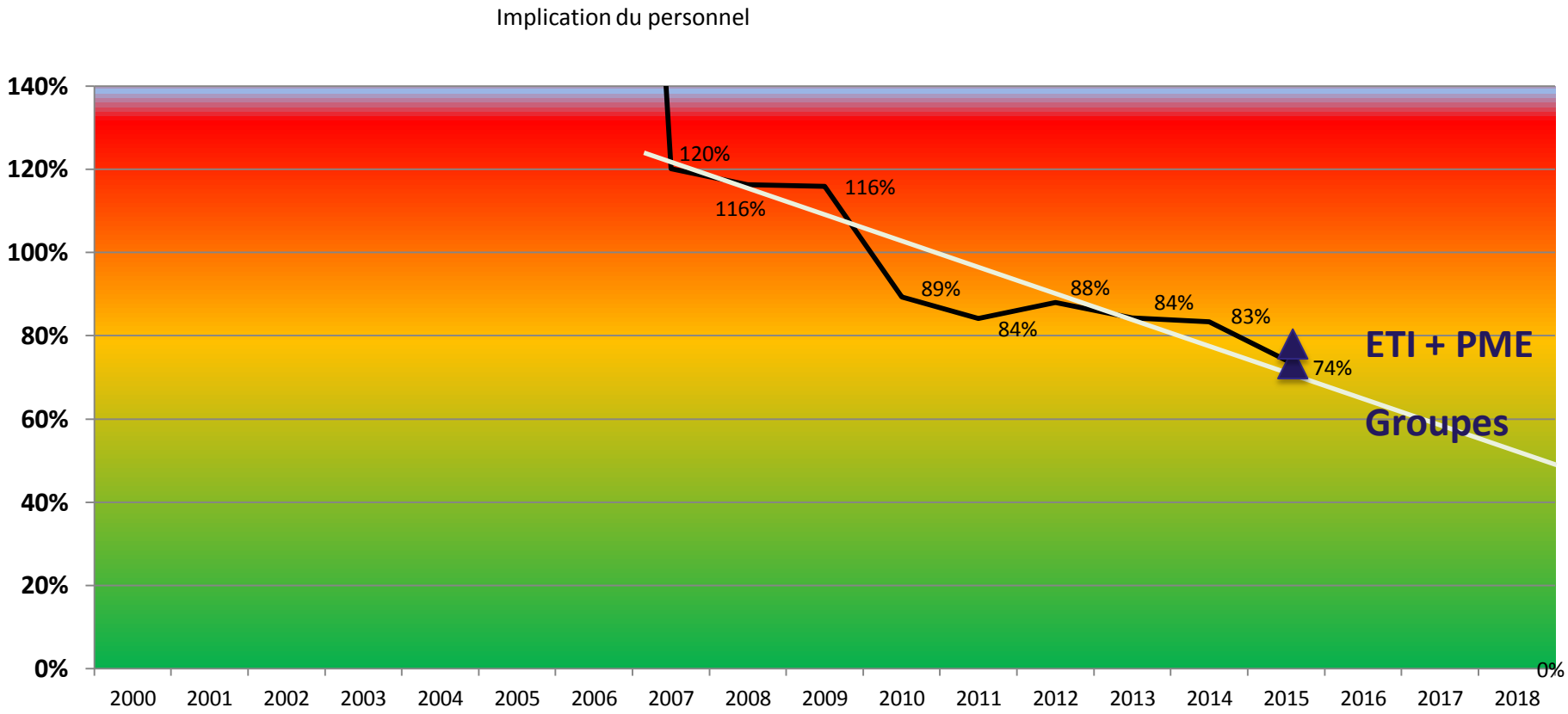
Efficacité d'exploitation: une réelle prise de conscience suite à la crise



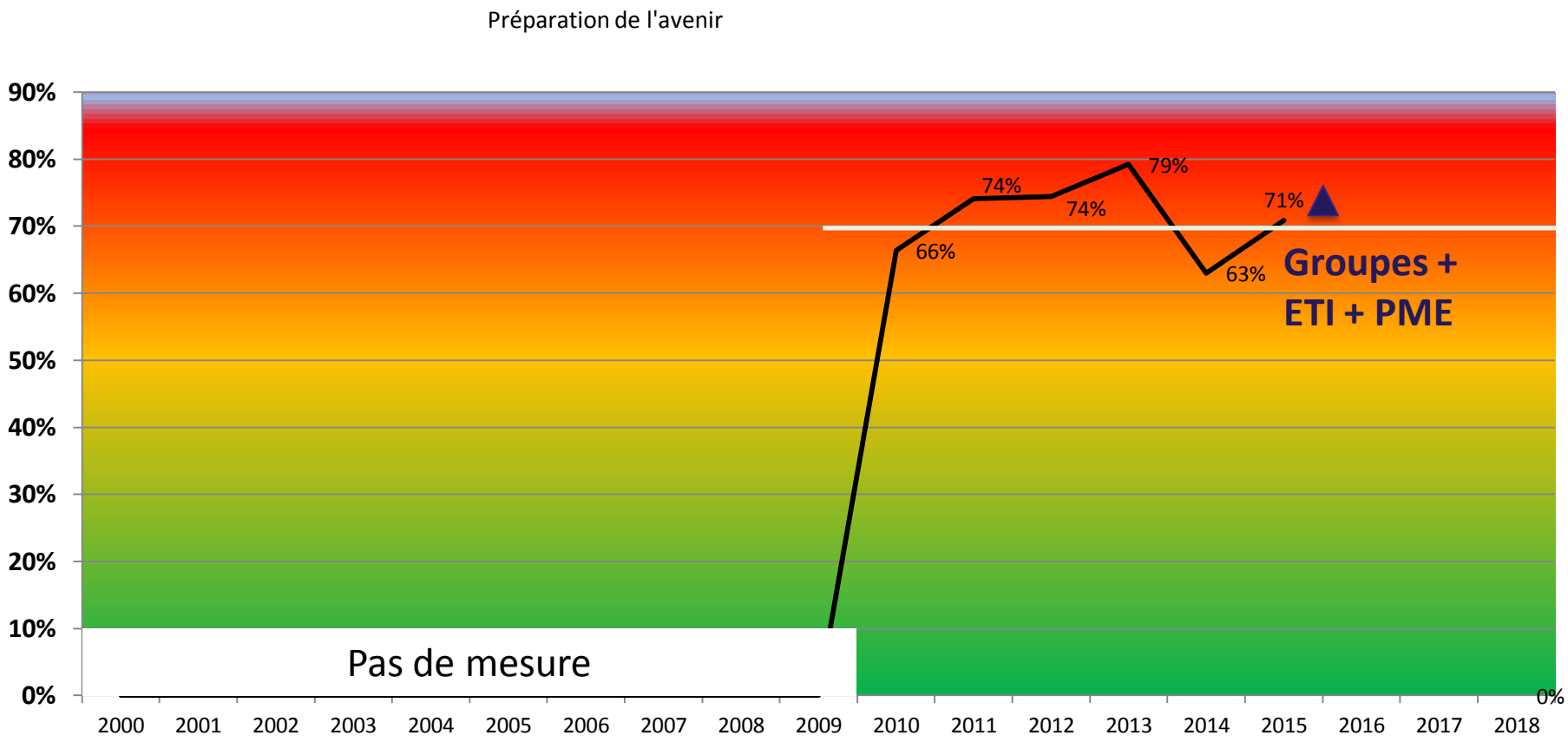
Coûts: nets progrès depuis la crise, les sites en France ont de réels atouts



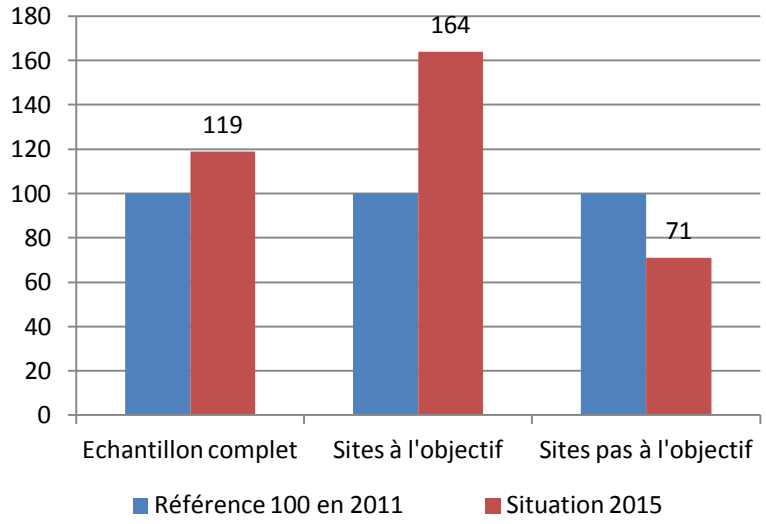
Implication des hommes: des progrès mais loin de l'objectif pour tous



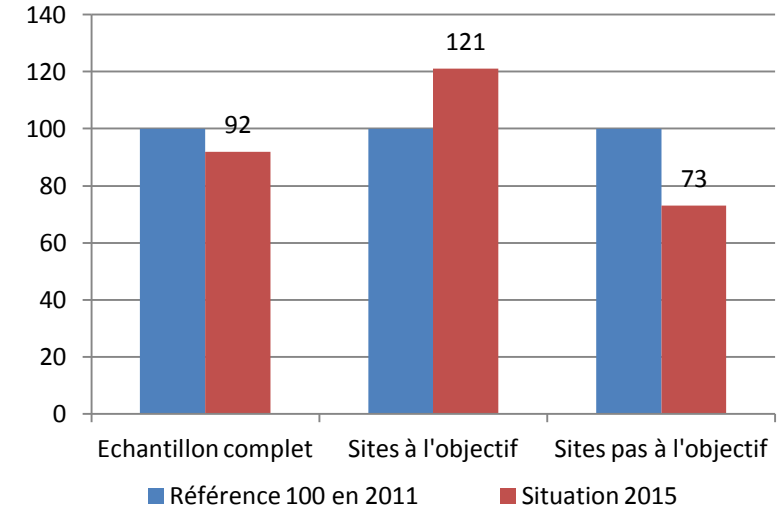
Préparation avenir: niveau préoccupant pour tous



Corrélations entre performance globale et développement de l'entreprise

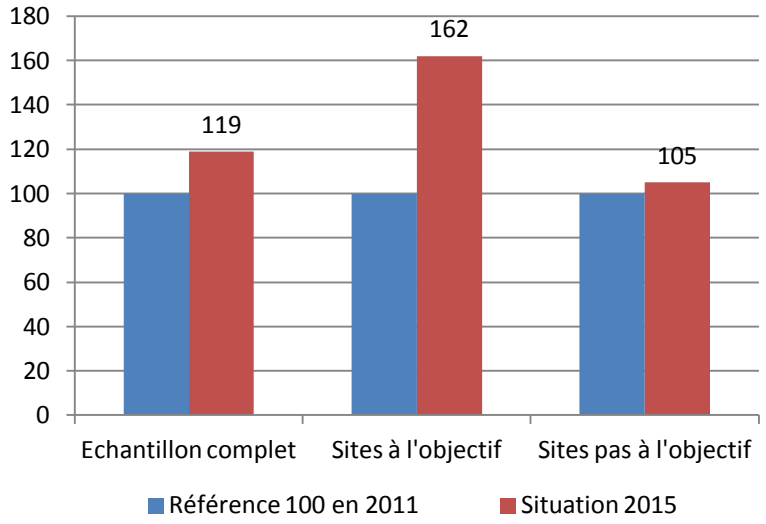


Evolution du CA en fonction de la performance globale

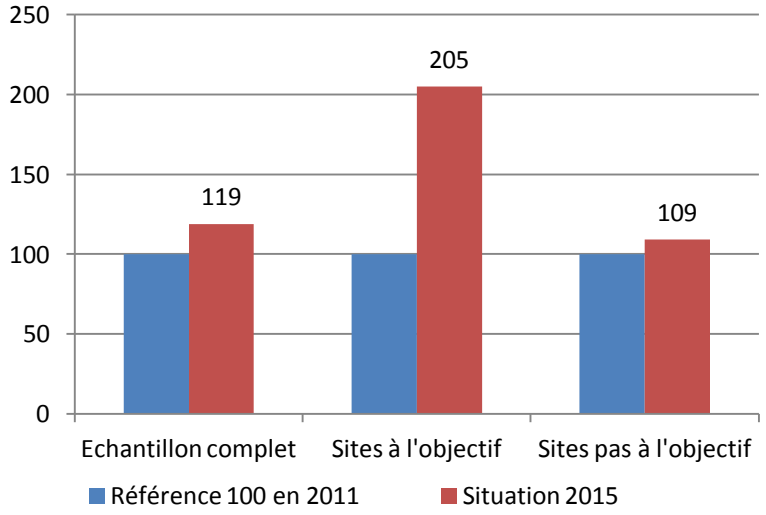


Evolution des effectifs en fonction de la performance globale

Corrélations entre efficacité d'exploitation, implication des hommes et développement de l'entreprise

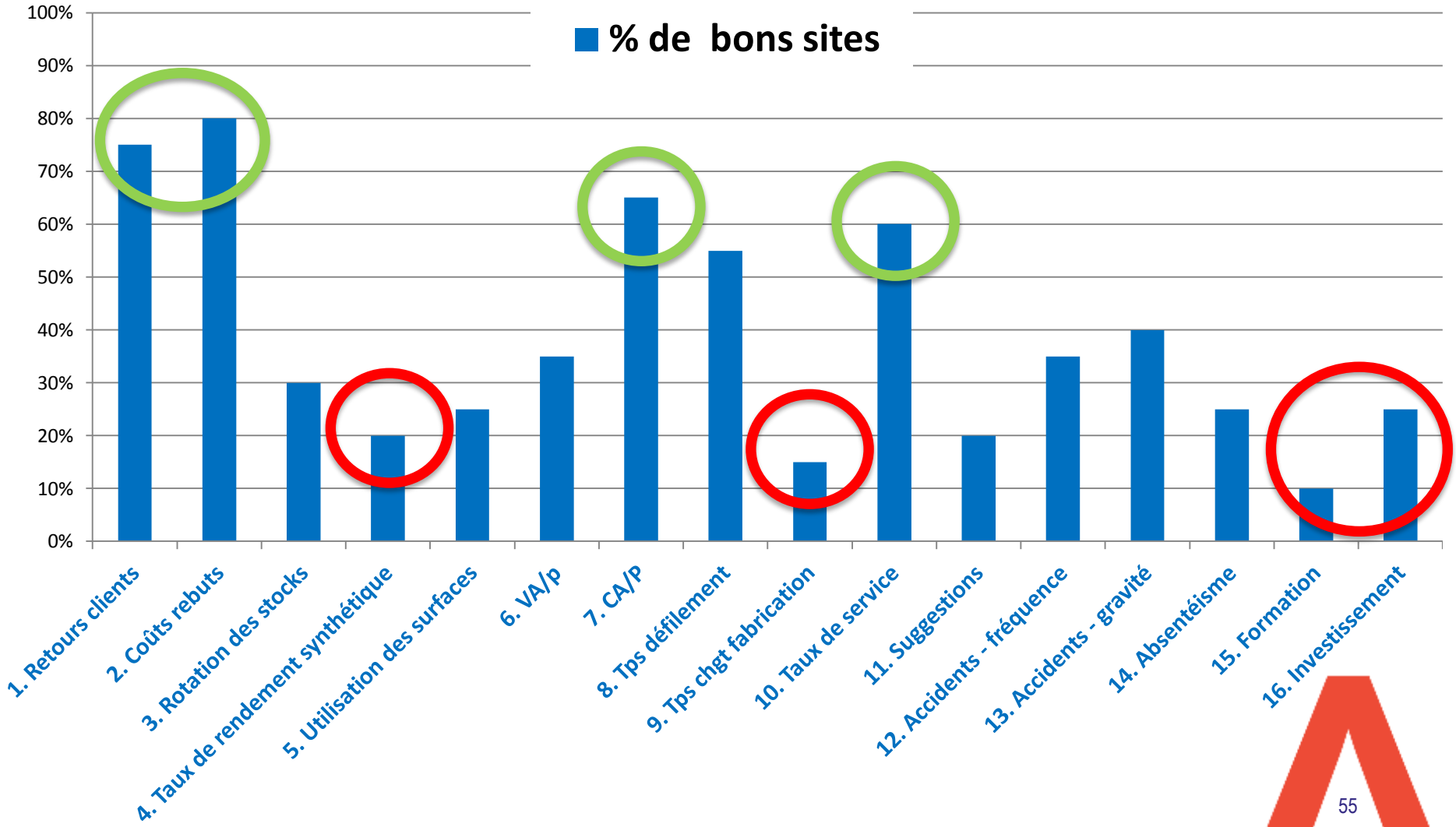


Evolution du CA en fonction de **l'efficacité d'exploitation**



Evolution du CA en fonction de **l'implication des hommes**

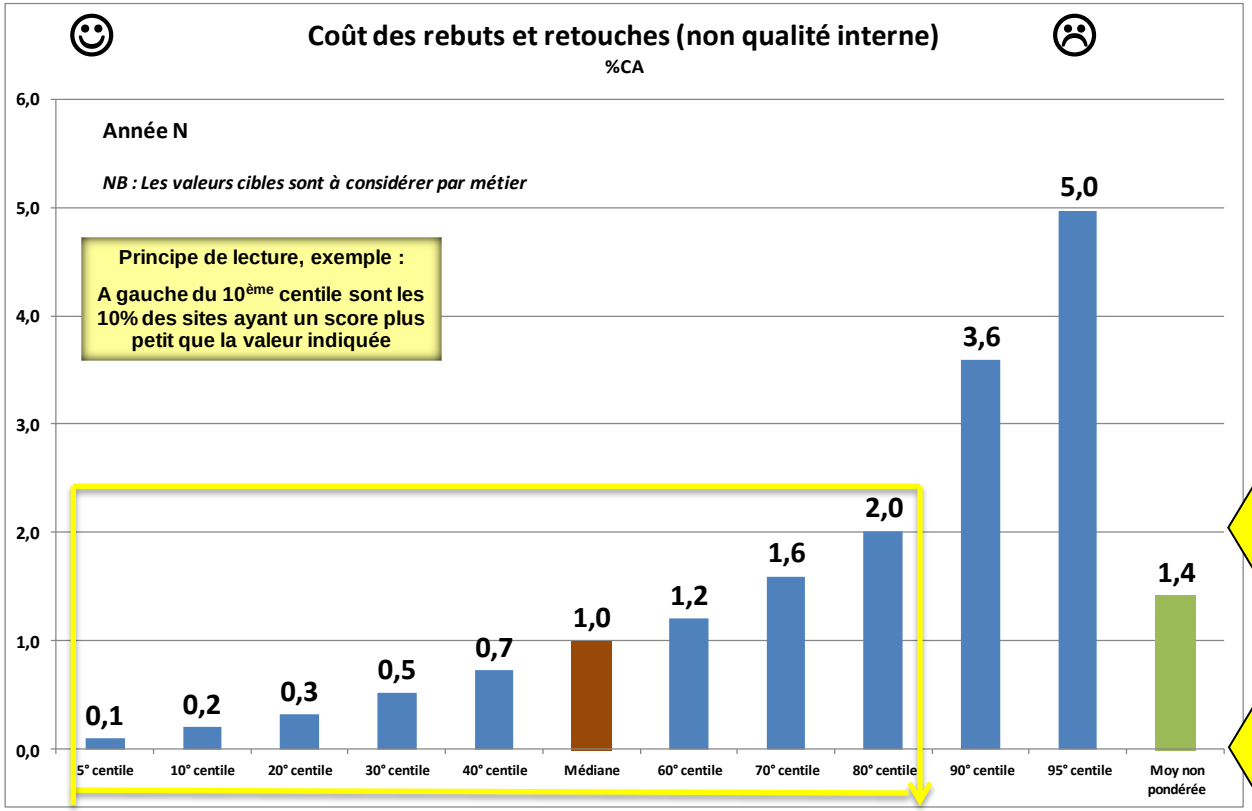
Les indicateurs de satisfaction clients et de coûts sont les mieux placés placés



Zoom sur la qualité:
Le coût des rebuts/retouches

> Stabilité 2015/2014 ces pertes représentent >150M€/an pour l'ensemble des répondants à l'enquête!

> Des différences selon les métiers => certains ont des process complexes



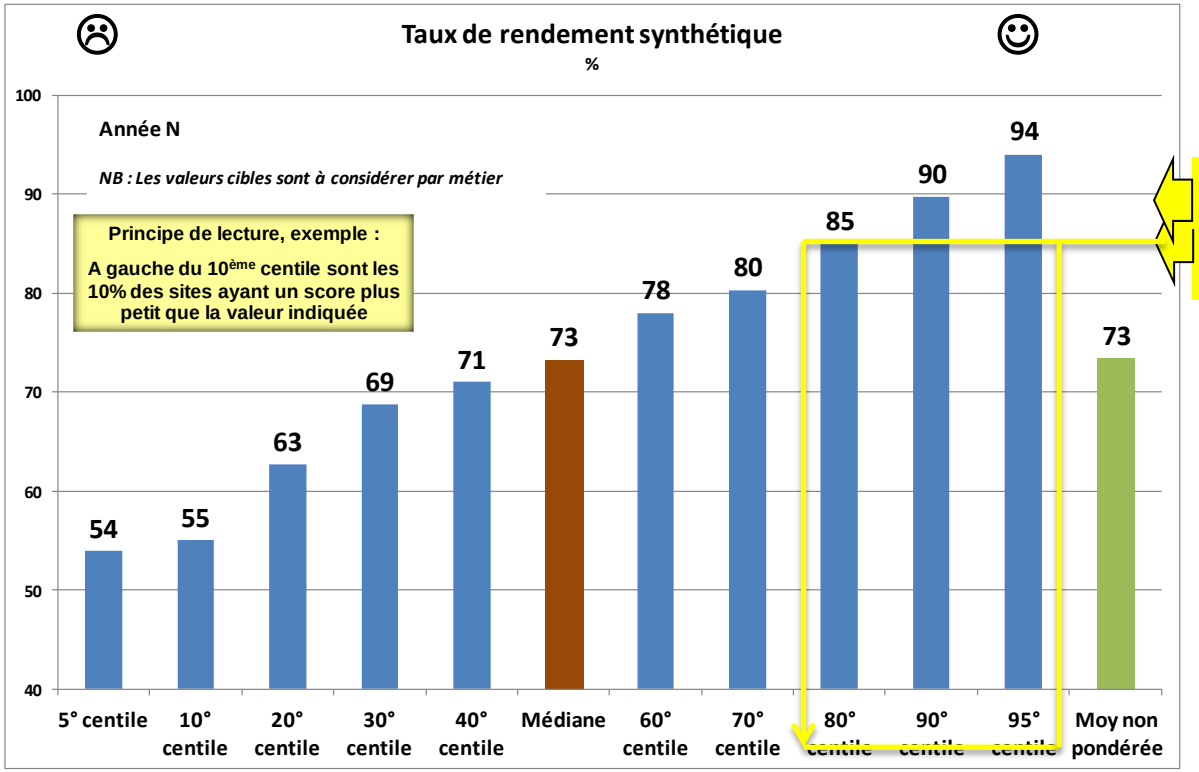
Bon niveau

Excellence

80%

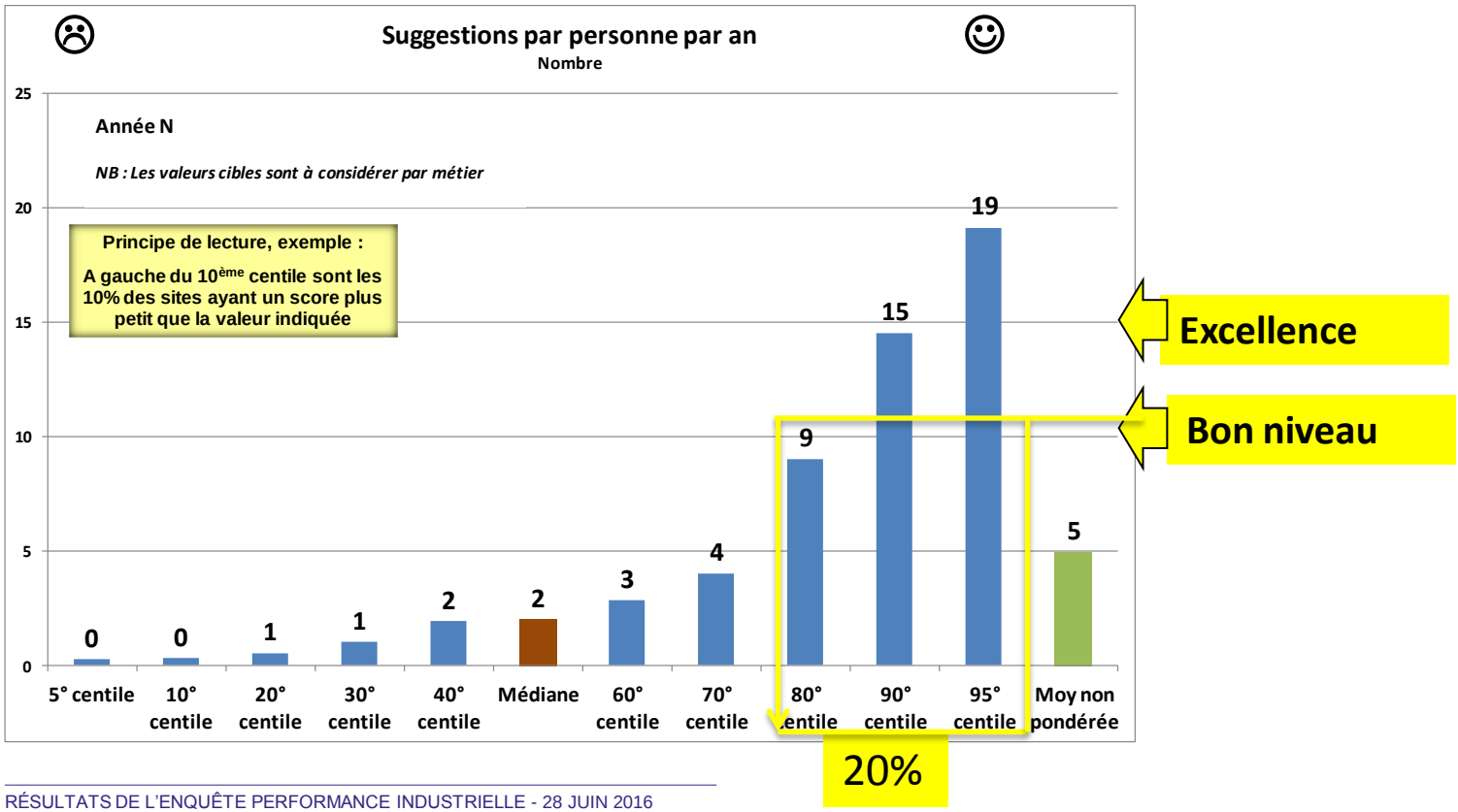
Zoom sur l'efficacité d'exploitation: Le taux de rendement synthétique

- Quasi stagnation 2015/2014 avec une hausse de 0,6 points
- Les PME sont plutôt bien placées
- Forte progression depuis 2009



Zoom sur l'implication des hommes: Les suggestions

- Une vraie prise de conscience à partir de 2005, amélioration 2015/2014 de +0,5/p
- Les groupes sont sensiblement mieux placés
- 50% des sites n'ont pas de système structuré en place



Les forces de la filière automobile française

> La filière sait être performante, le savoir-faire est bien présent

Pour chaque indicateur au moins 10% des sites sont déjà à l'excellence

> Les indicateurs de qualité sont bons pour une majorité de sites

65% des sites à moins de 20 ppm, 45% en dessous de 9 ppm

> Les indicateurs de coûts sont bons et progressent

+9 k€/p sur le CA/p entre 2014 et 2015

+3 k€/p sur la VA/p entre 2014 et 2015, c'est encourageant dans un pays à fort coût main d'œuvre

Les points de vigilance

>La satisfaction client n'est pas généralisée

40% des sites à moins de 95% et 10% à moins de 82% sur le temps de service

>Les indicateurs RH se sont améliorés, il faut persister

-0,3pts sur l'absentéisme, -0,4pts sur la fréquence des accidents, + 0,5 pts sur les suggestions

>L'efficacité d'exploitation n'est pas encore généralisée

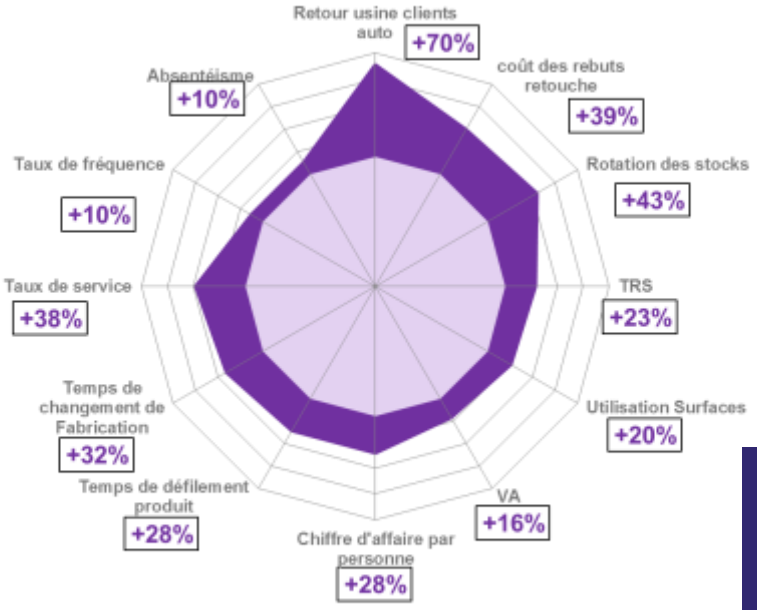
55% des sites à moins de 75% sur le taux de rendement synthétique

> Les indicateurs de préparation de l'avenir sont trop bas

50% des sites investissent moins de 3,5% du CA

50% des sites dépensent moins de 2% de la masse salariale en formation

Exemples d'actions suite à enquête 2015



Labélisation programmes et grappes



Trophées

Les priorités proposées par la PFA

- La maitrise du **taux de service** est un enjeu majeur compte tenu des tensions sur les volumes qui apparaissent

- **La maintenance** et les **rendements synthétiques** sont des compétences clés à redévelopper : vieillissement du parc et préparation arrivée nouveaux équipements

- Le niveau d'**investissement** actuel n'est **pas tenable à long terme**: nous ne profitons pas de la performance des nouvelles technologies

Les actions mises en place pour améliorer la performance

> **L'enquête de performance permet aux entreprises d'analyser** leur forces/faiblesses par rapport à la concurrence et ainsi définir des **plans de progrès**.

> **Les grappes d'entreprises** ont montré leur efficacité pour créer des **synergies**

> La filière mobilise des **moyens structurés d'accompagnement** des entreprises : **« Boost performance »** pour toutes les entreprises **y compris les ETI**

> **Le programme « usines automobile du futur »** est lancé avec l'implication des grands acteurs à haut niveau. Profitez-en pour **prendre un coup d'avance**

> Tous les sites peuvent bénéficier des **actions collectives des ARIA**

QUESTIONS/RÉPONSES

LES ENQUETES PFA

28 JUIN 2016

PFA | FILIÈRE AUTOMOBILE & MOBILITÉS