

#expertise éco

Déchiffrer les enjeux économiques de la Loire-Atlantique

PME : UNE RELATION GAGNANT-GAGNANT AVEC LES GRANDS GROUPES.

“ Notre territoire bénéficie d'un atout essentiel : celui d'accueillir des grands groupes qui eux-mêmes s'appuient sur un tissu de PME sous-traitantes, innovantes et diversifiées. La CCI Nantes St-Nazaire œuvre pour conserver et faire progresser cet avantage, en étant attentif à la qualité de la relation entre les grands groupes et les PME. Nous sommes en effet convaincus que ce lien nourrit le territoire, le rend attractif, participe à la croissance de nos entreprises et contribue au développement de l'emploi. Cette démarche de collaboration entre acteurs économiques est aussi le seul moyen concret de permettre à nos TPE de devenir de belles PME et à nos meilleures PME de devenir les futures ETI qui accompagneront le développement de nos

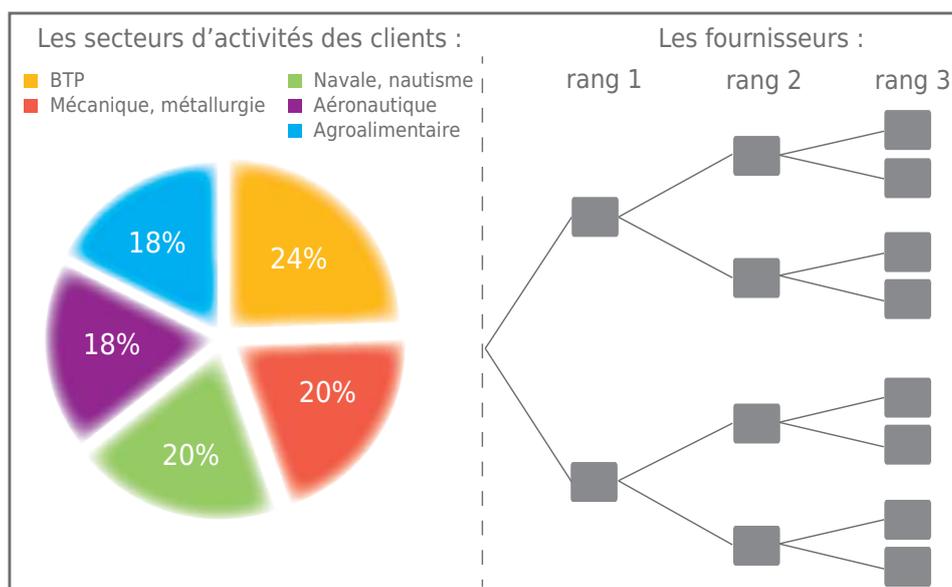
grands groupes en France et à l'international. Pour servir cette ambition, la CCI Nantes St Nazaire a récemment pris l'initiative de créer le Club Stratégies Achat. Il est composé des grands groupes ou ETI privés ou publics de notre territoire. Il partage une même conviction et un même engagement : **un ancrage local renforcé des grands groupes, accompagné par un tissu de PME performantes et innovantes est source de performance globale et d'attractivité d'un territoire.** Le CSA proposera dès 2017 des actions concrètes en faveur des PME. ”

Yann Trichard
Président CCI Nantes St-Nazaire

🔍 Enquête auprès des chefs d'entreprises... État des lieux de la relation clients - fournisseurs.

Dans un contexte où la compétitivité industrielle est un enjeu pour notre économie, la question des rapports entre fournisseurs et grands comptes est essentielle. L'enquête réalisée par la CCI Nantes St-Nazaire aborde les points clés de cette relation : 2 phases d'enquêtes ont été réalisées en septembre et décembre 2015.

Profil des répondants : Un positionnement plutôt élevé dans la supply chain : 2/3 des répondants font partie du rang 1. Leurs métiers : 50% dans la production / 50% dans les services.



À noter : (*) Les notes moyennes qui suivent représentent la somme des notes obtenues à chacune des questions se rapportant à chacun des items : positionnement, relation marché et communication rapportées au nombre de questions. La note globale est construite sur le même principe mais sur l'ensemble des questions.

Une appréciation de la relation grand compte/PME-PMI globalement positive :



1- Le positionnement du fournisseur vis-à-vis du grand compte :



force de négociation
 proposition
 ADAPTATION
 PRISE EN COMPTE DES CONTRAINTES

Des points de satisfaction...

- des fournisseurs qui ont intégré la nécessité d'être force de proposition,
- une proximité géographique vue comme un élément de différenciation,
- des PME-PMI suffisamment solides financièrement pour travailler avec des grands groupes et se positionner sur de nouveaux marchés,

... et des axes d'amélioration :

- une pratique des plans de progrès du côté des fournisseurs / processus d'innovation actif auprès des clients qui restent perfectibles : entre 1/3 et 40% des entreprises seulement sont engagées dans une telle démarche,
- des marges de négociation ressenties malgré tout comme faibles.

2- La relation de marché entre clients et fournisseurs :



retours INNOVATION
 d'expériences PLANS DE
 respect des procédures PROGRÈS

Des points de satisfaction...

- la reconnaissance des clients : les fournisseurs les jugent sensibles à la qualité au regard du produit ou du service fourni,
- une bonne qualité de la relation avec d'un côté, des contrats globalement respectés et de l'autre, des fournisseurs agiles et souples en cas d'aléas, qui perçoivent les contraintes de leurs clients,

... et des axes d'amélioration :

- une trop faible reconnaissance par les clients des plans de progrès mis en place par les fournisseurs,
- la stratégie et la politique d'achat sont globalement respectées et mises en application mais des marges d'amélioration existent,
- la prise en compte des retours d'expérience des affaires précédentes est jugée insuffisante dans la relation fournisseurs-acheteurs plus spécifiquement.

3- La communication entre clients et fournisseurs :



DIALOGUE INFORMATION
 transparence échanges
 CONNAISSANCES

Des points de satisfaction...

Des fournisseurs qui estiment être dans l'échange avec leurs clients pour :

- négocier les conditions contractuelles,
- comprendre les éléments de contexte marchés dans lesquels les grands comptes évoluent,
- mieux connaître la stratégie d'achat des fournisseurs,

... et des axes d'amélioration :

Une demande de plus de transparence et d'échanges :

- sur les conditions d'attribution des marchés a priori (lors des appels d'offres) et a posteriori (si non retenu),
- pour définir les besoins de façon claire et précise : est ainsi noté un relatif déficit de connaissances techniques du côté des clients et des acheteurs en particulier, ce qui nuit à l'échange et à la compréhension mutuelle,
- pour anticiper les fluctuations de volume en cas de changement ; la qualité des échanges a tendance à s'altérer une fois le contrat signé.

Enfin, si les éléments de contexte marchés des clients et la stratégie d'achat sont compris, une marge de progression demeure sur le niveau de compréhension des choix stratégiques globaux des clients. Une meilleure connaissance permettrait aux fournisseurs de les aider à se positionner.

Plan de progrès ?

Une démarche qui vise à améliorer la performance, la productivité, la qualité et en définitive les coûts.

Pour conclure :

La relation entre les grands comptes et les PME-PMI est globalement jugée plutôt satisfaisante avec néanmoins un bémol sur la communication. La qualité du dialogue est pourtant un facteur clé de succès au cœur de la compétitivité des clients comme des fournisseurs. Améliorer la communication doit constituer, de ce fait, un axe de travail à privilégier.

Déjà, les donneurs d'ordre peuvent compter sur un tissu de PME-PMI fournisseurs structurées, pragmatiques, ouvertes aux évolutions, capables d'aller sur de nouveaux marchés.

EN SAVOIR PLUS :

La force de l'écosystème ligérien, qui s'est construit historiquement sur un socle industriel autour des grands donneurs d'ordre et des entreprises sous-traitantes, réside dans un comportement agile et de plus en plus proactif des fournisseurs :

- 60% des répondants ont formalisé une stratégie commerciale,
- 70% ont identifié des marchés nouveaux sur lesquels se positionner,
- 60% ont engagé une démarche de diversification,
- 80% jugent que l'accès à de nouveaux marchés passera par des stratégies d'alliance,
- et 80 % se déclarent prêts à étudier des possibilités de rapprochement d'entreprises.

🗣️ Interview... Pierre Pelouzet : «La confiance, une clé de la compétitivité française.»



Médiateur des entreprises depuis 2016, auprès du ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, Pierre Pelouzet introduira la journée de lancement du Club Stratégies Achats. Rencontre.

Quelle est la mission du médiateur des entreprises ?

Son rôle consiste à restaurer la confiance entre les acteurs économiques. Et d'agir sur tout ce qui peut empêcher cette confiance. Retard dans le paiement des factures, rupture brutale de contrat, spoliation de la propriété intellectuelle... Qu'il s'agisse d'un litige entre entreprises, ou d'un litige entre une entreprise et une entité publique, 60 médiateurs sur toute la France peuvent être saisis. Ils accompagnent alors gratuitement les protagonistes vers une résolution amiable du différend. Nous effectuons également des médiations collectives ou travaillons encore, au niveau d'une filière, pour améliorer les relations entre ses différents acteurs.

La médiation obtient-elle de bons résultats ?

En 2012, nous recensons 100 médiations par an. En 2016, ce sont 1 000 démarches de ce type qui ont été effectuées. Dans 75 % des cas, les entités économiques concernées, privées ou publiques, repartent avec un accord et l'envie de continuer à travailler ensemble.

Sur quels leviers agissez-vous ?

Le dialogue est le premier d'entre eux. Régulièrement, nous rencontrons des personnes très fâchées, qui n'ont communiqué que par lettres d'avocats ou par

échanges mails. Or, à l'ère du numérique, il faut réinvestir dans le dialogue le temps gagné grâce à ces outils. Se parler reste le premier secret d'une relation de qualité entre, par exemple, grands groupes et PME. Lors de mon intervention à Nantes, je viendrai notamment le rappeler.

Vous avez accepté sans hésiter l'invitation de la CCI à intervenir dans le cadre du Club Stratégie Achats. Pourquoi ?

Nous possédons aujourd'hui des outils très efficaces mais sous-utilisés. Aussi, tout ce qui peut les faire connaître, comme cet événement à la CCI Nantes St-Nazaire, est une belle opportunité. Il est essentiel également d'agir de manière préventive, en tissant tôt des relations de qualité.

A quels outils faites-vous référence ?

Depuis 2010 existe la Charte relations fournisseurs responsables. Conçue par la Médiation des entreprises et le Conseil national des achats (CDAF), cette charte rassemble 10 engagements à respecter pour une relation équilibrée entre clients et fournisseurs. A ce jour, elle compte 1 800 signataires. En 2012 a été également créé un label du même nom, que 50 grandes entreprises et administrations ont obtenu pour leurs liens de qualité avec leurs fournisseurs. Ces outils inscrivent les acteurs économiques dans une posture positive.

Pour quels enjeux ?

Si on prend la seule question des retards de paiement, ce sont 40 entreprises par jour qui disparaissent en France pour cette raison. Au-delà, des relations de mauvaise qualité avec des clients feront que le chef d'entreprise hésitera à investir ou à embaucher. Ce qui est un frein considérable. D'où l'importance de recréer la confiance, une des clés de la reprise économique et de la compétitivité en France.

🗣️ **Témoignage...** Laurent Gobinet, Directeur des Achats - MANITOU (Ancenis, Loire-Atlantique).

Chez Manitou : en route vers le co-développement



Depuis quelques années, MANITOU se met à l'écoute, en mode collaboratif, des nouveautés et innovations proposées par ses fournisseurs, dans un objectif affiché de création de valeur, de rapidité d'exécution et de réduction des coûts

sur un marché mondial et concurrentiel.

Une relation gagnant-gagnant s'installe ainsi entre le donneur d'ordre et ses fournisseurs.

Pouvez-vous nous donner un exemple de cette stratégie de co-développement ?

En janvier 2016, nous avons le besoin de travailler sur l'une de nos pièces, un carter de protection d'échappement sur notre nouvelle gamme de machines agricoles. La pièce d'origine, coûteuse et compliquée à industrialiser, nous aurait de surcroît posé des problèmes de corrosion. Nous avons donc proposé à l'entreprise AIMM (53) et l'outilier SNERO (49), une réflexion croisée entre leurs équipes techniques et commerciales et nos équipes achats et bureaux d'études. En moins de 6 mois et 2 réunions, le prototype était réalisé et en septembre 2016 démarrait la production en série de cette pièce. Nous avons même financé l'outillage pour permettre la mise en route du projet.

Quel est le résultat pour vous de cet exemple de co-développement à 3 partenaires ?

Sur ce projet nous disposons non seulement d'une pièce au design et aux caractéristiques qui répondent à nos attentes mais en plus nous avons réglé le problème de corrosion qui se posait avec l'ancienne pièce. Nous avons également divisé le coût de la pièce par deux. Tout le monde y gagne. MANITOU mais également nos partenaires qui disposent d'un plan de charge à long terme et d'une rentabilité assurée.

Avez-vous d'autres projets de ce type ?

Le co-développement entre clairement dans l'ADN de MANITOU, donc bien évidemment nous avons d'autres réalisations à l'étude. Par exemple, nous étudions le regroupement sur nos plateaux techniques de nos équipes bureaux d'études avec celles d'autres fournisseurs dans le domaine de la tôlerie et de la mécano soudure. Nous sommes plus que jamais convaincus que la voie classique de la négociation commerciale sur certaines pièces, nous prend davantage de temps tout en nous apportant une réponse moins satisfaisante.

Le groupe MANITOU en quelques chiffres :

- 10 sites de production
- 1 600 fournisseurs
- 1 400 concessionnaires
- 4 marques
- 400 modèles
- 1,287 M€ de CA en 2015
- CA à l'international : 80%
- présent dans 140 pays
- 3 214 collaborateurs
- 21 filiales

PROCHAINS RDV : LES MATINALES 2017 DU CLUB STRATÉGIES ACHATS

Le Club Stratégies Achat propose chaque trimestre une matinale d'information sur la stratégie industrielle et achat d'un membre. Une occasion unique de s'informer sur les opportunités d'affaires proposées et les modes de fonctionnement des grands groupes :

- > **25 avril** : point de conjoncture avec la Banque de France - CCI Nantes St-Nazaire.
- > **juin** : rencontre avec EDF - CCI Nantes St-Nazaire.
- > **12 septembre** : rencontre avec le Ministère de la Défense - CCI Nantes St-Nazaire.
- > **16 novembre** : rencontre avec TOTAL - Donges.

Pour nous contacter :