



Etat des lieux des relations entre  
donneurs d'ordres et sous-traitants

De la relation donneurs d'ordres/sous-traitants vers la relation  
clients/fournisseurs

Mars 2015

## Table des matières

1	Synthèse générale	5
1.1	Contexte de l'étude	5
1.2	Objectif de l'étude	5
1.3	Un peu de sémantique	6
1.4	Méthodologie	7
1.5	Déroulé de l'enquête	9
1.5.1	Entreprises sélectionnées	9
1.5.2	Répartition par Nature (GG, ETI, PME, TPE)	11
1.5.3	Répartition par Territoire	11
1.5.4	Répartition par filières	11
1.5.5	Caractéristiques de l'enquête	11
1.6	Principaux résultats de l'étude	12
1.6.1	Données quantitatives sur la totalité des recueils	12
1.6.2	Deux initiatives publiques et industrielles structurantes	14
1.6.3	Feedback des interviews : ce qui est constaté	16
1.6.4	Commentaires généraux sur les interviews des DO et ST	16
1.7	Préconisations et les enjeux de demain	17
1.7.1	Les mauvaises pratiques à éradiquer (DO) et ce qui doit être corrigé (ST)	17
1.7.2	Facteurs favorables aux bonnes pratiques	17
1.7.3	Ce qu'il faut encourager	18
1.7.4	Ce qu'il faut améliorer collectivement	18
1.7.5	Développer les compétences managériales et industrielles	19
1.7.6	Préconisations générales	19
2	Etat de la question : Relation DOST en France	20
2.1	Les entreprises en France	20
2.2	Sous-traitance industrielle	21
2.3	Entreprise étendue	22
2.4	Mise en perspective des travaux sur les relations DOST en France depuis 1972	23
2.5	Bonnes Pratiques préconisées par les think tanks et les organisations professionnelles	24
2.5.1	Médiation InterEntreprises	24
2.5.2	MUTECOS Cahier N°3 : la Sous-Traitance une excellence en devenir	24
2.5.3	Pacte PME	25
2.5.4	Pole Compétitivité Pégase	26
2.5.5	CENAST	26
2.5.6	CCI France	27
2.5.7	CGPME	27
2.5.8	FIEEC	28
2.5.9	Charte des PME innovantes (Bercy)	28
2.6	Diagnostic initial de la qualité de la relation DOST en France	28
3	Filière Aéronautique	31
3.1	Carte d'identité et caractéristiques	31
3.1.1	Considérations générales	31
3.1.2	Les acteurs de la filière	32
3.1.3	Les Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces	34
3.2	Analyse quantitative globale des entretiens de la filière	34
3.2.1	Entreprises interrogées	34
3.2.2	Analyses des éléments recueillis	35
3.2.3	Qualité perçue de la qualité des relations	36
3.2.4	Evolution perçue de la qualité des relations	36
3.3	Pratiques générales	37
3.4	Analyse des entretiens des ST de la filière	38
3.4.1	Fréquence et impacts des thèmes abordés	38
3.4.2	Bonnes pratiques actuelles	38
3.4.3	Problèmes rencontrés	39
3.4.4	Recommandations formulées	39
3.5	Analyse des entretiens des DO de la filière	40
3.5.1	Fréquence et impact des thèmes abordés	40
3.5.2	Pratiques générales	40
3.5.3	Bonnes pratiques actuelles	41
3.5.4	Problèmes rencontrés	42
3.5.5	Recommandations formulées	42
3.6	Point de vue des organisations professionnelles de la filière	43
3.7	Synthèse des entretiens de la filière	43
3.8	Les dispositifs territoriaux de la filière	44
4	Filière Automobile	45
4.1	Carte d'identité et caractéristiques	45
4.1.1	Considérations générales	45
4.1.2	Les acteurs de la filière	46
4.1.3	Les Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces de la filière Automobile	47
4.2	Analyse quantitative globale des entretiens de la filière	48
4.2.1	Entreprises interrogées	48
4.2.2	Analyse des éléments recueillis	49
4.2.3	Qualité perçue de la qualité des relations	50
4.2.4	Evolution perçue de la qualité des relations	50
4.3	Pratiques générales	50
4.4	Analyse des entretiens des ST de la filière	51

4.4.1	Fréquence et impacts des thèmes abordés .....	51
4.4.2	Bonnes pratiques actuelles.....	52
4.4.3	Problèmes rencontrés.....	53
4.4.4	Recommandations formulées .....	53
4.5	Analyse des entretiens des DO de la filière .....	54
4.5.1	Fréquence et impact des thèmes abordés .....	54
4.5.2	Bonnes pratiques actuelles.....	54
4.5.3	Problèmes rencontrés.....	56
4.5.4	Recommandations formulées .....	56
4.6	Point de vue des organisations professionnelles de la filière .....	57
4.6.1	Synthèse des contributions des organisations professionnelles.....	57
4.7	Synthèse des entretiens de la filière .....	58
4.8	Les dispositifs territoriaux de la filière .....	59
5	Filière Engins Roulants .....	60
5.1	Considérations générales.....	60
5.2	Analyse globale des entretiens de la filière .....	60
5.2.1	Qualité perçue et évolution de la qualité des relations .....	61
5.3	Analyse des entretiens des ST de la filière .....	62
5.3.1	Fréquence et impacts des thèmes abordés .....	62
5.3.2	Bonnes pratiques actuelles.....	62
5.3.3	Problèmes rencontrés.....	63
5.3.4	Recommandations formulées .....	63
5.4	Analyse des entretiens des DO de la filière .....	63
5.4.1	Fréquence et impact des thèmes abordés .....	63
5.4.2	Bonnes pratiques actuelles.....	63
5.4.3	Problèmes rencontrés.....	64
5.4.4	Recommandations formulées .....	64
5.5	Synthèse des entretiens de la filière .....	65
6	Filière Ferroviaire .....	66
6.1	Carte d'identité et caractéristiques .....	66
6.1.1	Considérations générales .....	66
6.1.2	Présence nationale.....	66
6.1.3	Les Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces de la filière Ferroviaire .....	67
6.1.4	Les clients .....	67
6.1.5	Les DO .....	67
6.1.6	Les ST.....	68
6.1.7	Particularités.....	68
6.2	Analyse quantitative globale des entretiens de la filière .....	69
6.2.1	Entreprises interrogées.....	69
6.2.2	Analyse des éléments recueillis .....	69
6.2.3	Qualité perçue de la qualité des relations .....	70
6.2.4	Evolution perçue de la qualité des relations .....	70
6.3	Analyse des entretiens des ST de la filière .....	71
6.3.1	Fréquence et impact des thèmes abordés .....	71
6.3.2	Pratiques générales.....	71
6.3.3	Bonnes pratiques actuelles.....	72
6.3.4	Problèmes rencontrés.....	73
6.3.5	Recommandations formulées .....	73
6.4	Analyse des entretiens des DO de la filière .....	74
6.4.1	Fréquence et impact des thèmes abordés .....	74
6.4.2	Pratiques générales.....	74
6.4.3	Bonnes pratiques actuelles.....	75
6.4.4	Problèmes rencontrés.....	75
6.4.5	Recommandations formulées .....	76
6.5	Point de vue des organisations professionnelles de la filière .....	76
6.6	Synthèse des entretiens de la filière .....	78
6.7	Les dispositifs territoriaux de la filière .....	78
7	Filière Multi .....	79
7.1	Carte d'identité et caractéristiques .....	79
7.1.1	Considérations générales.....	79
7.2	Analyse des éléments recueillis.....	79
7.2.1	Qualité perçue de la qualité des relations .....	80
7.2.2	Evolution perçue de la qualité des relations .....	80
7.3	Analyse des entretiens des ST de la filière .....	81
7.3.1	Fréquence et impacts des thèmes abordés .....	81
7.3.2	Pratiques générales.....	81
7.3.3	Bonnes pratiques actuelles.....	81
7.3.4	Recommandations formulées .....	82
7.4	Analyse des entretiens des DO de la filière .....	83
7.4.1	Fréquence et impact des thèmes abordés .....	83
7.4.2	Pratiques générales.....	83
7.4.3	Bonnes pratiques actuelles.....	83
7.4.4	Problèmes rencontrés.....	84
7.4.5	Recommandations formulées .....	84
7.5	Conclusion .....	84
8	Filière Navale.....	85
8.1	Carte d'identité et caractéristiques .....	85
8.1.1	Considérations générales .....	85
8.1.2	Présence nationale.....	86

8.1.3	Les Clients - Les Marchés .....	86
8.1.4	Les Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces de la filière Navale.....	87
8.1.5	Les DO.....	88
8.1.6	Les ST.....	88
8.2	Analyse quantitative globale des entretiens de la filière .....	88
8.2.1	Entreprises interrogées.....	88
8.2.2	Analyse des éléments recueillis .....	89
8.2.3	Qualité perçue de la qualité des relations .....	90
8.2.4	Evolution perçue de la qualité des relations .....	90
8.3	Analyse des entretiens des ST de la filière .....	91
8.3.1	Fréquence et impacts des thèmes abordés .....	91
8.3.2	Pratiques générales.....	91
8.3.3	Bonnes pratiques actuelles.....	92
8.3.4	Problèmes rencontrés.....	92
8.3.5	Recommandations formulées .....	92
8.4	Analyse des entretiens des DO de la filière .....	93
8.4.1	Fréquence et impact des thèmes abordés .....	93
8.4.2	Pratiques générales.....	94
8.4.3	Bonnes pratiques actuelles.....	94
8.4.4	Problèmes rencontrés.....	95
8.4.5	Recommandations formulées .....	95
8.5	Point de vue des organisations professionnelles de la filière .....	96
8.6	Synthèse des entretiens de la filière .....	97
8.7	Les dispositifs territoriaux de la filière .....	98
9	Les Organisations professionnelles.....	99
9.1	Analyse quantitative globale.....	99
9.2	Analyse de la situation des ST .....	100
9.3	Analyse de la situation des DO.....	102
9.3.1	Les problèmes générés par les DO .....	102
9.3.2	Les bonnes pratiques DO relevées.....	103
9.3.3	Les recommandations faites aux DO .....	104
9.4	Les Bonnes pratiques et Recommandations plus générales des organisations professionnelles .....	105
9.4.1	Bonnes pratiques.....	105
9.4.2	Les recommandations des organisations professionnelles.....	106
10	Recensement chronologique des travaux sur les relations DOST .....	107
10.1	Période 1972- 2009 : Avant les EGI .....	107
10.1.1	1972 : CENAST Charte de la sous-traitance.....	107
10.1.2	1975 : Loi 75-1334 du 31/12/1975 relative à la sous-traitance .....	107
10.1.3	1976- 2000 : Création de la Commission technique de la sous-traitance .....	107
10.1.4	1989 : Création du Comité Richelieu – PME Innovantes.....	107
10.1.5	1995 : « Principes pour le développement des relations partenariales» .....	107
10.1.6	1997 : CENAST : Guide pour un partenariat dans la sous-traitance industrielle .....	107
10.1.7	2000 : « Global Compact » .....	108
10.1.8	2001 : Loi NRE de Mai 2001.....	108
10.1.9	2004 : Création des Pôles de Compétitivité .....	108
10.1.10	2007 Création de SPACE .....	109
10.1.11	2008 : Loi LME n° 2008-776 .....	109
10.1.12	2009 : CENAST panorama de la sous-traitance française.....	109
10.2	Période 2009- 2014 : Les EGI et après .....	109
10.2.1	2009 : EGI Etats Généraux de l'Industrie.....	109
10.2.2	2009 : Initiative de la Filière automobile .....	109
10.2.3	2010 Création des IRT.....	110
10.2.4	2010 : Recommandations de la CCI France .....	110
10.2.5	2010 : Propositions CGPME .....	110
10.2.6	2010 : Charte CDAF & Médiation InterEntreprises.....	110
10.2.7	2010 : Création de la Médiation InterEntreprises .....	110
10.2.8	2010 : Rapport JC VOLOT.....	111
10.2.9	2010 : Création de Pacte PME .....	111
10.2.10	2010 : Création de la CNI .....	112
10.2.11	2010 : création de l'ObsAR .....	112
10.2.12	2010 : Norme AFNOR ISO 26 000.....	112
10.2.13	2012 : ANACT – Lyon .....	113
10.2.14	2012 : Diffusion du 1er P.C.I, Peak Collaborative Index .....	113
10.2.15	2012 : Rapport Gallois .....	113
10.2.16	2012 : Label Relations Fournisseur Responsables .....	114
10.2.17	2013 : Pacte PME Défense.....	115
10.2.18	2013 : Rapport Martial BOURQUIN .....	115
10.2.19	2014 : Performance Industrielle GIFAS.....	116
10.2.20	2014 : Prix du Délai de Paiement.....	116
10.2.21	2014 : Rapport JP AUBERT.....	117
10.2.22	2014 Etude La Fabrique – Région Rhône-Alpes - Astrees .....	117
10.3	Bonnes Pratiques de la filière Aéronautique .....	119
10.4	Bonnes Pratiques de la filière Automobile .....	121
10.5	Bonnes Pratiques de la filière Ferroviaire .....	122
10.6	Bonnes Pratiques de la filière Navale .....	123
10.7	Bonnes Pratiques Toutes Filières .....	125
10.8	Bonnes Pratiques Autres Filières .....	130
10.9	Quelques modèles de réussite entre DOST de Pacte PME .....	133

# 1 Synthèse générale

## 1.1 Contexte de l'étude

Les écosystèmes locaux sont le plus souvent tirés par un ou des tracteurs industriels dont la santé économique fait la santé sociale du territoire concerné (Cf. *la Fabrique Astrees en Rhône-Alpes*).

Pour contrer les effets néfastes des renversements de cycle d'activité, les acteurs de plusieurs territoires, y compris les représentants de certains de ces tracteurs industriels, encouragent et soutiennent des démarches collaboratives entre Donneurs d'Ordres (notés ensuite « DO ») et Sous-Traitants (Notés ensuite « ST ») en s'inscrivant ainsi dans le concept d'Entreprise Etendue.

Les relations DOST (Donneurs d'Ordres – Sous-Traitants) changent alors de nature et passe d'une relation traditionnelle à une relation industrielle partagée, plus moderne et plus efficace, qui permet des progrès communs dans le moyen-long terme. La connaissance stratégique mutuelle est alors approfondie, la prise de risque concertée (innovation, investissement) et l'environnement contractuel accepté et respectueux.

En 2008, les acteurs publics se sont emparés de cette problématique dans le contexte de la crise industrielle sévère que la plupart des secteurs d'activités industrielles ont subi violemment (Etat Généraux de l'Industrie, Charte de la Médiation Interentreprises). Les contrats de filières industrielles ont été élaborés et des plans d'actions lancés dans lesquels la thématique de la « relation DOST » est explicitement identifiée comme un levier pour réussir le redressement productif de la France (2010-2012).

De nombreuses actions ont été ainsi renforcées :

- Pacte PME, la Fabrique d'ETI ;
- Signature par des DO et des ST de la charte « Relations Fournisseur Responsables » ou de la charte CDAF-médiation Interentreprises ;
- Engagement d'une vingtaine de DO et de quelques PME/ETI dans le processus de labellisation « Relations Fournisseur Responsables » ;
- Edition de la norme ISO 26 000 « Achats Responsables » au niveau mondial ;
- Plan d'actions renforcé de la filière aéronautique française vers l'excellence industrielle de sa « Supply Chain » des constructeurs d'aéronefs jusqu'aux ST de rang le plus élevé ;
- Nombreuses initiatives en faveur des PME Innovantes (dont Pacte PME Défense, Charte PME Innovante du Ministère de l'Economie, les actions soutenues par BPI France et les services de développement économiques de régions....

Dans ce contexte de foisonnement d'initiatives, d'engagements et d'actions sur le thème de la relation DOST, dont beaucoup ont été lancés après les Etats Généraux de l'Industrie, le Groupe Technique Paritaire (GTP) de l'Observatoire des Métiers de l'UIMM a décidé de lancer un état des lieux des relations DOST en s'attachant à quelques filières et à plusieurs territoires.

## 1.2 Objectif de l'étude

L'observatoire de la Métallurgie a mandaté le cabinet GERIS, société de développement économique local du groupe Thales, pour faire l'état des lieux des modes de relations DOST en ciblant plus particulièrement 4 filières (Automobile, Aéronautique, Ferroviaire et Naval), et 7 territoires (Nord-Pas-de-Calais, Franche-Comté, Bretagne, Pays-de-la-Loire, Aquitaine et Midi-Pyrénées) sans omettre la région Rhône-Alpes, terrain de plusieurs expérimentations inspirantes.

Le but est d'instruire les acteurs de la branche de la Métallurgie dans la perspective de déterminer de nouvelles actions à promouvoir et à soutenir pour favoriser le développement de l'activité et donc de l'emploi sur les territoires.

### 1.3 Un peu de sémantique

Le titre de l'étude comporte les mots ou expressions « Donneurs d'Ordres » et « Sous-traitants ». Lors de nos échanges avec nos différents interlocuteurs nous avons pu mesurer combien ces mots peuvent surprendre, déranger, et susciter de grands et longs débats. Au pire, interprétés de manière négative, ils peuvent en effet induire la description d'une relation de forte dépendance entre un « Maître », le Donneur d'Ordre, et un « Esclave », le Sous-Traitant. Ainsi l'évocation d'une relation de donneurs d'ordres à sous-traitants dans certaines filières peut, au choix, plaire car sensée décrire la juste réalité d'une très forte dépendance voire d'un asservissement, ou, au contraire, déplaire fortement car inutilement provocatrice, sommaire et surtout inexacte. Le retour aux définitions du Larousse nous a ici semblé nécessaire pour mettre dans sa juste perspective ce débat important sur les mots et leur sens d'aujourd'hui.

#### Donneur d'ordre :

- Entreprise qui, dans le cadre de la sous-traitance, confie à une autre le soin d'exécuter pour elle des travaux dans des conditions dûment précisées.

#### Sous-traitant :

- Entreprise qui exécute un travail qui lui a été confiée par une autre
- Notons que sous l'Ancien Régime l'acception du mot « Sous-traitant » était :
  - Collaborateur en sous-ordre et associé subalterne des traitants
  - Cette définition utilisait des mots qui renforceraient aujourd'hui le caractère d'une certaine subordination présumée péjorative.

On notera l'utilisation du verbe « confier » dans ces deux définitions, qui renvoie tout naturellement à un contrat moral de confiance ou écrit équilibré, ...normalement.

Donc, en soi, l'expression « Relation Donneurs d'Ordres / Sous-Traitants », est bien appropriée à la description des relations commerciales entre deux industriels dès lors qu'un contrat « fair » et équilibré les lie.

Cependant il faut reconnaître, par exemple, que contractuellement parlant, il y a peu d'entreprises désignées comme sous-traitantes dans la filière Automobile, notamment au rang1, par comparaison à d'autres filières davantage orientées « B to B » (relation entre entreprises) :

- Le « donneur d'ordre » n'a pas de contrat principal avec le client, (ici, l'automobiliste), mais seulement un contrat de vente : dès lors il n'y a pas d'allotissement de ce contrat (qui n'existe pas) vers les entreprises qui délivrent, sous couvert d'un contrat de réalisation, des pièces pour le donneur d'ordre (ici, le constructeur automobile). Majoritairement ces entreprises ne sont donc pas des sous-traitants mais des fournisseurs de marchandises et de services. Si elles interviennent au rang 1, elles se dénomment Equipementiers.

Précisons alors les définitions des mots « Client » et « Fournisseur » :

#### Fournisseur :

- Etablissement qui fournit habituellement à une entreprise ou à un particulier certaines marchandises

#### Client :

- Personne qui reçoit d'une entreprise, contre paiement, des fournitures commerciales ou services
  - Dans la Rome antique, le client était le plébéien qui est sous le patronage d'un patricien
    - on voit ici l'inversion des postures par rapport au sens que l'on donne aujourd'hui aux mots ! et donc l'importance de recadrer l'usage des mots dans leur contexte historique !

Ainsi donc, nous notons que le fournisseur livre le plus souvent des marchandises et plus rarement des biens ou sous-ensembles techniques, et que le client n'est pas défini comme une entreprise mais comme une personne...

Dans la filière Automobile, par exemple, on peut ainsi avoir les situations suivantes :

- L'automobiliste est le client du constructeur d'automobiles,
- Constructeur est le client du fournisseur qu'est l'équipementier,
- Equipementier, est lui-même client de fournisseurs de rang 2 pour réaliser ses équipements

Eclairé par ces rappels de définition, nous comprenons aussi que l'expression « Relation Client–Fournisseur », voire « Donneur d'Ordres – Fournisseur » (d'usage courant dans la filière automobile), porte un message d'une relation constructive et équilibrée entre deux partenaires interdépendants. En tout cas plus positif, que sens communément donné à la locution « Donneurs d'Ordres – Sous-traitants ».

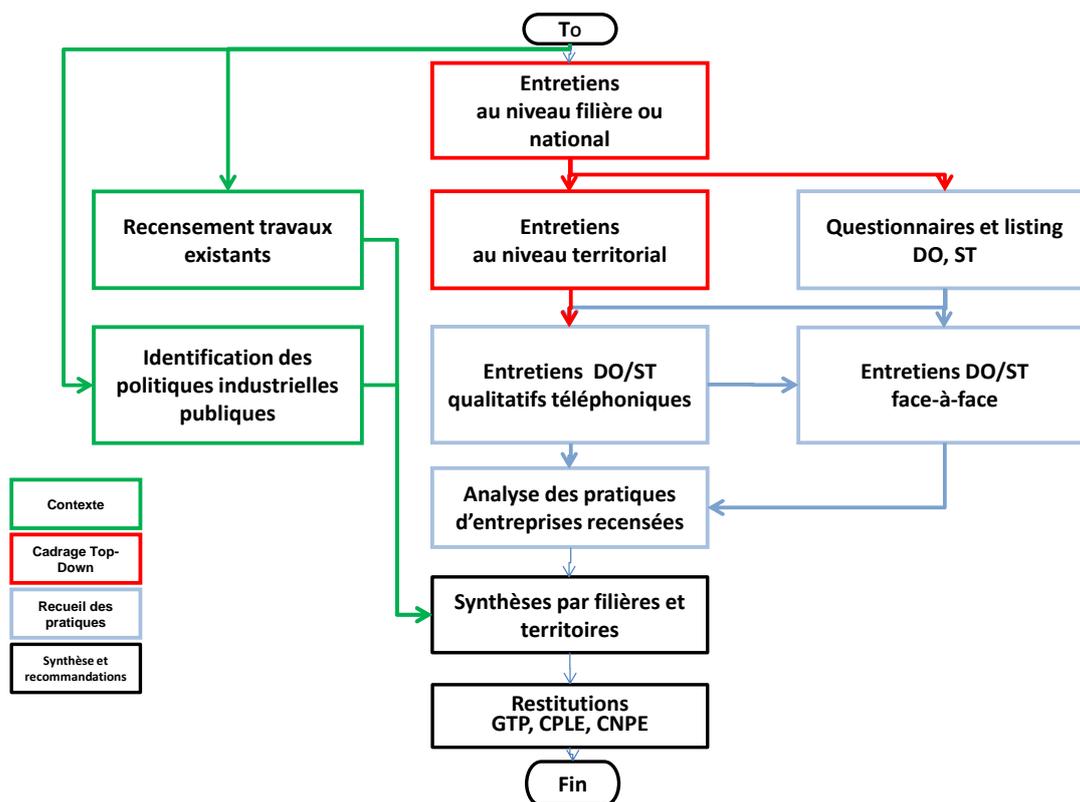
Le sens d'usage des mots au moment où nous écrivons doit prévaloir : c'est pourquoi nous avons choisi le titre de notre enquête : de la Relation « Donneurs d'Ordres-Sous-traitants » vers la relation « Clients – Fournisseurs ».

- ...même si au fond le titre le plus juridiquement correct est le premier,
- le second implique de manière plus explicite le respect mutuel d'une personne envers une autre personne, par extension d'une entreprise envers une autre entreprise, dans une relation commerciale équilibrée d'échanges de produits et de services,
- ouvrant ainsi la voie aux bonnes pratiques des « Relations Fournisseur Responsables »...

## 1.4 Méthodologie

Pour réaliser l'état des lieux de la relation DOST, GERIS a mis en œuvre la méthodologie consistant, d'une part, à recenser les travaux et publications produites sur ce thème ainsi qu'à identifier les politiques industrielles publiques engagées et, d'autre part, à interroger directement les décideurs d'un panel d'entreprises ainsi que des représentants nationaux et locaux d'organisations professionnelles des filières étudiées. Les apports principaux des dirigeants, interrogés en posture de DO ou de ST, ont révélé le vécu des relations DOST ainsi que les tendances perçues de leurs évolutions. Les acteurs externes ont apporté des recommandations plus élaborées pour améliorer ces relations.

La méthodologie suivie est illustrée par le diagramme suivant :



La première partie de l'étude (recensement des travaux et politiques publiques) a consisté à identifier les principaux dispositifs et pratiques existants visant à améliorer les relations DOST, développés à l'initiative de grands groupes, d'organisations ou d'associations professionnelles.

Entretiens au niveau national :

- Syndicats ou fédérations professionnels :
  - FIM, CENAST, COSERTEC, UITS
  - GIFAS, GICAN, FIF, PFA, FIEEC
- Autres organisations :
  - Médiation Interentreprises, Médiation filière ferroviaire
  - CCI France, ObsAR

Entretiens au niveau territorial :

- ARIA Nord-Pas-de-Calais, Perfoest- Véhicule du Futur
- Mecateam Cluster, Mécaloire
- CCI Nantes-Saint Nazaire, CCI Toulouse, CRCI Franche-Comté
- UIMM Rhône, UIMM Midi-Pyrénées
- Astrées-La fabrique, Peak Thesame, Thales Valence comme Tête de Région Gifas
- Pôle Mer Atlantique, Bretagne Pôle Naval
- Médiateurs régionaux : Franche-Comté, Aquitaine
- Commissaire au Redressement Productif de Franche-Comté

Participations à des événements sur le thème de la relation DOST :

- Aéronautique :
  - Lancement programme Performance Industrielle GIFAS – Pôle ASTECH – Mars 2014
- Réunion Achats Publics – Pôle ASTECH – Mars 2014
- Forum Achats Responsables – Obsar – Mars 2014
- 2<sup>ème</sup> Journée Dialogue Clients Fournisseurs (Juin 2014) – UIMM 69
- Prix du Délai de Paiement 2014 (Juin 2014) – Ministère de l'Economie – Bercy
- Automobile :
  - La Journée FIEV Qualité Compétitivité de Juin 2014

- Nouvelle politique industrielle de la DGE – Novembre 2014

Principaux travaux structurants :

- Rapports thématiques de Messieurs :
  - Jean-Claude VOLOT (ancien médiateur des relations interindustrielles et de la sous-traitance),
    - « Dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance », Juillet 2010
  - Martial BOURQUIN (Sénateur du DOUBS),
    - « Relation entre donneurs d'ordre et sous-traitants dans le domaine de l'industrie » Mai 2013
  - Jean-Pierre AUBERT (Président de SNCF Développement, chargé de missions auprès du Premier Ministre)
    - « Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation » Octobre 2014
- Les contrats stratégiques de filières (CSF) – fin 2013
- Le livre : « Sous-traitance industrielle – Guide pratique des relations entre acheteurs et sous-traitants » Serge PEYRET, Edition DELMAS. 2000
- Enquêtes Peak Collaborative Index PCI, 2012, 2013, 2014
- L'Industrie Jardinière du territoire – La Fabrique de l'industrie
- A quoi servent les filières ? – La Fabrique de l'industrie
- Notes de l'association ASTREES sur l'entreprise étendue et la sous-traitance responsable
- Sites internet : Pacte PME, Pôle de compétitivité Pégase

L'analyse de ces nombreux documents, réflexions, expériences et plans d'actions a permis de déterminer les différents volets dont est constituée de manière générique une relation DOST et ainsi de concevoir les deux guides d'entretien nécessaires pour mener l'enquête terrain auprès des décideurs des DO et des ST.

Ces guides d'entretiens ont servi de supports de discussion communs aux consultants du GERIS et ceux du prestataire « La Voix du Client ». Les consultants du GERIS se sont chargés des entretiens en face-à-face et de certains entretiens téléphoniques, tandis que les consultants de la Voix du Client étaient exclusivement en charge des autres entretiens téléphoniques qualitatifs. Cette façon de procéder a structuré et rendu homogène le recueil des contributions orales des intervenants et facilité leur traitement.

Les entretiens des dirigeants ont eu pour objet de recenser les pratiques réelles vécues et perçues des relations DOST par les dirigeants les plus concernés au quotidien par ces problématiques.

- Les représentants interrogés chez les DO étaient le plus souvent le Directeur Achats du DO, ou dans les autres cas un représentant de la direction des Achats.
- Les décideurs interrogés chez les ST étaient le plus souvent les dirigeants de ces entreprises et dans quelques cas le directeur commercial.

Ces dirigeants ont identifié les pratiques actuelles perçues comme « bonnes » (notées BP, *comme Bonne Pratique*, dans les graphiques pages suivantes) qu'ils en soient les initiateurs ou les bénéficiaires. Ils ont aussi exprimé les problèmes rencontrés (notés PB) et formulé des recommandations (notés RECOM) pour améliorer ces relations DOST.

Enfin, ces dirigeants ont évalué le degré de satisfaction de leurs relations DOST actuelles et la tendance de l'évolution de leur qualité (dégradation, stabilité ou amélioration).

## 1.5 Déroulé de l'enquête

### 1.5.1 Entreprises sélectionnées

A partir de bases de données d'entreprises, nous avons sélectionné les entreprises industrielles

présentes dans les territoires et dans les filières ciblées pour l'enquête.

689 entreprises ont ainsi été sélectionnées. Nous avons ensuite réparti les entreprises en deux groupes : celles, au nombre de 165, interrogées par les consultants du GERIS de préférence en face-à-face et celles, au nombre de 524, interviewés téléphoniquement par les consultants de la Voix du Client. Le nombre initial de DO est de 141 tandis que le nombre de ST est de 548.

Au final, le taux de réponse à nos sollicitations est :

- 100 entretiens réalisés par la Voix du Client sur 524 sollicités, soit 19%
- 38 entretiens réalisés par GERIS sur 165 entreprises approchées, soit 23%
- 47 entreprises interrogées comme DO sur les 141 du panel initial, soit 33%
- 91 entreprises interrogées comme ST sur les 548 du panel initial, soit 16%

Les taux de réponses sont satisfaisants pour ce type d'enquête, fruit d'un ciblage adapté. Cependant nous regrettons quelques refus de participation de grands groupes emblématiques de grandes filières trop sollicités sur ce type de sujet.

### 1.5.2 Répartition par Nature (GG, ETI, PME, TPE)

#### Toutes filières

Nbre entretiens	GG	ETI	PME	TPE	
DO	32	10	5	0	47
ST	9	18	61	3	91
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>28</b>	<b>66</b>	<b>3</b>	<b>138</b>

138

### 1.5.3 Répartition par Territoire

#### Toutes filières

Nbre entretiens	Midi-Pyrénées	Aquitaine	Pays de Loire	IdF	Bretagne	Nord Pas de Calais	Franche Comté	Autres	
DO	9	0	6	9	6	7	3	7	47
ST	25	1	15	9	2	9	14	16	91
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>138</b>

138

### 1.5.4 Répartition par filières

	AERO	AUTO	FERRO	NAVAL	AUTRES	
DO	9	6	3	4	25	47
ST	31	17	9	4	30	91
	<b>40</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>55</b>	<b>138</b>

Et, en détaillant la catégorie « Autres filières » :

	ENGINS	MULTI	NUMERIQUE	DIVERS	
DO	10	1	4	9	24
ST	4	13	8	6	31
	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>55</b>

### 1.5.5 Caractéristiques de l'enquête

L'enquête s'est déroulée en interrogeant des dirigeants volontaires, issus de filières industrielles préservées des pratiques discutées et discutables de la Grande Distribution.

Le panel des entreprises interrogées est donc ici un peu plus épargnées que la moyenne des PME françaises par la très mauvaise pratique des retards de paiement des Donneurs d'Ordres toujours constatées comme encore trop répandue en France par l'Observatoire des délais de paiement.

La proportion initiale équilibrée du nombre d'entreprises par filière ne se retrouve pas exactement dans la répartition des réponses obtenues :

- la filière Aéronautique est un peu surreprésentée,
- la filière Automobile pas assez représentée
  - avec la non-participation des 2 grands constructeurs français, trop sollicités : ils conduisent au quotidien de nombreuses actions positives qui font l'objet d'une étude récente et documentée notamment via la PFA (PlateForme de l'Automobile).

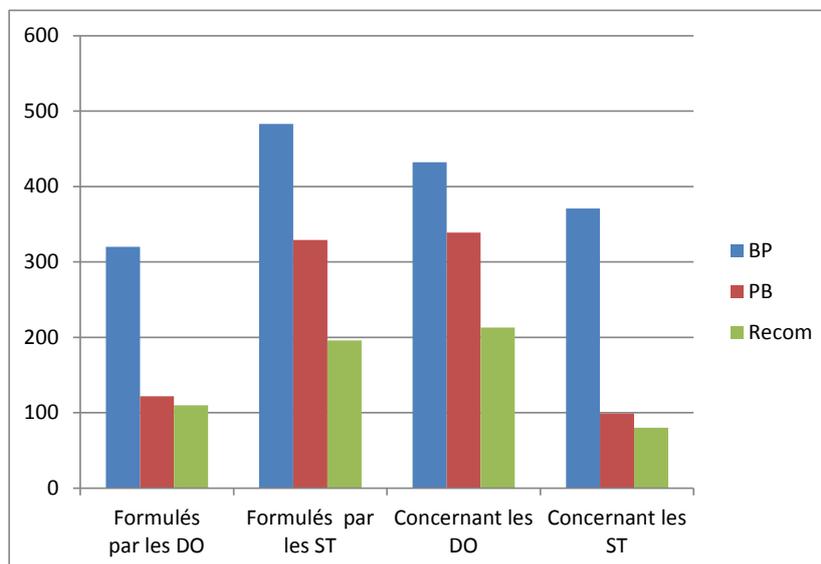
Ceci dit, les dispersions de quantité de réponses constatées n'ont pas du tout altéré la pertinence des résultats obtenus : nous avons constaté qu'après avoir interrogé deux Donneurs d'Ordres et trois Sous-Traitants d'une même filière, nous pouvions établir le portrait type des relations les plus fréquentes dans la filière, au sens où les entretiens supplémentaires confirmaient les apports déjà relevés.

Nous avons veillé à instaurer une qualité d'échanges permettant de recueillir les propositions constructives des responsables interrogés tout en écoutant leurs opinions sur ce sujet sensible.

## 1.6 Principaux résultats de l'étude

### 1.6.1 Données quantitatives sur la totalité des recueils

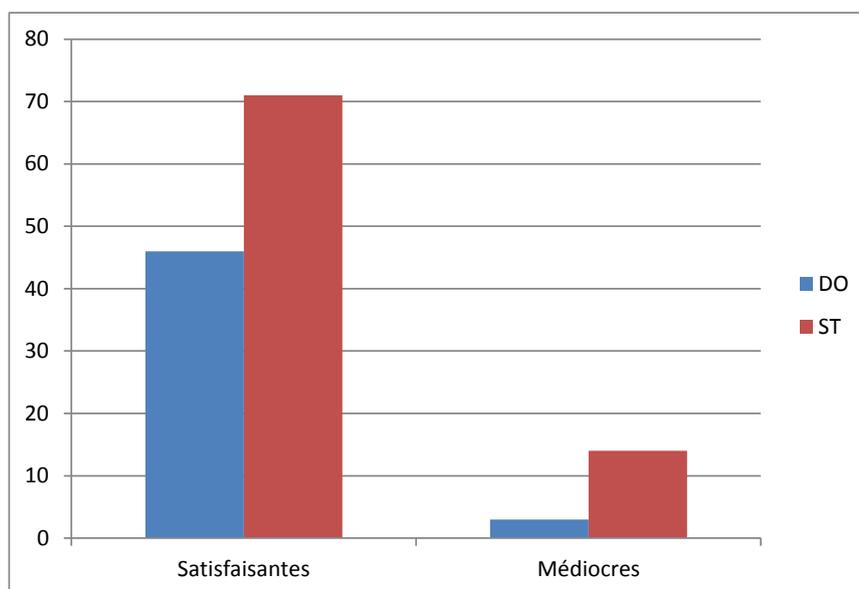
#### 1.6.1.1 Nature des recueils



134 entretiens ont été exploités sur les 138 réalisés, 4 d'entre eux n'ayant pas été jugés pertinents.

1 560 éléments recueillis ont été récoltés auprès de 49 entreprises interrogées en position de Donneurs d'ordre (37%) et de 85 en position de Sous-Traitants (63%). Ils se décomposent en 803 « bonnes » pratiques, 451 problèmes et 306 recommandations.

#### 1.6.1.2 Indice de satisfaction de la relation DOST

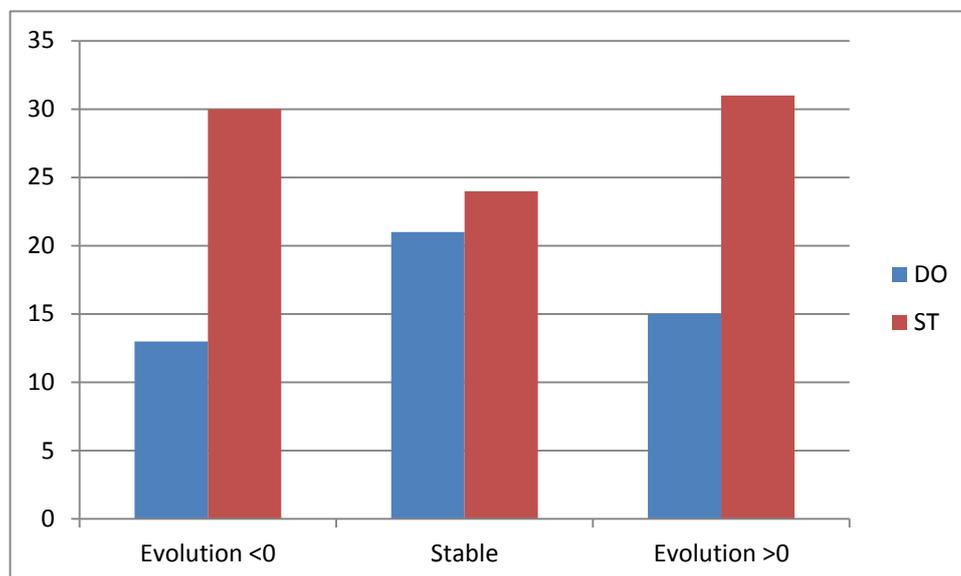


Sur l'ensemble des décideurs interrogés, le taux de satisfaction de la relation DOST est grand. Le niveau de cet indice de 87% (84% parmi les ST, 94% parmi les DO) rejoint ceux que Pacte PME ou Peak Thesame mesuré, années après années, sur des panels fidélisés.

Néanmoins, nous avons recueillis un certain nombre d'insatisfactions et parfois de très mauvaises pratiques, y compris chez ceux qui se déclarent globalement satisfaits. Les relations commerciales sont, heureusement, le plus souvent satisfaisantes.

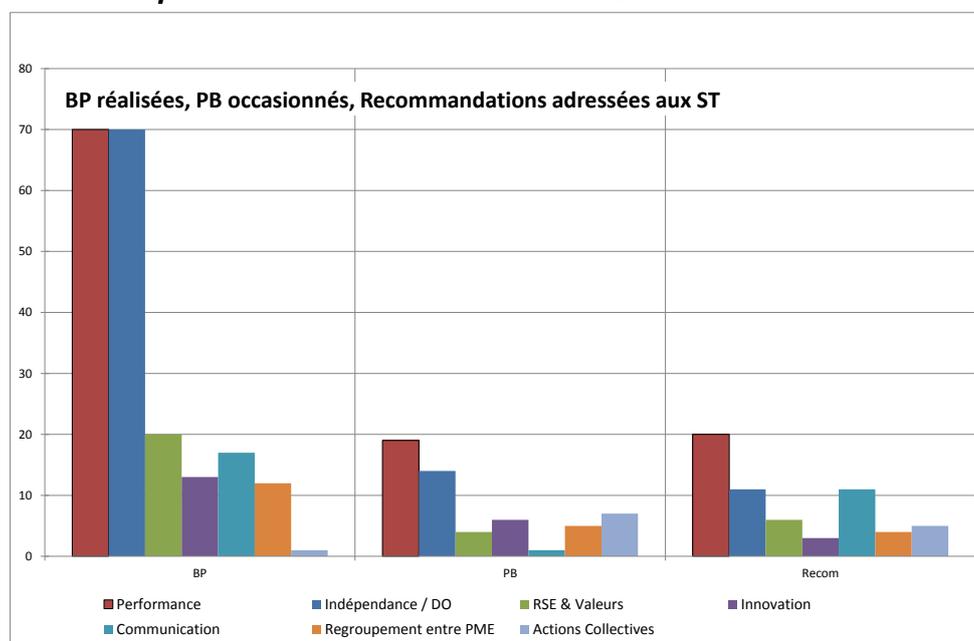
L'important est d'évaluer périodiquement les évolutions de l'indice de satisfaction de la relation sur un échantillon stable d'entreprises, mais aussi l'évolution des tendances perçues.

### 1.6.1.3 *Tendance perçue de l'évolution de la relation DOST*



Les appréciations sur l'évolution de la relation DOST sont plus instructives. Elles se divisent en trois parties quasi-égales. Un tiers perçoit une évolution négative, un autre tiers est plus optimiste. Des progrès sont donc constatés mais des progrès restent à faire.

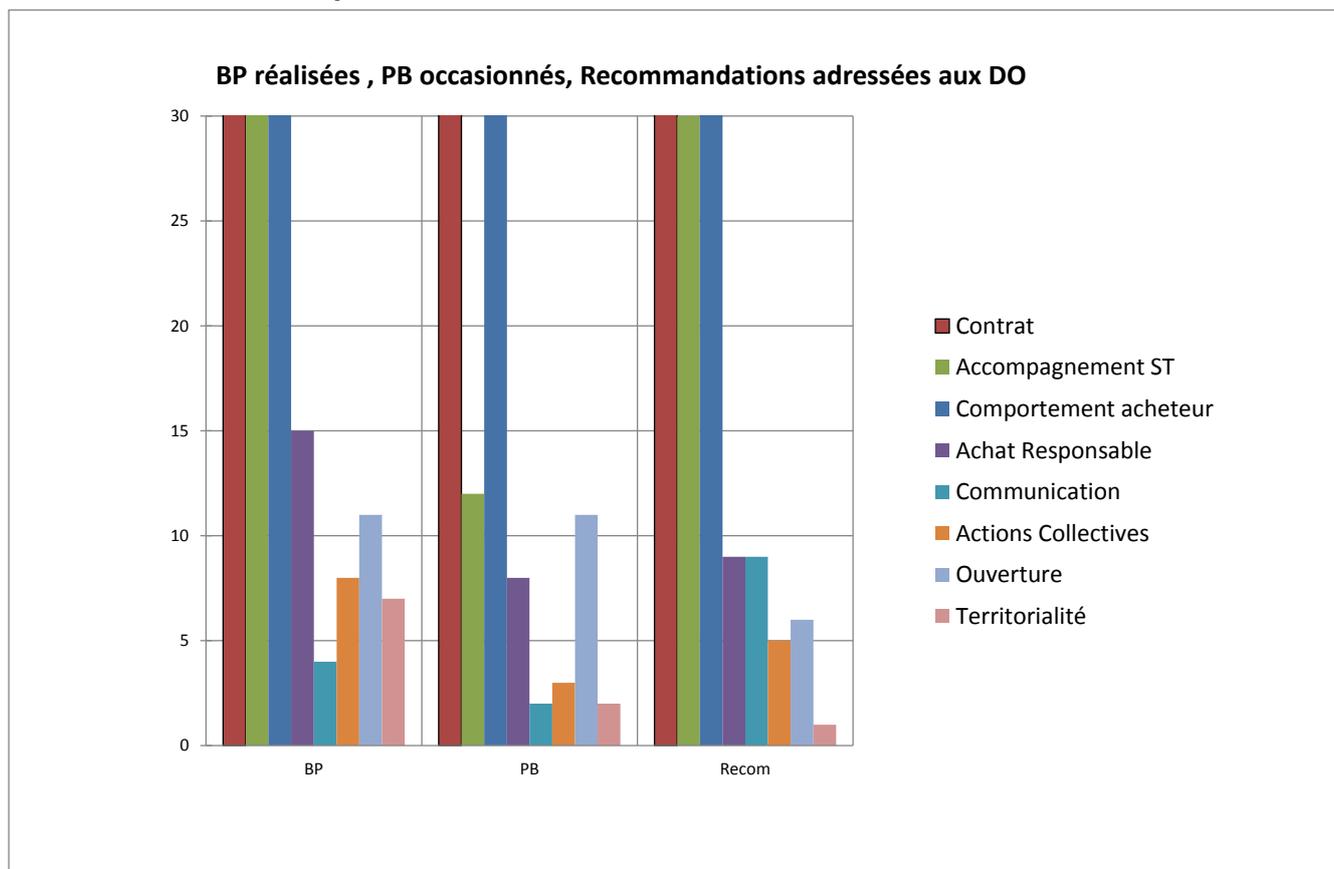
### 1.6.1.4 *Fréquences des thèmes relatifs aux ST*



Les thèmes les plus cités sont la performance du ST (son offre de produits et de services), et son indépendance vis-à-vis du DO (sa capacité à diversifier ses secteurs d'intervention et/ou à élargir son panel de DO).

Les thèmes des actions collectives et de l'innovation sont très faiblement représentés : les ST agissent trop isolément, et en matière d'innovation, ils sont plus orientés vers l'innovation technologique ou de procédé que vers l'innovation technique (développement brevetable de produits,...).

### 1.6.1.5 Fréquence des thèmes relatifs aux DO



Les thèmes principaux de la relation DOST relatifs aux DO sont :

- Le contrat
- L'accompagnement des ST (le plus souvent pour les « stratégiques »)
- Le comportement acheteur

Les thèmes territorialité et actions collectives sont quasi absents : le plus souvent, les décideurs DO n'ont aucune directive pour s'intéresser particulièrement à leur territoire. De nos jours, les relations historiques locales sont remises en cause, traitées sans discrimination positive et reconduites éventuellement si elles sont au moins aux conditions du marché.

## 1.6.2 Deux initiatives publiques et industrielles structurantes

### 1.6.2.1 EGI : renouveau des relations DOST

L'étude de l'état de l'art et les retours d'entretiens avec les instances professionnelles nationales montrent qu'il y a un « avant » et un « après » les Etats Généraux de l'Industrie (EGI) de 2009 :

- Le diagnostic partagé de l'état assez déplorable de la qualité des relations DOST y a été posé, notamment pour ce qui concerne les « délais de paiement » ;
- Les relations DOST y ont été pointées comme un levier essentiel du redressement productif et industriel de la France ;
- Les EGI ont aussi été le point de départ de nombreuses actions structurantes, notamment dans les filières industrielles, pour mieux travailler ensemble en France, dans les filières.

Malgré ces intentions, les résultats des plans d'actions ne sont pas encore concrétisés, de manière uniforme, dans tous les rangs de la sous-traitance du monde industriel français. Comme dans tout changement où les cultures d'entreprises et territoriales, ainsi que les comportements individuels des dirigeants comme des salariés sont en jeu, les bonnes pratiques prendront du temps à être diffusées et à être assimilées de manière durable dans les gènes industriels français.

Les plus optimistes estiment que cela prendra 10-15 ans, à condition toutefois que les pouvoirs publics, les organisations professionnelles, les partenaires sociaux et les dirigeants des grands groupes industriels maintiennent un haut niveau de suivi et d'exigence sur les actions décidées, les engagements pris et les résultats obtenus.

Tout semble indiquer que les outils législatifs et administratifs sont en place. Il s'agit aussi d'y consacrer les moyens financiers appropriés à leur utilisation.

L'essentiel est de poursuivre, dans la durée, les efforts engagés et d'en mesurer périodiquement les résultats : le point rédhitoire étant le respect des délais de paiement [Loi LME et Loi Hamon (implication des Commissaires aux Comptes : Décret d'application attendu)]

### **1.6.2.2 Deux référentiels : Médiation Interentreprises et Pacte PME**

D'une part, le référentiel des Relations Fournisseur Responsables (RFR), dans sa version déclarative (la charte CDAF-Médiation Interentreprises) ou plus engageante (le processus trisannuel de la labellisation « RFR » évalué annuellement par un auditeur indépendant) et, d'autre part, le référentiel PACTE PME structurent aujourd'hui l'approche des relations DOST. Ils sont complémentaires.

- Le référentiel RFR :
  - Il marque l'engagement solennel et suivi (pour ce qui concerne le label) de grands DO pour fonder et améliorer de nouvelles relations avec leurs ST et fournisseurs ;
  - Il s'adresse à toutes les entreprises et tous les secteurs d'activité ;
  - Il permet de s'assurer que les entreprises adoptent et mettent en pratique effectivement leurs engagements, en contrôlant annuellement les plus critiques par un cabinet indépendant ;
  - Il traite des critères sociaux, environnementaux et de la territorialité, ce que ne fait pas le référentiel de Pacte PME.

Sa mise en œuvre, sur la base du volontariat, est à son tout début :

- seulement 10 % de grands groupes sont engagés dans le processus (22 sur les 200 grands groupes répertoriés en France).
  - pas assez de ST dans le conseil de labellisation ;
- Le référentiel de Pacte PME :
    - Il s'adresse aux 56 adhérents grands comptes qui ont décidé de faire grandir, vers la taille d'ETI, des ST à offre différenciée (Pacte PME : la fabrique d'ETI) ;
    - Il permet aux donneurs d'ordres adhérents de partager des bonnes pratiques et de mettre en œuvre des moyens pour accompagner ces PME sélectionnées ;
    - Les « success stories » répertoriées (plus de 200 sont documentées) illustrent un panel complet de bonnes pratiques ;
    - Les PME ainsi parrainées sont en faible nombre relativement à l'effectif des ST industriels français (environ 160 000) ;
    - Plus de 12 000 PME innovantes y sont répertoriées au niveau national. Elles constituent un vivier de partenaires potentiels proposé aux grands groupes adhérents pour les aider à développer leur innovation, dans le cadre de relations équilibrées.

### 1.6.3 Feedback des interviews : ce qui est constaté

De tous les entretiens faits, sans distinction de filière, nous avons vérifié que :

- Des progrès sont constatés, en plus grand nombre dans la filière Aéronautique :
  - Mais tous assez récents.
- Des actions positives lancées dans les autres filières
- La loi LME est appliquée mais :
  - Des relâchements sont observés ;
  - Des contournements et des délais administratifs, accidentels ou non, sont possibles.
- Pour la visibilité des commandes :
  - Des efforts sont faits par les DO, mais :
    - La fiabilité des données échangées doit être améliorée ;
    - La plage de visibilité doit être allongée en passant de 6 mois à quelques années (par exemple en passant à trois).
- En matière de comportement des acheteurs :
  - Les processus achat s'accroissent et donc risquent de se déshumaniser ;
    - La contractualisation est plus poussée, les changements sont rudes et rapides dans certaines filières (vrai changement culturel).
  - La professionnalisation de la fonction Achat est souvent associée à :
    - La perte de compétence technique et industrielle dans la relation ;
    - La gestion du risque par un excès de juridisation.

### 1.6.4 Commentaires généraux sur les interviews des DO et ST

- Spontanément, les quelques groupes étrangers et ETI françaises familiales et territoriales interrogés ont affiché développer des relations coopératives avec leur réseau de fournisseurs.
  - En contrepoint, les autres donneurs d'ordres français interviewés n'ont pas semblé être à un stade de maturité et d'implication aussi avancé.
- Les principales bonnes pratiques des DO sont récentes (4 à 5 ans).
- La notion d'Entreprise Etendue n'a pas été spontanément évoquée par les DO.
- La relation interentreprises a été peu souvent reliée aux thèmes :
  - de la territorialité (relation avec le tissu industriel local ou écosystème territorial) ;
  - des actions collectives (Cluster, Organisations professionnelles).
- La relation DOST est avant tout perçue :
  - Par les DO : sous l'angle du contrat (B to B), et celui de l'accompagnement des ST ou fournisseurs « stratégiques » ;
  - Par les ST : sous l'angle de la performance offerte et de la gestion de l'indépendance vis-à-vis du DO ;
  - Plutôt positive:
    - dans la filière aéronautique, mais son évolution positive se discute ;
    - avec les DO étrangers (US, Japonais, Allemands) et ETI familiales interrogés, où la culture partenariale est spontanément mise en valeur avec l'annonce de la mise en œuvre de principes comme :
      - la fidélité,
      - la discussion avancée des cahiers des charges,
      - le respect absolu des délais de paiement.
  - Plutôt dure :
    - dans la filière automobile ;
    - notons que l'expression « acheteur français du secteur automobile » signifie communément chez les interviewés (y compris hors filière automobile) « un homme qui exerce un rapport de force sur les prix sans manifester de considération industrielle ». Un modèle qui épouvante encore bien que les comportements évoluent positivement, et que cela est reconnu par les mêmes interviewés.
- Le thème de la qualité du dialogue social n'a été évoqué que par quelques dirigeants de ST, et alors, comme un levier de performance collective grâce à la motivation du personnel.

## 1.7 Préconisations et les enjeux de demain

En conclusion de cette étude, nous formulons des préconisations susceptibles d'aider les parties prenantes et les acteurs externes (Instances professionnelles, acteurs du développement économique local) à encourager le développement des relations industrielles partenariales socialement et économiquement plus satisfaisantes.

Ces préconisations se décomposent en plusieurs types de recommandations depuis les plus particulières jusqu'aux plus générales :

- Énonciation des défauts rédhibitoires qu'il nous semble impératif de corriger ;
- Identification des facteurs favorables internes et externes ;
- Pointage des actions et comportements qu'il faut encourager ;
- Détermination des actions collectives d'accompagnement et de suivi ;
- Formulation des préconisations plus générales.

### 1.7.1 Les mauvaises pratiques à éradiquer (DO) et ce qui doit être corrigé (ST)

Les défauts rédhibitoires dans la relation DOST nous semblent être :

Pour un DO :

- Avoir des CGA (Conditions Générales d'Achat) contenant des clauses abusives comme la RFA (Remise de Fin d'Année), Assurance,...
- Rompre un contrat sans préavis.
- Ne pas être fiable dans les prévisions données.
- Capter la PI (Propriété Intellectuelle) du ST.
- Être indifférent à la solidarité territoriale ou nationale.
- Ne communiquer avec ses ST que sur les problèmes ou incidents.

Ce qui doit être amélioré chez un ST :

- La compétence en relation commerciale, en droit et management des Dirigeants.
- La performance industrielle (OTD, logistique, ERP, Numérisation).
- Oser la relation avec le DO (*avoir une posture d'égal à égal*).
- En finir avec l'individualisme ou l'isolement.

### 1.7.2 Facteurs favorables aux bonnes pratiques

Les conditions basiques à établir pour démarrer des relations DOST positives nous apparaissent comme étant les suivantes :

Pour un DO :

- Avoir un dirigeant et des managers portant les valeurs du travail collaboratif inscrit dans la durée avec ses principaux fournisseurs.
- S'engager dans le processus de labellisation RFR.
- Avoir sélectionné ses ST stratégiques.
- Manager en équipe pluridisciplinaire la performance des ST.
- Entretenir périodiquement des discussions stratégiques avec ses ST.

Pour un ST :

- Avoir une stratégie de développement en propre.
- Disposer d'une autonomie capitalistique.
- Avoir l'obsession de la performance.
- Être proactif vis-à-vis du DO : écoute, apporteur de solutions différenciées, gérer la complexité.
- Être transparent.

Dans tous les cas, une communication régulière au niveau des directions des entreprises, est une condition favorable.

La négociation d'un contrat cadre ou du premier contrat est aussi le moment privilégié pour vérifier l'alignement des stratégies respectives et pour nouer des relations professionnelles de confiance réciproque. Le ST doit savoir et oser provoquer des discussions et le DO doit savoir accepter les discussions.

Sur un territoire

- Être sur un territoire à « solidarité culturelle ».
- Disposer d'acteurs du développement économique local compétents et offrants des actions concrètes de soutien aux PME : Commerce, Marketing, Formation (dont celle des dirigeants), Droit.

### 1.7.3 Ce qu'il faut encourager

Les comportements et actions à développer, pour chacune des parties prenantes, afin d'établir les conditions pour réaliser des partenariats de confiance sont, à notre avis :

Pour un DO :

- Définir son entreprise étendue : ses ST « stratégiques », et s'engager industriellement dans la durée (> 3 ans !).
- Fiabiliser les données échangées.
- S'engager dans la labellisation RFR.
- Avoir des CGA validées par la Médiation Interentreprises.
- Partager la PI.
- Donner des objectifs individuels qualitatifs au directeur des Achats : pérennité des ST, nombre de nouvelles ST innovantes / an.

Pour un ST :

- Avoir sa propre stratégie de développement.
- Monter en compétences et en valeur ajoutée.
- Développer l'écoute et les services pour différencier son offre.

### 1.7.4 Ce qu'il faut améliorer collectivement

Pour accompagner et piloter l'amélioration globale des relations DOST sur un territoire, et donc au final la compétitivité et l'emploi, nous suggérons, en prenant à notre compte des bonnes idées récoltées au cours de cette étude, de lancer, renforcer ou déployer plus largement sur le territoire national les initiatives collectives suivantes :

La performance collective

- Développer un système de mesure périodique de la qualité de la relation DOST couvrant l'essentiel des filières industrielles et les principaux territoires.
  - Avoir des organisations professionnelles contrôlant la tenue des engagements des adhérents DO.

Le dialogue social

- Développer le dialogue social entre DO et ST pour anticiper les conséquences sur l'emploi des changements positifs et négatifs.
- Professionnaliser l'accompagnement des PME :
  - Essaimer en Régions des dispositifs de type NEOPOLIA avec le soutien des « tracteurs industriels régionaux » ;
  - Créer des dynamiques d'entraides professionnelles entre PME/PMI dans la continuité de grappes industrielles et, pas nécessairement régionales.

L'achat / les normes

- Créer un nouvel enseignement pour la formation initiale des acheteurs.
- Impliquer les institutions financières dans les clusters et leurs actions collectives.
- Simplifier les normes métiers, et influencer pour homogénéiser la déclinaison des règles européennes (environnement).

### 1.7.5 Développer les compétences managériales et industrielles

Pour accompagner le changement dans la relation DOST, il est nécessaire d'équilibrer les compétences managériales des parties prenantes et de revaloriser les compétences en méthodes industrielles dans le monde de l'industrie et dans la population générale, à l'heure où l'on parle du passage à l'Usine du Futur.

Quelques constats :

- Déficit de compétences managériales, commerciales et marketing des dirigeants
- Inadaptation de l'appareil de Formation et plus particulièrement en cours de carrière.

Quelques recommandations :

- Former les responsables des ST à la culture juridique et à la relation commerciale, notamment pour négocier avec les DO sur la base de leur CGV.
- Développer les compétences en méthodes industrielles dans les PME ; Valoriser et former aux métiers des Méthodes Industrielles dans les écoles, dans la population et parmi les chefs d'entreprises.
- Créer des écoles technologiques, développer l'alternance, pour faire monter en gamme le savoir-faire des ST et renforcer l'atout français en matière de technologie de réalisation.
- Organiser des formations continues destinées aux salariés des PME pour entretenir et améliorer la qualité des services et produits délivrés
- Développer les structures d'Emplois Partagés entre sociétés égales sur un même territoire pour les fonctions support : qualité, finance,...achats.

### 1.7.6 Préconisations générales

En conclusion, nos dernières préconisations concernent des actions collectives à renforcer, voire à créer, au niveau national et à conduire par les instances ad-hoc.

- Contrôler et communiquer intensivement sur l'application de la loi LME.
- Inciter fortement les DO implantés en France à s'engager dans le label RFR (Relations Fournisseur Responsables) : ne pas se limiter aux seuls grands groupes historiquement ou encore capitalistiquement liés à l'Etat Français et donc plutôt exemplaires.
- Saisir les nouvelles opportunités industrielles pour développer et installer de nouvelles solidarités DOST :
  - Les démarches actuelles de « sourcing Innovation » par les DO (pour réaliser la montée en gamme préconisée par le rapport GALLOIS).
  - Le développement de nouvelles filières (EMR,...).
- Pour les ST, créer deux labels (en lieu et place des « traditionnels ISO » plus formels qu'opérationnels) afin de stimuler l'excellence industrielle :
  - un label «performance Industrielle ».
  - un label «Stratège».
- Faire les Etats Généraux des dispositifs de soutien économique territoriaux, dans le contexte du nouveau découpage régional.

## 2 Etat de la question : Relation DOST en France

L'origine de la sous-traitance, en tant qu'organisation du travail entre un donneur d'ordre et un prestataire qui réalise tout ou partie d'un produit ou d'un service sous les directives de ce DO, est sans doute aussi ancienne que l'histoire de l'humanité : les trirèmes grecques ou les cathédrales du Moyen Âge ont été construites avec le recours à de la sous-traitance.

En France, ce n'est qu'aux alentours des années 1970 que cette pratique a été décrite et structurée (Loi de 1975 sur la Sous-traitance). Aujourd'hui, elle s'est développée dans tous les secteurs de l'activité économique française.

La crise économique de 2008 a révélé un diagnostic alarmant de l'état de désindustrialisation de la France et de la mauvaise qualité des relations DOST entre entreprises françaises, notamment pour ce qui concerne le non-respect des délais de paiement.

Pour instruire la question de la relation DOST entre entreprises industrielles et ainsi poser la problématique de la relation DOST en France, nous proposons de :

- Décrire le paysage entrepreneurial français dont le secteur de l'Industrie.
- Définir la notion de sous-traitance industrielle.
- Donner un état de l'art sur le concept d'Entreprise Etendue en France.
- Rappeler chronologiquement les principales initiatives publiques ou privées françaises lancées pour améliorer les relations DOST.
- Rappeler les préconisations principales des think-tanks et des organisations professionnelles.
- Rappeler le diagnostic initial, en 2014, de la qualité des Relations DOST en France.

### 2.1 Les entreprises en France

En France, la nature des entreprises est contrastée : quelques grands groupes puissants, fleurons de l'industrie et des services, et une multitude de TPE et de PME. Entre ces deux catégories il existe les entreprises de tailles intermédiaires (ETI) qui développent et exportent de nouveaux produits en ayant la souplesse organisationnelle d'une PME.

En 2010, on comptait plus de 3 080 000 entreprises dans les secteurs marchands non agricoles :

- 95% étant des TPE de moins de 10 salariés ou de chiffre d'affaires inférieur à 2 M€
  - 20% de la Valeur ajoutée et 20% des emplois en France
  - Principalement dans le commerce, l'artisanat : très peu industrielles, contribuant donc peu au dynamisme productif
- 136 000 sont des PME/PMI, de moins de 250 salariés et réalisant moins de 50 M€ de chiffre d'affaires
  - Majoritairement dans la construction et les industries de services
  - 25% de la valeur ajoutée et 28 % de l'emploi
  - 13% des exportations et de la R&D privée françaises
- Environ 4 600 ETI, de moins de 5 000 salariés ou réalisant moins de 1 500 M€ de chiffre d'affaires
  - 22% de la valeur ajoutée et 22% des salariés
  - 30% des exportations et 25% de la R&D privée française
- Environ 230 Grandes Entreprises,
  - 33% de la valeur ajoutée et 30 % des emplois en France
  - 53% des exportations, 38% des investissements, 66% de la R&D

Pour ce qui concerne le secteur de l'industrie, les Grands Groupes (au nombre de 70) et les ETI (au nombre de 1 550 dont 28% sont sous contrôle étrangers) emploient respectivement 33 % des salariés du secteur (soit environ 1,2 millions de personnes). La sous-traitance industrielle en France, tout secteur d'activité confondu, c'est environ 500 000 salariés, 30 000 entreprises dont 80% ont moins de 20 salariés qui au total réalisent 71 Md € de Chiffre d'affaires en 2012 (soit une diminution de 3% par rapport à 2011)

L'enquête sur les pratiques de la relation DOST a concerné un panel significatif de ces entreprises :

- Près de 700 décideurs ont été approchés appartenant à des entreprises ciblées dans les filières Automobile, Aéronautique, Ferroviaire, Naval, Numérique, Engins Roulants et la filière des entreprises multi-filières (principalement mécaniciens ou plasturgistes) et localisées dans les régions Bretagne, Pays-de-la-Loire, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, Franche-Comté.
- Au final 138 responsables d'entreprises ont participé activement à l'enquête et donner leur appréciation sur l'état et l'évolution des relations DOST telles qu'ils les vivent au 2<sup>nd</sup> Semestre 2014.
  - 49 Donneurs d'ordres (37%) et 85 de Sous-Traitants (63%) ont fourni des entretiens exploitables (seuls 4 n'ont finalement pas été conservés).
  - 1 560 bonnes pratiques (BP), problèmes (PB) et recommandations (Recom) ont ainsi été extraites, reformulées, et classées selon l'une ou l'autre grille de nos deux guides d'entretiens.
- Par ailleurs, nous avons interrogé des représentants qualifiés d'organisations professionnelles des filières ou des territoires :
  - 17 entretiens qui ont permis le recueil de 252 bonnes pratiques, problèmes et recommandations supplémentaires.

## 2.2 Sous-traitance industrielle

En pratique, la sous-traitance est une réalité multiple, de fait mal aisée à définir. Cependant on peut distinguer la sous-traitance industrielle des autres types de sous-traitances :

- la sous-traitance générale ou de services (gardiennage, entretien, maintenance,...),
- la sous-traitance de marché (Bâtiment et travaux publics : lotissement vis-à-vis des prestataires (ST) par le Maître d'œuvre (DO) qui agit pour le Maître d'ouvrage (Client))
- la sous-traitance de transport.

La sous-traitance industrielle couvre en effet selon la définition de l'AFNOR des prestations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre et d'entretien d'un produit ou d'un service sous les directives ou spécifications techniques d'un DO industriel. Elle consiste en l'externalisation d'une tâche industrielle auprès d'un ST par un DO.

La sous-traitance industrielle est caractérisée par quatre conditions qui sont simultanément remplies :

1. La substitution du ST au DO pour la réalisation ;
2. La dépendance économique du ST par rapport au DO ;
3. La mise en œuvre de fonctions technologiques : savoir-faire, équipements, capacité de travail ;
4. L'autonomie juridique de la structure ST vis-à-vis du DO.

On distingue ainsi la sous-traitance industrielle de :

- La **cotraitance** où les conditions 2 et 4 ne sont pas satisfaites.
- La **fourniture** (produits standards ou sur devis) où les conditions 1 et 2 ne sont pas remplies.
- Le **travail en régie** où la condition 4 n'est pas satisfaite.
- Les **fonctions de ventes réalisées en agences ou concessions** où la condition 3 n'est pas remplie.

La typologie des sous-traitances industrielles a beaucoup évolué depuis les années 1970.

Jusqu'au début des années 1980, deux systèmes industriels prévalaient dans les grandes entreprises : le taylorisme et l'intégration verticale.

Depuis, avec la mondialisation, l'élévation des qualifications des entreprises et l'accroissement du niveau d'exigences des marchés (Qualité, délai, concurrence, attractivité) les donneurs d'ordres ont changé de stratégie industrielle en se recentrant sur leur cœur de métier, c'est-à-dire en se concentrant sur un nombre restreint d'activités correspondant à leur savoir-faire spécifique et différenciant.

Ces grands groupes se sont alors restructurés et ont ainsi externalisé les activités qui étaient hors de leur cœur de métier. La notion de sous-traitance a ainsi évolué et les relations DOST ont eu tendance à devenir des « partenariats industriels » où le ST demeurerait néanmoins dans son rôle de sous-traitant

mais en réalisant des tâches plus complexes, avec un DO plus exigeant. Ces nouveaux ST se devaient alors d'être opérationnellement performants et compétitifs dans un environnement concurrentiel accru.

On constate ainsi que le lien de dépendance entre le DO et le ST s'est relâché de manière notable par rapport aux années 1970.

Aujourd'hui, on peut distinguer 5 types de sous-traitances industrielles :

1. **Le travail à façon** : historiquement c'était le type de sous-traitance le plus répandu et le plus dépendant du DO. Il consiste principalement en la transformation des matériaux, le conditionnement, l'assemblage de composants ou sous-ensembles directement ou indirectement fournis par le DO,
2. **La production sur spécifications** : le ST approvisionne gère, réalise et contrôle le cycle de production sans prendre part à la conception, à la spécification ou la commercialisation de la prestation
3. **La production déléguée** : le ST conçoit, développe, industrialise et réalise un composant, un système ou une fonction, seul ou avec ses propres ST.
4. **L'équipementier** : ce type d'entreprise est commun dans le secteur de l'automobile et le devient dans d'autres secteurs d'activité comme l'aéronautique. Les ST appartenant à cette « nouvelle » catégorie ont la capacité supplémentaire de proposer des produits susceptibles d'être déclinés, ajustés chez d'autres DO. L'équipementier est donc plus autonome que le ST à production déléguée, avec une forte autonomie de conception et généralement étant commercialement plus diversifié.
5. **La Prestation de conception seule** : le DO spécifie son besoin au travers d'une spécification fonctionnelle et le ST ne réalise que les tâches de conception, éventuellement jusqu'au stade de la maquette.

Le critère de réalisation de la conception permet de distinguer le « ST fournisseur », qui réalise cette tâche (Producteur Délégué ou Equipementier / Prestataire de conception) de celui de « ST simple sous-traitant », qui ne réalise pas la conception du composant, produit ou service (Façonnier ou ST sur spécifications).

### 2.3 Entreprise étendue

Avec une part d'achats qui est devenue considérable par rapport à celle de ces ventes, dépassant bien souvent les 50% du chiffre d'affaires, le DO a repoussé ses frontières et créé des liens plus forts avec l'extérieur, organisant ainsi un écosystème plus large : local, national mais aussi de plus en plus international. On parle alors de réseaux d'entreprises (le DO et ses ST), d'entreprise élargie voire d'entreprise étendue.

La nature des relations DOST peut y prendre plusieurs formes :

1. la relation classique.
2. la relation avec des fournisseurs stratégiques.
3. les partenariats commerciaux ou intégrés.
4. un mode de relation « synaptique » qui n'est ni centré sur un DO donné, ni hiérarchisé.

La locution « Entreprise étendue » commence à émerger et à être utilisée dans certains rapports RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) de grands groupes : il s'agit alors le plus souvent de la description d'un mode de relations coopératif ou collaboratif au sein d'un réseau d'entreprises indépendantes intervenant sur un projet ou un programme précis où les valeurs de confiance et la transparence sont développées et entretenues.

L'entreprise étendue se conçoit ainsi aujourd'hui plutôt comme une relation entre DO et un réseau de ST à offre différenciée (fournisseurs stratégiques) à l'occasion de projets industriels à durée déterminée.

C'est un stade d'évolution notable. Mais il reste au niveau 2+, selon la gradation des natures de relations

DOST décrite précédemment. C'est-à-dire au stade relations avec des fournisseurs stratégiques pendant la durée d'un projet précis.

Les étapes suivantes de l'évolution des bonnes pratiques restent à être expérimentées :

- Extension du domaine de la confiance et de la transparence à de plus nombreux projets communs, inscription de la relation dans une durée plus longue ;
- Extension du dialogue social tout le réseau de cette entreprise étendue (dialogue historiquement spécifiquement centré sur son entreprise quand il y existe) ;
- Responsabilisation plus grande des DO nationaux pour s'impliquer dans le développement économique de leurs Régions d'implantation. Et ce, en dépit de l'internationalisation de leur gouvernance.

## **2.4 Mise en perspective des travaux sur les relations DOST en France depuis 1972**

Il nous a semblé intéressant de classer de manière chronologique les travaux relatifs à la relation DOST en distinguant les travaux antérieurs à 2010, c'est-à-dire antérieurs aux Etats Généraux de l'Industrie (EGI) qui ont été lancés à la toute fin de 2009. En effet, on observe une intensification des travaux à partir de 2010 pour ce qui concerne les actions et mesures que l'on appellera en 2012 le « Redressement Productif » de la France.

Concentrés dans un premier temps sur les relations contractuelles et juridiques, ces travaux ont appréhendés les problématiques de l'innovation et de sa promotion au sein des relations DOST au début des années 2000. Ils ont abouti par la promotion de relations et démarches collaboratives pluridisciplinaires (contrat, technique, prospective,...) à partir des EGI.

On note également l'émergence des politiques de responsabilités sociales des Entreprises à partir de 2000 avec l'initiative de l'ONU mais qui traite davantage les problématique de droit et condition de travail que la relation DOST proprement dite.

Aujourd'hui les grands groupes français ont tendance à regrouper sous le vocable « responsabilité d'entreprise » les engagements pris dans le cadre des Nations Unies (Global Compact – Droits de l'Homme, du Travail, de l'Environnement et de la Lutte contre la corruption) ainsi qu'avec les engagements pris dans le cadre de la charte « Relations Fournisseur Responsables », voire pour les plus vertueux dans le cadre du label.

Le rapport Gallois « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française » prédit que les efforts de chacun des acteurs (Grandes Entreprises, PME/PMI, Organisations professionnelles, Collectivités locales, Organisations syndicales des salariés) devront être intenses et prolongés, dans l'optimisme, afin d'obtenir collectivement le renversement de tendance et, ainsi, la ré-industrialisation de la France via des relations DOST collaboratives.

Le recensement chronologique des travaux relatifs à la question des relations SDOST est donné en annexe de ce rapport.

## **2.5 Bonnes Pratiques préconisées par les think tanks et les organisations professionnelles**

Dans le secteur de l'Industrie, la création de la Médiation InterEntreprises, initiée en 2010, et celle des 13 Comités Stratégiques de Filières (2012) structurent les actions visant à améliorer durablement les relations DOST.

Ces actions sont relayées sur le terrain par des institutions, organisations professionnelles et think tank du secteur l'industrie. Ces réflexions et travaux sont synthétisés en général par des guides recommandant parfois aux deux parties, DO ou ST, mais le plus souvent au DO seul, les pratiques à développer.

Nous proposons ci-après une sélection de bonnes pratiques formulées dans les documents de référence cités précédemment.

### **2.5.1 Médiation InterEntreprises**

Les 10 bonnes pratiques de la charte Relation Fournisseur Responsable (ou Charte CDAF-Médiation InterEntreprise) sont :

- 1 Respecter la loi LME et traiter les litiges de manière équilibrée.
- 2 Accompagner les ST stratégiques du DO.
- 3 Réduire les risques de dépendance réciproque DOST.
- 4 Donner aux ST la visibilité sur les activités et les commandes prévisionnelles du DO.
- 5 Prendre en compte le Coût Global (ou Total Cost Ownership).
- 6 Traiter ensemble, DO et ST, la problématique environnementale.
- 7 Développer la responsabilité territoriale du DO.
- 8 Professionnaliser la fonction et le processus Achat du DO.
- 9 Piloter en équipe pluridisciplinaire DO la relation DOST, et privilégier la médiation.
- 10 Avoir une politique cohérente de rémunération des acheteurs.

### **2.5.2 MUTECOS Cahier N°3 : la Sous-Traitance une excellence en devenir**

En partant du constat que le taux de marge des acteurs de la sous-traitance est faible, voire trop faible pour assurer le financement de l'innovation et du maintien de la performance, il est préconisé dans les actes du colloque Mutécocos de Novembre 2012 :

- 1 Améliorer la performance industrielle des ST.
- 2 Développer le pilotage intelligent des grappes de ST.
- 3 Disposer des ressources humaines et financières pour anticiper l'explosion des technologies et les mutations de l'économie mondiale.
- 4 Développer l'analyse stratégique et prospective partagée.

Les recommandations pour passer de la sous-traitance à la cotraitance sont dirigées vers les DO et vers l'Etat et vers les deux à la fois :

Pour les DO :

- 1 Développer des relations gagnant : gagnant avec les ST.
- 2 Donner la visibilité sur le carnet de commande.
- 3 Respecter les règles d'équité financière avec les PME.
- 4 S'impliquer dans les actions de développement de sa filière.
- 5 Accompagner ses ST.

Pour l'Etat :

- 1 Devenir exemplaire dans la relation DOST et notamment en privilégiant le CIR vers les PME.
- 2 Allotir ses appels d'offres pour en faciliter l'accès aux PME.
- 3 Pratique des achats pluriannuels.
- 4 Choisir le mieux disant.

Pour l'Etat et les DO, ensemble :

- 1 Sécuriser les parcours professionnels.
- 2 Valoriser le capital humain notamment en créant des indicateurs extra financier.

### 2.5.3 Pacte PME

Les bonnes pratiques du DO préconisées par PACTE PME :

- 1 Nommer un responsable Achats Partenariaux PME.
- 2 Développer une politique proactive d'ouverture aux PME.
- 3 Identifier et sélectionner les ST stratégiques.
- 4 Mobiliser les fonctions internes du DO pour accompagner les ST stratégiques.
- 5 Réaliser une enquête fournisseur annuelle indépendante.
- 6 Communiquer sur la stratégie des entités du DO.
- 7 Elaborer un rapport annuel relation DOST à la DG du DO.
- 8 Former les acheteurs internes à la connaissance des PME.
- 9 Former les collaborateurs à l'accompagnement des PME stratégiques.
- 10 Informer les PME sur les pratiques mises en œuvre.
- 11 Communiquer sur les « Success Stories ».

*Par ailleurs le référentiel Pacte PME de Septembre 2013 donne les meilleures pratiques selon les 5 axes : 1-Innovation, 2-Adaptation des règles d'achat, 3-Relations partenariales, 4-Levier, 5-Gouvernance.*

Innovation :

- 1 Identifier les domaines permettant une politique proactive d'ouverture aux PME.
- 2 Informer les PME sur les thèmes d'ouverture à l'innovation et la perception du marché final.
- 3 Elargir aux PME les actions de sourcing.
- 4 Mettre en place un point d'entrée pour les propositions spontanées et structurer leur traitement.
- 5 Disposer d'un budget de cofinancement des développements et expérimentations.
- 6 Disposer d'un accord cadre couvrant le développement et les premières réalisations ("droit de suite").
- 7 Mettre en place un régime clair de gestion de la propriété intellectuelle.

Adaptation des règles d'achat :

- 1 Alléger le référencement lorsqu'il existe.
- 2 Développer une politique d'allotissement.
- 3 Ouvrir les appels d'offre aux groupements conjoints.
- 4 Alléger les processus contractuels pour les PME.
- 5 Autoriser la dépendance économique temporaire.
- 6 Plafonner le montant des assurances demandées.
- 7 Plafonner l'application des pénalités.

Relations partenariales :

- 1 Identifier un interlocuteur référent pour les fournisseurs.
- 2 Opérer un suivi régulier des fournisseurs.
- 3 Placer les fournisseurs dans une dynamique d'amélioration de leur offre.
- 4 Tenir des délais complets de paiement les plus courts possibles.
- 5 Mettre en place des contrats dans la durée.
- 6 Inclure dans les contrats une clause de non-sollicitation de personnel.
- 7 Mettre en place un médiateur interne.

Levier :

- 1 Identifier des fournisseurs dont la croissance est dans l'intérêt du grand compte, y compris hors cœur de métier.
- 2 Participer à l'élaboration de plans de développement pour ces fournisseurs.
- 3 Faire connaître les fournisseurs en interne.
- 4 Faciliter les rapprochements entre fournisseurs.
- 5 Mettre en place un accompagnement des fournisseurs à l'international.
- 6 Renforcer la structure financière des fournisseurs.
- 7 Renforcer les ressources humaines des fournisseurs.

Gouvernance :

- 1 Identifier un porteur de la stratégie achats PME, coordonnant les fonctions impliquées.
- 2 Mettre en place des indicateurs de suivi de la stratégie achats partenariaux PME.
- 3 Etablir des objectifs pour cette stratégie.
- 4 Elaborer un plan d'action annuel.
- 5 Mettre en place des modules de formation des collaborateurs à cette démarche.
- 6 Informer les fournisseurs existants ou potentiels sur les dispositifs mis en place à leur intention.
- 7 Réaliser une enquête fournisseurs annuelle indépendante.
- 8 Adresser un rapport annuel à la direction.
- 9 Communiquer sur les pratiques et les retombées.

#### **2.5.4 Pole Compétitivité Pégase**

Les bonnes pratiques du DO recommandées sur le site internet Pégase et classées par niveau de maturité :

Niveau basique (minimal) :

- 1 Négocier des clauses contractuelles acceptables par le ST.
- 2 Respecter les lois et réglementation (LME,...).
- 3 Rendre ses appels d'offre accessibles aux PME/TPE.

Niveau intermédiaire :

- 4 Evaluer et suivre régulièrement ses ST.
- 5 Veiller aux risques de dépendance réciproques DOST.
- 6 S'assurer de l'égalité des conditions de travail DOST.
- 7 Signer la charte « Relations Fournisseur Responsables ».

Niveau Avancé :

- 7 Anticiper et informer les ST des fluctuations de son activité de DO.
- 8 Promouvoir activement les PME/TPE.
- 9 Accompagner le développement des ST selon le Label Relations Fournisseur Responsables.
- 10 Dialoguer régulièrement au niveau des Directions Générales DO & ST.

#### **2.5.5 CENAST**

Le CENAST (CEntre NAional de la Sous-Traitance) a été l'une des premières organisations à éditer un guide des bonnes pratiques envisageant les comportements attendus par chacune des parties.

Les bonnes pratiques du ST attendues par le DO :

- 1 Avoir un comportement participatif.
- 2 S'adapter aux méthodes de travail du DO.
- 3 Avoir une capacité financière pour investir.
- 4 Avoir et développer sa stratégie propre.

Réciproquement les bonnes pratiques du DO attendues par le ST :

- 1 Ne pas s'ingérer.
- 2 Simplifier les modalités de la relation.
- 3 Conduire des échanges constructifs (cahier des charges, investissements).
- 4 Donner la visibilité sur les commandes et les plannings à court et moyen terme.
- 5 Avoir une politique industrielle stable.
- 6 Accompagner le ST le cas échéant.

### **2.5.6 CCI France**

Les bonnes pratiques du DO recommandées par les Chambres de Commerce et d'industrie :

- 1 Respecter les délais de paiement.
- 2 Respecter le code du travail.
- 3 Respecter la Propriété Intellectuelle du ST.
- 4 Négocier et respecter le contrat loyal DOST.
- 5 Demander des délais d'exécution raisonnables.
- 6 Adapter les exigences contrat /contrat.
- 7 Rechercher des ST locaux.
- 8 Développer des méthodes et outils collaboratifs.
- 9 Accompagner les ST (évolutions technologiques, export).

A l'occasion de la campagne présidentielle de 2012, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris remarquait que les relations interentreprises en France étaient marquées par d'importants rapports de force entre DO et ST, à la différence ce qui est observé en Allemagne.

L'enjeu est donc de rééquilibrer ses relations dans un contexte général de différence de tailles très grandes entre ST et DO. Elle détaillait trois recommandations majeures pour équilibrer davantage la relation commerciale entre DO et ST :

- 1 Réduire (encore) les délais de paiement pour viser 45 jours et s'assurer du respect de la LME en accordant plus de moyens à la DGCCRF.
- 2 Améliorer la sécurité juridique en matérialisant les contrats de sous-traitance par un écrit, contrat-type établie en concertation avec les fédérations professionnelles des filières.
- 3 Prévoir une obligation légale de réviser les prix.

### **2.5.7 CGPME**

Les 5 bonnes pratiques DO préconisées par la CGPME :

1. Sécuriser les relations contractuelles,  
en donnant un préavis de rupture progressif fonction des montants financiers en jeu et,  
en corrélant les montants d'investissements demandés avec la durée du contrat.
2. Limiter les effets d'une trop grande dépendance économique.
3. Encourager la sous-traitance :  
en facilitant les regroupements de ST et,  
en aidant à créer des structures régionales de mutualisation entre PME (commerce, innovation).
- 4 Ouvrir de nouvelles voies de coopération DOST :  
en incluant une clause GPEC dans les contrats.  
en s'engageant dans la labellisation Relations Fournisseur Responsables (pour le DO).
- 5 Garantir l'application de la loi, notamment en nommant un médiateur interne.

### 2.5.8 FIEEC

Les 8 bonnes pratiques DO recommandées par la FIEEC :

- 1 Procéder à une analyse stratégique pour identifier les ST stratégiques afin de développer avec eux des relations privilégiées.
- 2 Nommer un interlocuteur privilégié désigné par la DG, ayant une vue globale des enjeux économiques (notion de coût global ; TCO) et une sensibilité proche des PME-ETI.
- 3 Partager les gains des innovations compétitives et préserver les compétences et le savoir-faire de ses ST stratégiques.
- 4 Accompagner la formation des salariés de ses ST, aider au recrutement et créer une dynamique à travers la formation.
- 5 Echanger en amont sur les innovations technologiques réciproques, sur les principales modifications en cours dans les processus industriels, œuvrer ensemble à leur mise en œuvre.
- 6 Définir un cadre juridico-commercial et réglementaire attractif.
- 7 Communiquer sur la confiance accordée à ses ST stratégiques.
- 8 Accompagner les ST stratégiques à l'export.

### 2.5.9 Charte des PME innovantes (Bercy)

Les recommandations de la charte PME innovantes (2014) faites aux décideurs des DO :

- 1 Assurer un accès simple aux axes d'innovation du DO.
- 2 Accompagner les ST pour faire aboutir leurs projets d'innovation.
- 3 Encourager les ST à développer leurs résultats pour se diversifier.
- 4 Adapter le processus achat au service de l'innovation.
- 5 Investir dans des PME innovantes.
- 6 Contribuer au développement des PME innovantes.
- 7 Mettre en place un pilotage spécifique au sein des PME innovantes.

## 2.6 Diagnostic initial de la qualité de la relation DOST en France

Dans un contexte où les partenariats entre DO et ST sont minoritaires et le plus souvent circonscrits projet par projet, la relation DOST est en général asymétrique.

Le rapport de force contractuel (*lorsque le contrat existe !*) ou financier est le plus souvent en faveur du DO.

Il a tendance à se rééquilibrer lorsque le ST propose une offre différenciée au DO, c'est-à-dire lorsqu'un intérêt réciproque est explicité et reconnu entre les deux parties : le ST fait alors partie du panel des fournisseurs stratégiques du DO.

Le classement des donneurs d'ordre et des banques, basé sur leur politique envers les PME/PMI, a été publié deux années consécutives (Juin 2012 et Novembre 2013) par le magazine économique français « Challenges », avec deux titres chocs :

- Juin 2012 : Ces PME qu'on assassine ; verbatim : « la Grande Distribution c'est le musée des horreurs »  
([http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/mediation-interentreprises/Lettre%20Info%20Express/LettreExpress-01Juillet2012.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediation-interentreprises/Lettre%20Info%20Express/LettreExpress-01Juillet2012.pdf))
- Novembre 2013 : PME : Halte au massacre ; verbatim : « On risque d'étouffer la reprise »  
([http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/mediation-interentreprises/Dossier\\_special\\_PME\\_HALTE\\_AU\\_MASSACRE\\_-\\_Challenges\\_21\\_novembre2013.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediation-interentreprises/Dossier_special_PME_HALTE_AU_MASSACRE_-_Challenges_21_novembre2013.pdf))

Ces articles explicitent certaines mauvaises pratiques ; le plus récent pointant que 25% des PME pensent que les relations DOST se dégradent.

Les médiateurs, en communiquant aussi énergiquement, espèrent vaincre plus rapidement les inerties et lenteurs des DO constatées dans la réalisation effective des changements de comportements dans la relation DOST (auxquels pourtant certains se sont engagés via la charte RFR).

La première édition du Prix du délai de Paiement (Juin 2014) montre également les lenteurs dans les progrès attendus sur ce thème basique. D'une part, il a révélé le très faible nombre de grands groupes participants, et, d'autre part, il a diffusé des statistiques internationales qui relèguent la France au niveau de la Chine, loin derrière l'Allemagne et les USA : la locution « retard de paiement » ne se traduit pas en langue allemande, comme le répète souvent Monsieur PELOUZET.

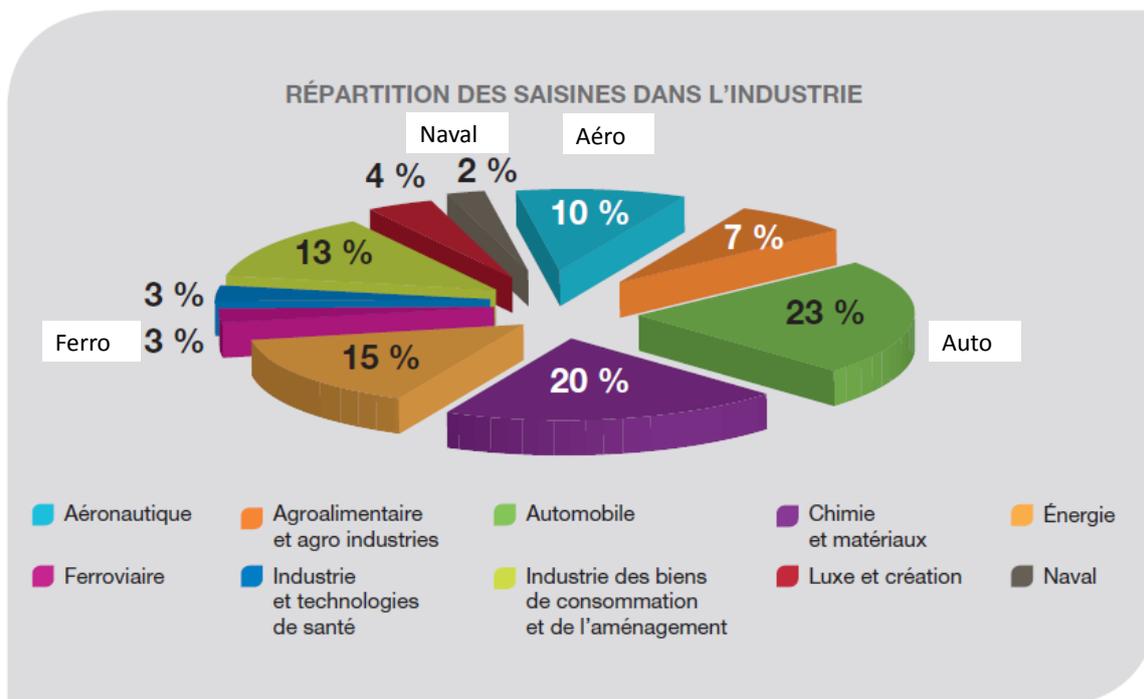
En France et en 2013, le niveau des crédits interentreprises s'établit au niveau de 600 Milliards d'Euros, ce qui est très élevé par rapport au montant des crédits bancaires de 175 Milliards d'Euros. Le retard moyen des paiements (national, GG et PME) est de 12 Jours, mais cela signifie 30 jours de retard en moyenne pour les PME ; ce qui représente 15 Milliards d'euros manquant dans la trésorerie des PME. L'impact des retards des paiements en défaveur des PME est donc considérable et potentiellement mortel : la cause de 25% des faillites de PME est le défaut de trésorerie. Les progrès obtenus depuis 2008 (Loi LME) sont réels mais encore insuffisants.

Les enquêtes de satisfaction ou baromètres réalisés par PEAK Thesame sur un panel de 300 entreprises ayant répondu en Rhône-Alpes, ou par Pacte PME sur un panel de 2 500 PME répondantes (fournisseurs à offre différenciée des 57 grands comptes adhérents, donc vision de ST stratégiques avec leur DO), montrent que les partenaires DO et ST sont globalement satisfaits de la relation :

- 74% sont satisfaits, selon l'enquête PEAK Thesame 2014 :
  - Les progrès :
    - Courtoisie, Disponibilité, Intégrité, Fiabilité.
  - Les points préoccupants (baisse entre 2013 & 2014) :
    - L'horizon (visibilité sur les commandes et stratégie).
    - Concurrence loyale, Intégrité.
    - Niveau des interlocuteurs.
    - Développement des compétences.
  
- Note moyenne de 58/100, selon le Baromètre 2014 de Pacte PME
  - Les 3 points forts :
    - Respect du Contrat.
    - Respect de la PI (Propriété intellectuelle).
    - Existence d'un interlocuteur référent.
  - Les points faibles :
    - Manque de soutien en compétences RH du ST par le DO.
    - Défaut de mise en relation du ST avec d'autres partenaires.
    - Pas d'informations sur besoins et opportunités commerciales à l'Export.

Ces enquêtes ont le mérite d'exister et d'être reproduites périodiquement selon la même méthodologie. Les variations peuvent donc être utilement interprétées par ceux qui peuvent les améliorer

La répartition 2013 des saisines (*graphique ci-dessous*) de la médiation InterEntreprises par filières de l'industrie est aussi un indicateur intéressant à analyser : la question est de savoir si le nombre des saisines est en rapport avec le poids économique et démographique de chaque filière ou s'il est révélateur de la maturité collaborative de la filière. Notre enquête tentera d'éclaircir ce point.



Au final, après l'analyse de ces travaux et des entretiens préalables que nous avons eus avec des représentants au niveau des organisations professionnelles des filières, nous pouvons affirmer que les principaux maux constatés dans la relation DOST entre entreprises françaises sont :

- Des contrats déséquilibrés où les CGA du DO (Conditions Générales d'Achat) prévalent, lorsqu'elles ne sont pas imposées, sur les CGV du ST (Conditions Générales de Ventes) pourtant les seules ayant une existence juridique.
- Des retards et de longs délais de paiement.
- Manque de visibilité commerciale pour les ST (engagements courts,...).
- Non-respect de la Propriété Intellectuelle du ST.
- Risque de déshumanisation des relations entre acheteurs et représentants des ST: numérisation des échanges, accélération des changements, immédiateté des exigences.

## 3 Filière Aéronautique

### 3.1 Carte d'identité et caractéristiques

#### 3.1.1 Considérations générales

Le secteur aéronautique réunit en France près de 4 000 entreprises et emploie directement 320 000 personnes. Filière d'excellence, l'aéronautique française a connu une croissance de 9 % (CA) en 2013 et créé un solde positif de 6 000 emplois. Elle représente le premier secteur exportateur de notre économie.

A bien des égards, l'aéronautique se distingue des autres grands secteurs d'activité.

Tout d'abord, c'est un des rares secteurs connaissant un taux de croissance soutenu depuis plusieurs années, dans un contexte de récession économique. Celui-ci n'est toutefois pas toujours synonyme de rentabilité, en raison des efforts importants à fournir en développement.

Concentrée, l'aéronautique en France réunit, d'une part, quelques donneurs d'ordre, parmi lesquels on peut inclure des avionneurs (Airbus Dassault Aviation,...) et des ST de rang 1 d'envergure mondiale (Thales, Safran, Zodiac), de belles ETI (Asquini, Figeac Aéro,...) et, d'autre part, des PME de plus et de moins 10 salariés. Son mode d'organisation, qui remonte à plus d'un siècle, en fait une filière très structurée.

L'activité est aujourd'hui positionnée sur un marché devenu, ces dernières années, plus industriel et très concurrentiel. Ce tournant, relativement récent, implique des bouleversements dans le fonctionnement et les relations au sein de la supply chain. Elle reste néanmoins caractérisée par une forte technicité, des exigences normatives, des coûts de gestion de projet élevés et une traçabilité précise, lourde en traitement administratif ; ceci afin de répondre aux contraintes de sécurité.

Les grands programmes en cours de déploiement (A400 M, A380, A350, A320 Neo,...), qui assurent une charge de travail pour la supply chain au moins jusqu'en 2017, nécessitent quant à eux un renforcement nécessaire de la performance industrielle de toute la chaîne logistique pour accompagner la croissance des volumes. Ils assurent une occupation des capacités de production à hauteur de 80 à 90% des sous-traitants.

L'absence de nouveaux développements chez les avionneurs peut en revanche prêter à inquiétude à moyen terme.

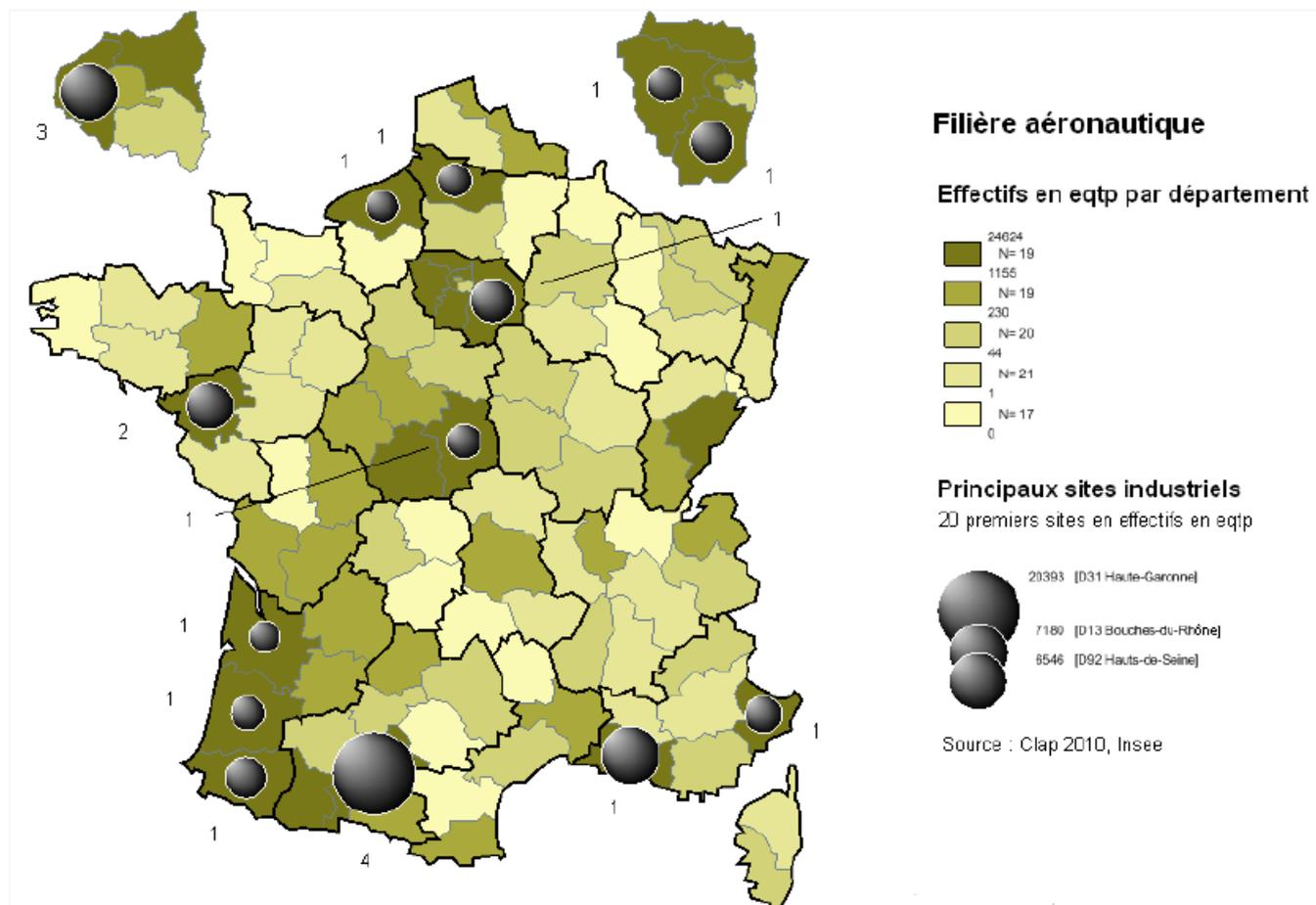
Le contexte économique favorable du secteur, la prise de conscience par les DO de l'importance de leur supply chain, le comportement proactif de la majeure partie des sous-traitants qui travaillent à l'amélioration de leur performance font que les appréciations sur la qualité de la relation DOST sont globalement positives (« des problèmes de riches »). Néanmoins, les opinions sont partagées sur l'appréciation de l'évolution de cette relation.

Beaucoup ont observé que la gestion des achats par les DO se déshumanise (contrat, assurance, prix). Sous la pression, les ST perçoivent les changements à réaliser, mais leur petite taille, le manque de compétences internes et de ressources financières ralentissent leur mise en œuvre. Globalement, les ST cherchent à offrir les meilleures performances possibles à leurs DO, tout en visant la réduction de leur dépendance commerciale. Ce dernier point est peu souvent atteint : il n'est pas rare de voir un DO avec ses différentes filiales représenter plus de 60% du CA.

Au-delà de disposer des capacités permettant de pouvoir fournir dans les délais prévus, le recrutement des compétences adéquates, notamment au niveau des ST, dans un marché en tension, est un des grands enjeux auquel doit faire face la filière.

### 3.1.2 Les acteurs de la filière

#### 3.1.2.1 Présence nationale



#### 3.1.2.2 Les DO

Dans la catégorie des donneurs d'ordres, on peut placer à la fois les avionneurs mais également les sous-traitants majeurs de Rang1 tels que Thales, Zodiac ou encore Safran. Les mouvements d'externalisation engagés il y a maintenant plus d'une décennie, placent ces derniers plus en position d'équipementiers.

L'explosion des commandes enregistrées ces dernières années obligent les donneurs d'ordres à reconsidérer leur organisation et leurs attentes vis-à-vis de la supply chain. Airbus est ainsi passé d'un rythme mensuel de 6,5 A320 à 42 aujourd'hui et 50 dans un futur proche. Pour tenir les cadences, le recours à des méthodes industrielles de production est devenu inéluctable. Cette exigence n'est pas simple à mettre en œuvre, en particulier auprès des PME. Avec un outil de production occupé entre 80 et 90%, elles peinent à intégrer la nécessité de produire plus, plus vite, moins cher tout en maintenant un niveau de qualité élevé.

On observe une convergence vers les pratiques du monde Automobile, avec une recherche de rationalisation, de performance accrue et d'automatisation. Le « Risk Sharing Partnership », consistant à faire porter une partie des développements par les sous-traitants, est une pratique liée à cette évolution. Des acheteurs aux méthodes plus agressives ont progressivement fait leur apparition. Les incitations à délocaliser, adressées aux ST, sont de plus en plus nombreuses.

Tout ceci bouscule l'ensemble de la supply chain, qui peine parfois à s'adapter à cette nouvelle donne.

Néanmoins, à la différence de l'automobile, le rapport de force avec les sous-traitants, protégés dans une certaine mesure par leurs certifications, est plus subtil. Les grands donneurs d'ordres ont récemment pris conscience qu'il était important de ménager leur supply chain s'ils ne souhaitaient pas eux-mêmes se retrouver en position difficile. Les plus sceptiques parlent même de colosses aux pieds d'argile.

Des actions d'accompagnement à l'amélioration de la performance des ST, le programme « Performance industrielle du GIFAS », ont ainsi été engagées dans les régions françaises concernées. Parallèlement, le GIFAS, garant du code de bonne conduite des acteurs de la filière, veille et entretient l'esprit collaboratif entre DOST, à son niveau. Tout n'est pas parfait, mais les délais de règlement ont baissé et les DO sont plus vigilants sur le taux de dépendance des ST à leur égard.

### **3.1.2.3 Les ST**

La sous-traitance se compose, d'une part, d'équipementiers, autonomes et maîtrisant leur R&D, et, d'autre part, de façonniers de l'aérostructure, dominés lorsque leur taille est modeste.

Parmi ces sous-traitants, il y a ceux qui ont su évoluer avec leurs donneurs d'ordres et les autres.

Les premiers, en se rendant incontournables par leur expertise, sont associés par les DO en amont à la réflexion stratégique.

Les seconds subissent davantage ; ils disposent d'une visibilité moindre et sont plus exposés à une négociation âpre sur les prix. L'arrivée de concurrents chinois et russes accentue cette pression tarifaire. Elle conduit de plus en plus à l'implantation d'unités de production off-shore.

Le déréférencement brutal est encore peu pratiqué, les certifications assurant aux ST une certaine forme de protection.

Le portrait idéal du sous-traitant pour un donneur d'ordres est une ETI réalisant un CA supérieur à 100 M€, faiblement dépendant commercialement (premier client représentant moins de 20% du CA), dégagant une profitabilité suffisante pour lui permettre de financer ses développements et ses investissements et bénéficiant d'une présence à l'international.

Dans les faits, les sous-traitants dégagent un faible niveau de marge et peinent à se faire financer par les banques, frileuses pour les accompagner malgré des carnets de commandes bien remplis.

Globalement, les ST de l'aéronautique restent très dépendants de leur secteur et de leurs clients. Ils peinent à se diversifier vers d'autres domaines d'activité en dépit de savoir-faire indéniables, handicapés par les coûts fixes imposés par la culture industrielle aéronautique (système qualité et normatif).

L'export demeure quant à lui encore une terre inconnue pour beaucoup d'entre eux, faute principalement de ressources adéquates.

### 3.1.3 Les Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Ci-après, l'analyse synthétique des atouts, faiblesses, opportunités et menaces de la filière aéronautique, tel que dressée dans le contrat stratégique de filière.

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excellence des produits en raison des contraintes de sécurité et de qualité imposées par l'activité</li> <li>- Savoir-faire reconnu</li> <li>- Capacité d'innovation continue</li> <li>- Un pôle de compétitivité mondial</li> <li>- Leaders mondiaux (avionneurs et ST R1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté d'adaptation de la supply chain aux forts enjeux de production (délais, coût, qualité)</li> <li>- Des PME fragiles (peu d'ETI)</li> <li>- Faible présence à l'export</li> <li>- Taux de dépendance trop élevé</li> <li>- Difficultés à recruter sur les profils ouvriers et agent de maîtrise</li> <li>- Relations DOST qui tendent à se dégrader</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marchés émergents en croissance (Chine, Inde, Moyen-Orient)</li> <li>- Amélioration de la performance grâce à un accompagnement des ST par les DO</li> <li>- Marchés export bénéficiant aussi aux ST de rang1 et aux ETI</li> <li>- Baisse de l'Euro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence accrue qui conduit à des délocalisations vers les pays dits « low cost »</li> <li>- Accès au crédit par les PME pour financer leur activité ;</li> <li>- Désaffection des filières de formations courtes dans l'industrie</li> <li>- Baisse du nombre de nouveaux programmes</li> </ul>

## 3.2 Analyse quantitative globale des entretiens de la filière

### 3.2.1 Entreprises interrogées

#### 3.2.1.1 Répartition par natures

#### AERO

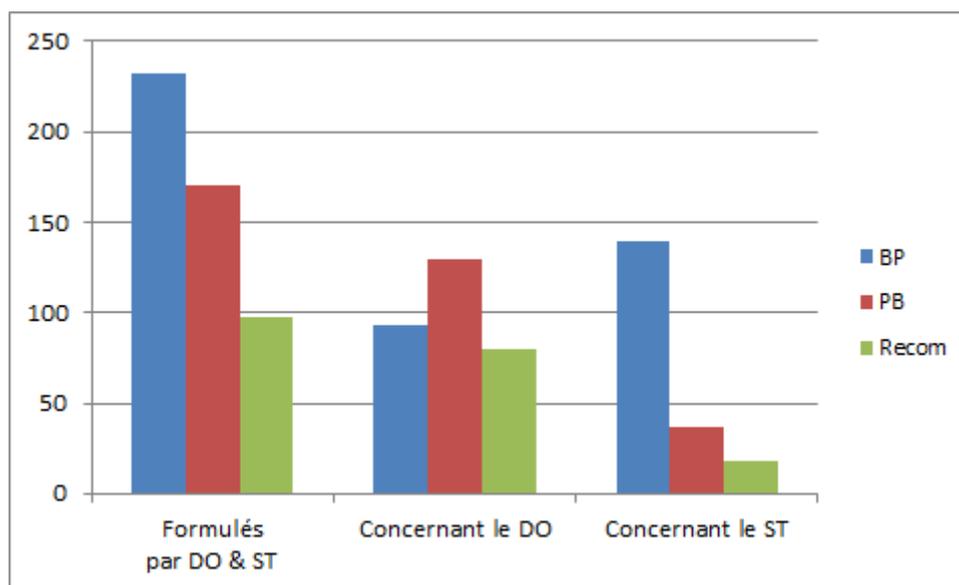
Nbre entretiens	GG	ETI	PME	TPE	
DO	9	0	0	0	9
ST	3	8	20	0	31
Total	12	8	20	0	40

### 3.2.1.2 Répartition par territoires

#### AERO

Nbre entretiens	Midi-Pyrénées	Aquitaine	Pays de Loire	IdF	Bretagne	Nord Pas de Calais	Franche Comté	Autres	
DO	7	0	0	2	0	0	0	0	9
ST	12	1	5	4	0	0	2	7	31
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>40</b>

### 3.2.2 Analyses des éléments recueillis



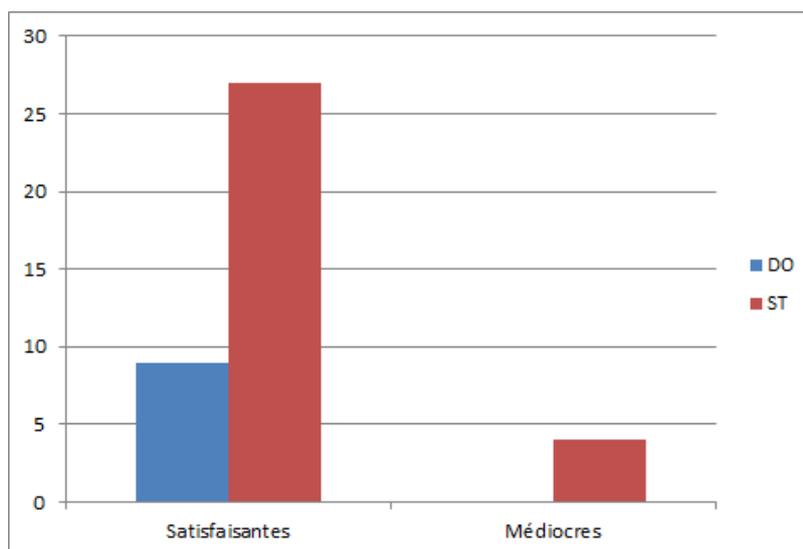
9 DO et 31 ST ont été interrogés.

Les bonnes pratiques sont plus souvent citées que les problèmes, ce qui tend à confirmer que la relation est globalement perçue comme positive.

On recense davantage de problèmes identifiés chez les DO, ce qui génère davantage de recommandations.

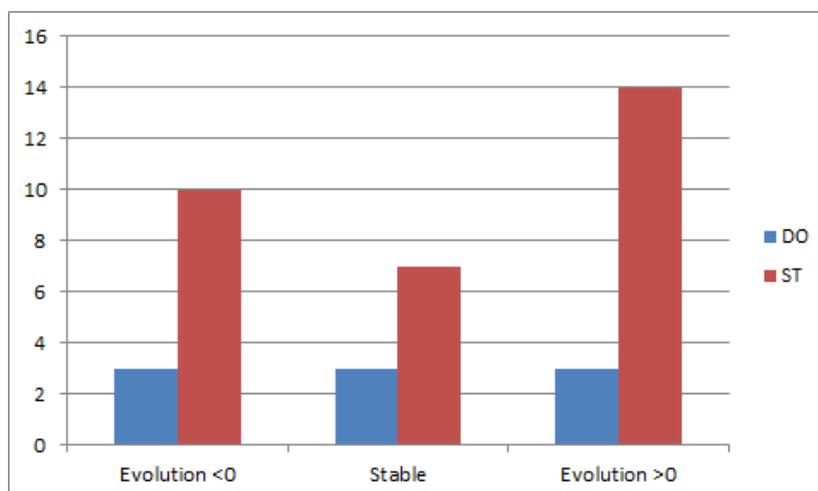
Les bonnes pratiques des ST sont axées sur les prises d'initiatives pour améliorer la performance ainsi que celles pour développer l'indépendance vis-à-vis du DO.

### 3.2.3 Qualité perçue de la qualité des relations



Le contexte économique favorable, les comportements des DO, le comportement proactif de beaucoup de ST qui travaillent à l'amélioration de leur performance font que les appréciations sont globalement positives (« des problèmes de riches »).

### 3.2.4 Evolution perçue de la qualité des relations



Les opinions sont plus tranchées chez les ST :

- L'évolution est positive quand ils bénéficient d'un accompagnement et d'une relation de proximité avec le DO. Cette dernière permet d'être associé très en amont aux décisions stratégiques du DO et à participer à la conception des produits. Cette approche permet de se rendre incontournable.
- L'évolution est négative lorsqu'ils subissent la relation, avec des rapports plus brutaux. La relation se résume à un prix et à des difficultés à être payé dans les délais.

Les DO ont quant à eux une opinion plus nuancée, considérant au global que l'évolution de la qualité des relations varie peu.

### 3.3 Pratiques générales

Les ST restent très dépendants du secteur et de leur(s) client(s), et peinent à se diversifier vers d'autres secteurs. Par manque de moyens, d'envie ou de compétences, ils ne se dirigent que trop rarement vers l'export.

Les rapports de force constatés avec les DO sont très variables. La taille, la criticité des pièces ou des prestations fournies modifient radicalement la nature de la relation. Selon que l'on soit en mesure de gérer la complexité apportée par le DO ou simple ST de capacité, la qualité de la relation en est complément différente.

Ceci dit, les relations avec les acheteurs se sont globalement dégradées ces dernières années avec l'apparition de pratiques jusqu'alors uniquement connues dans le secteur Automobile. L'arrivée massive d'acheteurs issus de ce secteur produit des effets multiples :

- Perte de compétences chez le DO.
- La discussion se concentre sur le prix et moins sur la technique.
- Pas de relation dans la durée, en raison d'un fort taux de turnover chez les acheteurs.
- CGA léonines.
- Prétexes pour différer le règlement des factures, pénalités abusives.
- Refus de prendre en compte la propriété intellectuelle du ST.
- Incitation voire obligation de produire dans les pays à bas coûts.
- Dialogue supplanté par le juridique et un formalisme exacerbé. Le ST est continuellement sollicité pour les audits et reportings, propres à chaque DO.
- Le ST de petite taille n'est pas associé en amont ni de façon globale.

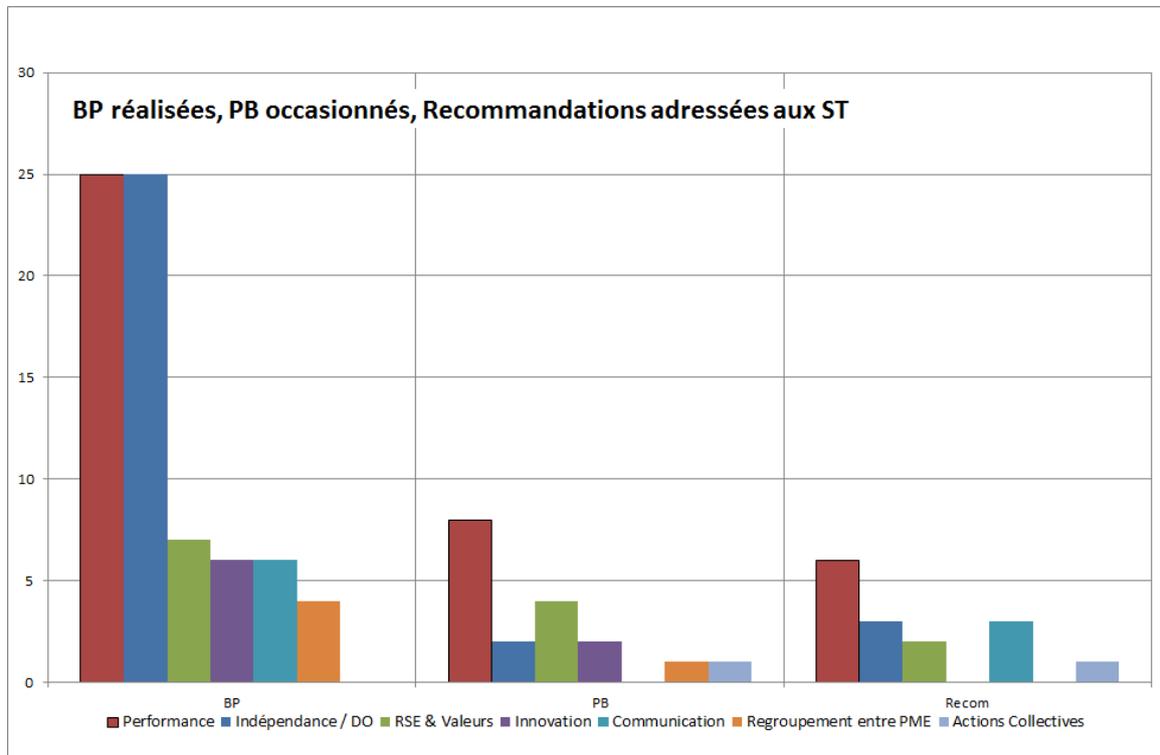
La pression de plus en plus forte n'amène pas pour autant les ST à se regrouper. Ce phénomène peut s'expliquer par différentes raisons : isolement des chefs d'entreprise, volonté de préserver sa liberté, problématique de la responsabilité juridique des réponses groupées,...

De même, les ST peinent à s'intégrer et à tirer parti des structures mises en œuvre par les pouvoirs publics (clusters, pôles), considérant que cela demande trop de temps pour un retour hypothétique.

Le recours aux aides est lui aussi limité en raison de la lourdeur administrative qu'il peut revêtir.

### 3.4 Analyse des entretiens des ST de la filière

#### 3.4.1 Fréquence et impacts des thèmes abordés



Les ST cherchent à offrir les meilleures performances à leurs DO tout en visant la réduction de leur dépendance vis-à-vis d'eux.

Le regroupement de PME demandé par les DO est jugé difficile, et finalement assez rare. L'innovation technologique est envisagée, mais les ST sont plus focalisés sur l'innovation de procédé.

#### 3.4.2 Bonnes pratiques actuelles

Au-delà de son histoire, qui l'a conduit à être très organisée, la filière aéronautique doit aujourd'hui faire face à des enjeux colossaux, comme elle n'en probablement jamais connus.

Ceci conduit les DO, malgré la pression de plus en plus forte qu'ils peuvent être amenés à exercer sur leurs ST, à prendre soin de leur supply chain. Les exigences de qualité rejoignent dorénavant celles de productivité. La collaboration, lorsqu'elle est bien abordée, est considérée comme un réel facteur de progression et d'amélioration.

De leur côté, les ST sont conscients que ceux qui prennent le plus d'initiatives arrivent à mieux tirer parti de la relation avec le DO.

La recherche de la performance figure souvent comme bonne pratique déployée par le ST. Elle vise à :

- Apporter de la souplesse et de la réactivité ;
- Disposer d'un outil industriel performant pour répondre aux exigences les plus élevées ;
- Pouvoir produire à des coûts ajustés tout en étant capable de personnaliser sa production aux besoins du DO.

La volonté d'atteindre un degré élevé de performance va souvent de pair avec la recherche d'indépendance vis-à-vis de ses DO, et ainsi viser une relation plus équilibrée.

Pour cela, les ST entreprennent les actions suivantes :

- Innover, souvent seul. La R&D mutualisée est très peu recensée.

- Se diversifier vers d'autres clients de l'aéronautique, l'effort pour identifier des besoins d'autres secteurs est encore très limité. De même, l'export reste peu abordé.

La mise en place d'un bon niveau de communication avec le DO apparaît comme l'une des bonnes pratiques les plus importantes mise en œuvre par le ST.

Oser le contact, être force de proposition permet de :

- Comprendre la stratégie et les besoins du DO ;
- Anticiper les volumes de production et la charge capacitaire du ST ;
- Proposer des solutions adaptées ;
- Partager les indicateurs pour optimiser la performance et traiter les difficultés.

La capacité d'innovation, identifiée plus haut comme un facteur facilitant l'indépendance du ST, est essentielle pour permettre au ST de renforcer sa position en devenant un allié incontournable du DO.

Figurant en tête des bonnes pratiques, elle implique de :

- Etre à l'écoute du DO, en établissant un lien continu avec les BE et les Achats ;
- Pouvoir répondre aux problèmes du DO, en particulier les plus complexes ;
- Co-développer avec lui de nouveaux produits ;
- Partager les indicateurs pour optimiser la performance et régler rapidement les difficultés.

Enfin, la gestion des compétences termine le peloton de tête des bonnes pratiques. La capacité des ST à se doter de savoir-faire et de les entretenir est vitale pour apporter au DO l'expertise qu'il a peu à peu perdue.

Elle se traduit par :

- Une forte implication dans la promotion des filières 'industrie' ;
- La participation à des actions groupées (GTEC, formations,...) ;
- La création de leur propre école de formation ouverte aux confrères ;
- L'accueil continu d'alternants et d'apprentis ;
- La fidélisation et l'intéressement des salariés.

### 3.4.3 Problèmes rencontrés

Les difficultés rencontrées sont probablement moindres que dans d'autres secteurs d'activités et se concentrent autour de 3 thèmes :

- La performance avec un manque de compétences industrielles qualifiées et une faible culture de la conduite de plan d'amélioration continue.
- La dépendance commerciale vis-à-vis des DO en raison d'un manque de réflexion stratégique et marketing, un manque de compétences commerciales, la frilosité pour attaquer de nouveaux marchés, en particulier à l'export.
- La propriété intellectuelle née des efforts en R&D portés par le ST a dû mal à être acceptée par le DO.

### 3.4.4 Recommandations formulées

Parmi les recommandations les plus fréquemment exprimées par les ST, on peut regrouper 3 grands sujets récurrents :

Participer à l'amélioration de la gestion des contrats en :

- Favorisant les contrats pluriannuels avec des engagements fermes ;
- Rédigeant des contrats équitables, sans clauses léonines ni pénalités abusives ;
- Veillant au respect des délais de règlement ;
- Complétant la formation des acheteurs par la notion de coût global ;
- Systématisant les tandems techniciens/acheteurs ;
- Acceptant l'intégration de la PI (Propriété du ST) ;
- Simplifiant la gestion « administrative » (reportings, audits, échanges de données).

Encourager la communication en :

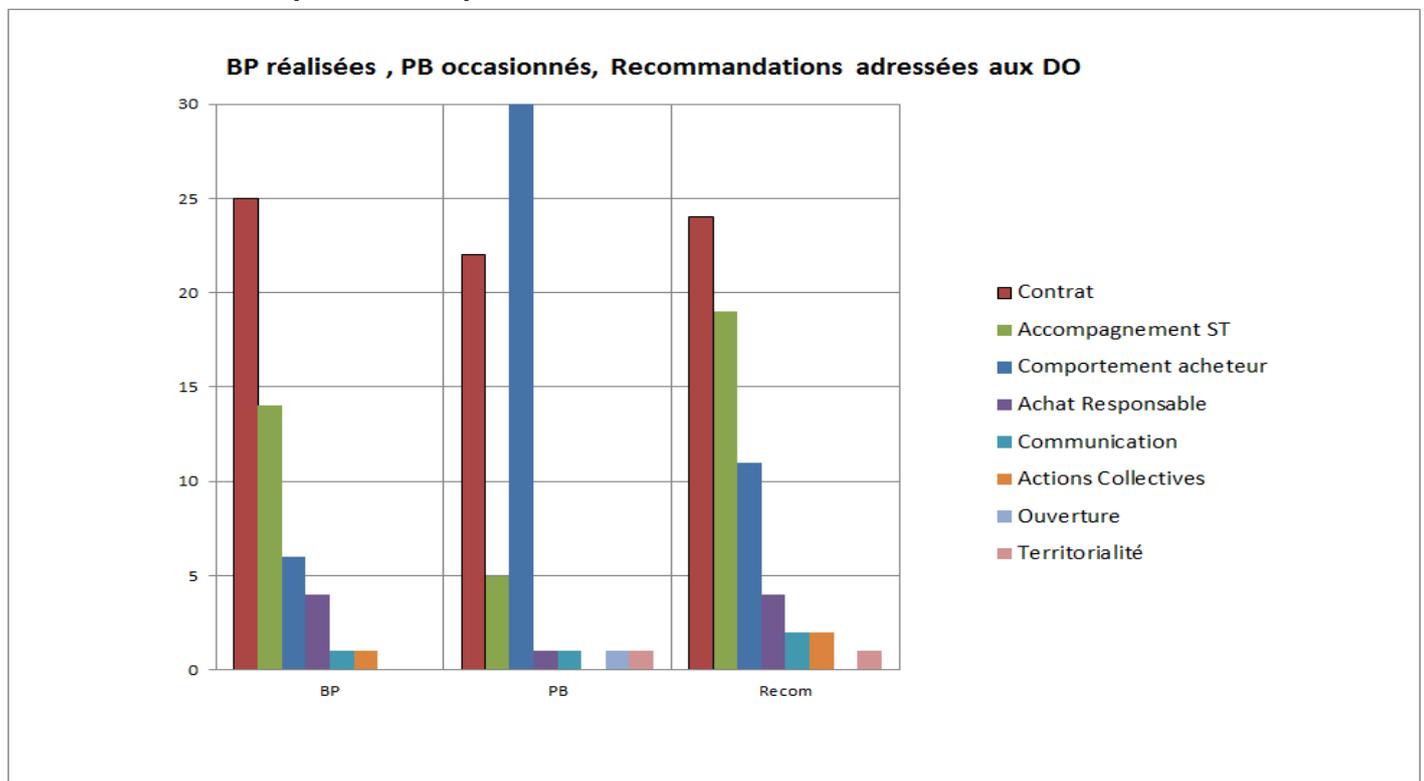
- Instituant des rendez-vous réguliers pour partager les indicateurs de performance ;
- Associant le ST dans la stratégie du DO et lui donner une vision globale des enjeux ;
- Informant le DO des projets ou développement en cours chez le ST ;
- Communiquant au ST un plan de charge fiable et conforme à ses prévisions de production 6-12 mois à l'avance.

Privilégier une relation durable en :

- Nouant des liens avec le BE et lui apportant des réponses à ses problèmes ;
- Limitant le turnover des acheteurs pour une meilleure connaissance mutuelle ;
- En recherchant l'apport continu de compétences par la promotion des métiers et l'accueil d'apprentis ;
- S'appuyant sur les ressources locales ;
- En rendant les programmes mutualisés des pôles ou clusters accessibles aux ST.

### 3.5 Analyse des entretiens des DO de la filière

#### 3.5.1 Fréquence et impact des thèmes abordés



#### 3.5.2 Pratiques générales

Ce que l'on constate aujourd'hui, c'est que les DO de l'aéronautique adoptent des pratiques de contractualisation, de communication de prévisions et d'accompagnements qui restent encore à améliorer.

Le comportement des acheteurs, dont un certain nombre arrive du secteur de l'automobile, évolue. Il en découle une pression sur les prix est beaucoup plus forte. La dimension juridique a pris une ampleur excessive.

La compétence technique a en revanche marqué le pas, ce qui conduit à des incohérences dans le choix des produits ou des prestataires.

Les DO sont embarqués dans un marché dont les volumes de production augmentent et où la compétition se joue désormais davantage sur les prix. Dans ce contexte, les exigences de performances industrielles sont devenues très fortes dans un milieu historiquement plutôt high-tech et petites cadences de production.

Les pièces conçues depuis longtemps, notamment dans la spécialité de l'aérostructure, subissent aussi une très forte pression sur les prix, ne laissant guère de choix aux ST autre que délocaliser tout ou partie de leur production dans des pays dits « Low Cost » (Europe centrale, Maghreb,...). Cette pratique peut être imposée par les DO, sans que la pertinence économique soit toujours démontrée.

La période faste des grands projets et des développements de nouveaux produits associés se tarit. Les conséquences ne se font pour le moment pas sentir chez les ST de production, encore très occupés à produire ce qui a été commandé, peu chez les grands bureaux d'étude qui adressent le plus souvent d'autres filières industrielles, mais davantage chez les concepteurs et réalisateurs d'outillages spécifiques qui tentent la diversification hors de l'aéronautique.

Plus qu'ailleurs, on note dans le secteur aéronautique une volonté des acteurs de s'inscrire dans une démarche constructive, visant à préserver l'ensemble de la filière. Sans parler de situation idyllique, on peut malgré tout constater que les choses ont globalement évolué de façon positive.

Les DO ont appliqué les engagements préconisés par le GIFAS en veillant à respecter les délais de paiement, à donner une visibilité suffisante au ST et à l'accompagner dans la performance industrielle. Ces pratiques restent encore à être déclinées pour les ST de rang 2 et au-delà.

La professionnalisation de la fonction Achat se traduit par la généralisation des contrats qui intègrent parfois des clauses venues de la grande distribution comme la RFA, Remise de Fin d'Année, qui peut obérer significativement la marge déjà réduite du ST.

La critique la plus souvent formulée par les DO porte sur le manque de vision stratégique des ST, ainsi sur leur faible niveau de compétences en négociation commerciale et juridique.

### **3.5.3 Bonnes pratiques actuelles**

Les bonnes pratiques recensées auprès des DO peuvent être regroupées autour de 5 thèmes :

1. Domaine contractuel :
  - Contractualisation sur le long terme avec les principaux ST ;
  - Visibilité avec des engagements de volumes et des prévisionnels de charges ;
  - Application de la loi LME (délais de paiement).
2. Comportement des acheteurs :
  - Organisation périodique de réunions de management DO & ST ;
  - Suivi des ST principaux par une équipe complémentaire.
3. Accompagnement des ST
  - Participation à des grappes « Performance Industrielle » et créer une dynamique de coopération en régions.
4. Achats responsables
  - Prise en compte du Total Cost Ownership (coût global)
  - Etablissement d'une relation à long terme avec les ST principaux
  - Réalisation de « 360° » de la relation DOST et animation des plans d'amélioration
5. Communication
  - Information a minima annuelle sur les programmes en cours et à venir.

### 3.5.4 Problèmes rencontrés

L'arrivée d'acheteurs du secteur Automobile, avec leurs pratiques, combinée à un juridisme excessif cristallisent les sources de difficultés. Il en découle une communication dégradée qui perturbent les PME sous-traitantes, en particulier celles dont le dirigeant a connu d'autres modes de fonctionnement.

Ainsi, les rubriques de l'enquête les plus fréquemment citées sont :

- Contrat
  - Manque de fiabilité des prévisions fournies ;
  - Beaucoup (trop) de juridisme ;
  - Clauses dures : Assurances, Propriété intellectuelle ;
  - Clauses nouvelles : Remise de Fin d'année (RFA) ;
  - Difficulté à obtenir un contrat cadre.
- Comportement Acheteur
  - Relation centrée sur le juridique au détriment de la technique ;
  - Pression principale : le prix facial et pas assez le coût global ;
  - Déshumanisation de la relation ressentie par les plus petits des ST.
- Accompagnement des ST
  - La collaboration amont (R&D) ne débouche pas assez sur la production de série ;
  - La propriété intellectuelle est souvent âprement revendiquée par le DO au détriment du ST qui porte pourtant l'effort financier de la R&D.
- Communication
  - Manque d'information régulière sur les programmes du DO.

### 3.5.5 Recommandations formulées

Les préconisations exprimées s'inscrivent dans la logique des difficultés rencontrées. La considération et la communication apparaissent comme les sujets prioritaires à privilégier.

- Contrat
  - Généraliser les contrats cadre. Ils permettent une meilleure compréhension mutuelle et aide la ST à pouvoir adapter son organisation et ses investissements ;
  - Optimiser et simplifier le système de certification ;
  - Améliorer la réactivité du DO et ses délais administratifs, qui se traduisent notamment par des retards de paiement.
- Comportement Acheteur
  - Reconstruire la confiance et le respect avec les ST ;
  - Refondre la formation initiale ou le recrutement des acheteurs vers des profils pluridisciplinaires.
- Accompagnement des ST
  - Impliquer davantage les ST principaux en Amont des projets : Design to Cost, responsabilisation du ST dans son apport technique et industriel ;
  - Détacher des compétences du DO vers le ST, en tant que de besoin.
- Achats responsables
  - Créer le poste de médiateur de l'innovation en interne du DO ;
  - Augmenter le taux de contractualisation des ST.
- Communication
  - Informer annuellement sur les programmes.

### 3.6 Point de vue des organisations professionnelles de la filière

Les difficultés identifiées par les représentants de la filière portent d'abord sur la réelle application de la charte signée par les grands groupes. L'écart demeure significatif entre l'intention et la réalité, surtout par les ST de rang 2 et +.

Les représentants sont conscients que la supply chain doit être améliorée mais l'efficacité « automobile » n'est pas transposable telle quelle. Le transfert des achats de matières premières à la charge des PME pose une réelle difficulté, en alourdissant leurs charges financières alors que celles-ci peinent à avoir les faveurs des banques.

Plus positivement, les avancées remarquées sont l'application vérifiée de la Loi LME avec le soutien de la Banque de France, la contractualisation des commandes à 6 mois fermes et le lancement de programmes de performance industrielle avec l'appui des collectivités et de l'Etat (clusters, pôles,...).

La mise en place du groupe de travail « Partage des risques & des marges », fin 2014, a été une innovation notable dans la filière. Le forum interentreprises de la filière, qui sera organisé au printemps 2015, devrait permettre d'élaborer quelques recommandations afin de faciliter une meilleure prise en compte des enjeux respectifs et renforcer encore la culture collaborative de la filière.

### 3.7 Synthèse des entretiens de la filière

Caractéristiques de la relation DOST :

- L'aéronautique est un moteur de l'économie et de l'export, avec une croissance soutenue mais aussi des niveaux de rentabilité disparates, plutôt confortables chez les DO et les ST de R1, modestes chez les ST de R2.
- Cette filière très organisée et accompagnée (pôles, clusters) doit réussir sa transition vers un nouveau modèle industriel pour répondre aux exigences de volumes, délais, coûts et qualité, dans un monde devenu très concurrentiel.
- L'aéronautique est reconnue pour l'excellence de ses savoir-faire mais est confrontée à des difficultés de recrutements pour les profils de techniciens.
- Les DO convergent vers le modèle 'Automobile' mais les ST ne sont pas prêts ou préparés à en accepter toutes les contraintes.
- La qualité de la relation considérée globalement comme positive.

Meilleures pratiques rencontrées :

- DO : accompagner les ST stratégiques et apporter la visibilité en terme de charge pour permettre au ST d'apporter la meilleure organisation possible et préparer ses investissements.
- ST : innover, savoir gérer la complexité, résoudre les problèmes du DO, communiquer en partageant des indicateurs communs avec le DO.

Points de surveillance

- La dépendance des ST vis-à-vis de leurs clients et de leur secteur (jusqu'à 80%).
- Les ST peinent à se diversifier.
- Acheteurs : pratiques contestables, le turnover, excès de juridisme, pression pour délocaliser sans en avoir mesuré le coût réel.

Préconisations

- Partager le risque mais aussi des marges ! Tenir compte de la structure des PME et de leurs limites.
- Améliorer de la performance industrielle en associant davantage les PME, en particulier dans les phases amont (conception,...).
- Inciter à la diversification commerciale.
- Communiquer, partager des critères d'évaluation communs.

### 3.8 Les dispositifs territoriaux de la filière

On recense de nombreux clusters aéronautiques sur les territoires (Bretagne, Rhône-Alpes, Nord-Pas de Calais,...), visant à permettre la coopération entre PME et assurer leur promotion.

Par ailleurs, différents organismes mènent des actions sur différentes thématiques :

- GIFAS :
  - Conseiller les ST vers la performance industrielle en leur faisant faire des progrès concrets.
  - Créer une dynamique territoriale durable entre ST : échanges de bonnes pratiques,...
  
- CCI Toulouse, de Saint-Nazaire :
  - Organisations performantes, utiles pour le partage de visions sur les programmes actuels et futurs des DO (Club des Acheteurs).
  - Traitement de la relation DOST, comme sujet à part entière.
  
- NEOPOLIA -Aéronautique en Pays de Loire :
  - Captures de nouvelles opportunités commerciales en groupe de PME, avec l'aide de conseillers industriels et marketing compétents.
  - Animation et pilotage de groupements temporaires de PME depuis l'appel d'offre à la réalisation du contrat.
  
- Pôle Aerospace Valley :
  - Agilité & Confiance en Midi-Pyrénées. Son démarrage récent ne permet d'en tirer encore des conclusions. Son objectif est « d'élaborer une approche nouvelle pour construire une filière d'excellence plus solidaire, innovante et compétitive, basée sur la confiance, l'interdépendance et l'agilité des acteurs, alignés par un sens partagé ».
  - Différents programmes collaboratifs thématiques (spatial (COMETES), Composants électroniques,..).
  
- Pôle de Compétitivité PEGASE (PACA) traite la problématique de la relation DOST et met en relation les PME innovantes du territoire avec les DO.

## 4 Filière Automobile

### 4.1 Carte d'identité et caractéristiques

#### 4.1.1 Considérations générales

L'industrie automobile connaît une évolution organisationnelle de son modèle vertical historique (fordisme) depuis les chocs pétroliers de 1973 et 1979.

La première crise énergétique a considérablement fait chuter le marché automobile et entraîné une modification des productions afin d'offrir des gammes de véhicules de taille plus modeste et consommant moins de carburant.

Particulièrement touchés par la crise de 1973, les constructeurs les plus fragiles ont été contraints à rejoindre les plus gros et, à fin 1978 Renault et Peugeot SA devenaient les deux (*uniques*) acteurs français.

Le deuxième choc, a fait prendre conscience que cette industrie ne traversait pas une crise conjoncturelle inhérente au coût de l'énergie mais une crise plus complexe aux raisons multiples dont les effets s'enchevêtraient. L'immobilisme français dans la prise de conscience que l'automobile n'était plus dans une logique de croissance a eu pour conséquence de priver les deux constructeurs des ressources financières suffisantes pour réagir. Et ce, d'autant que la concurrence étrangère, qui a fait d'autres choix de production et d'investissement, était, et, en force de surcroît, à la porte de la France dès le début des années 80.

Les « capitaines » d'industrie passionnés ont dû laisser les places de direction aux hommes de finance. Ce n'étaient plus les volumes qui allaient faire la rentabilité, il fallait réduire les coûts de production et situer la production totale en dessous du seuil de point mort (évalué à 2,2 millions de véhicules en 79). [source : Jean-Louis Loubet in *Vingtième Siècle (revue d'histoire)* N°52, oct.-déc. 1996]

Ce nouveau modèle, efficace d'un point de vue financier, dont la stratégie, où les restructurations (y compris par l'arrêt des sites trop coûteux du fait de leurs éloignements) ont été largement mises en œuvre (en 10 ans PSA a fermé 20 sites de production), a eu de sérieuses conséquences sur l'emploi. Plus de 70 000 emplois disparaissaient entre 1983 et 1990.

En parallèle, au début des années 80, les performances des constructeurs japonais ont amené les constructeurs français à s'interroger sur leur succès. Les arguments culturels et démographiques mis de côté, il apparaissait que le succès résidait principalement dans leur structure organisationnelle et plus particulièrement sur l'organisation de la chaîne d'approvisionnement.

Ainsi, les constructeurs français, qui avaient déjà recours à la sous-traitance de production depuis le milieu des années 70 (*et ce, pour atteindre plus de 65% de la valeur d'un véhicule au début des années 80*) [d° JL Loubet] ont fait évoluer leurs pratiques vers le « modèle » japonais. Les ST devenaient dès 1984 des partenaires capables d'aider à l'amélioration de la compétitivité, en concevant des sous-ensembles par eux-mêmes et, en complétant leur participation à la réduction des coûts par la livraison au plus proche du temps réel.

La crise a modifié l'organisation industrielle qui est dorénavant en capacité d'adapter à moindre coût la production en fonction des commandes, sur des marchés de plus en plus exigeants.

La réactivité et l'adaptation sont déléguées à un ensemble de ST, dont les équipementiers (fournisseurs des sous-ensembles) vont être les chefs de files.

Ces derniers ont pris le pouvoir de la filière dans les années 90. D'autant que finançant, développant et organisant les productions de toutes les innovations technologiques, les grands équipementiers ont besoin d'élargir internationalement leurs portefeuilles de clients pour maintenir leurs capacités.

Dorénavant, ce ne sont que quelques grands équipementiers, dont deux français, (qui regroupent plusieurs métiers tels que la mécanique, l'optique, l'électronique, ...) qui « imposent » aux constructeurs les caractéristiques qui composeront les équipements des véhicules.

Afin de faciliter d'avantage l'adaptation des productions au plus proche des demandes des consommateurs, qui veulent de plus en plus des véhicules uniques et personnalisés, le principe de modularité est venu compléter la mutation industrielle de la filière automobile.

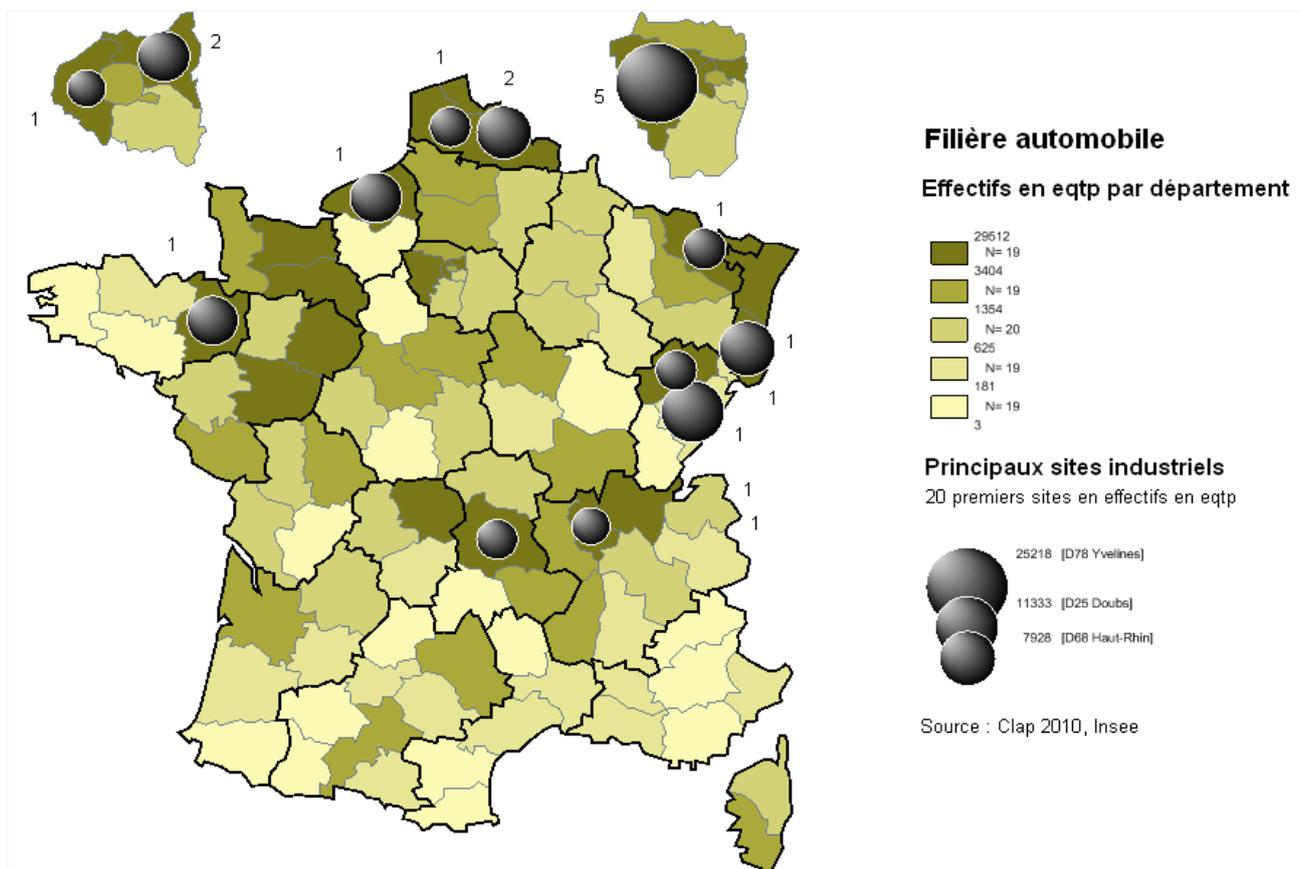
Les années 2000 sont celles de l'émergence des fournisseurs de rang 1. Sortes de « sous-équipementiers », ils valorisent, par leur spécialisation, des technologies et fournissent dorénavant des sous-ensembles modulaires aux grands équipementiers.

C'est donc aux échelons inférieurs (rang 2 et suivants) que se reporte une concurrence des plus acharnées, où la survie des entreprises nationales et de leurs effectifs est bien souvent en jeu.

Force est de constater qu'il existe une certaine porosité quant au positionnement des rangs de fournisseurs dans la filière (i.e. certains fournisseurs de rang 3 peuvent être simultanément des fournisseurs directs de constructeurs). Cette hiérarchisation n'est pas (*encore ?*) figée et les dernières études de l'observatoire des pme /Oséo rapportaient que seul le premier rang était difficile d'accès pour les prétendants.

#### 4.1.2 Les acteurs de la filière

##### 4.1.2.1 La présence nationale



C'est à proximité des principaux sites industriels que se concentre la sous-traitance de la filière automobile. Après la région parisienne (Yvelines en particulier), c'est en Alsace-Franche-Comté et dans le Nord-Pas de Calais que les concentrations d'emplois sont les plus fortes.

#### **4.1.2.2 Les Constructeurs**

Ce sont Peugeot SA et Renault qui constituent les acteurs majeurs et quasi uniques du paysage français. Toyota, dispose d'une usine de montage dans le nord de la France.

Les constructeurs représentent environ 140 000 emplois sur le territoire.

*Présents dans de nombreuses organisations et impliqués dans divers travaux thématiques sur les relations entre DO et ST, ils n'ont pas souhaité participer à nos travaux, voire répondre à nos sollicitations.*

#### **4.1.2.3 Les DO**

En France, outre les constructeurs, les principaux DO sont des grands équipementiers nationaux ainsi que les filiales des groupes équipementiers automobile étrangers.

Nous classons dans cette rubrique également les équipementiers plus modestes, mais dont la pluralité des lignes de produits justifie leur positionnement en tant que DO significatif.

Les équipementiers en France représentent près de 300 entreprises et totalisent environ 250 000 emplois.

Enfin, nous avons complété cette segmentation par les fournisseurs de rang 1. Bien qu'étant de fait simultanément DO et ST, nous les avons abordés très majoritairement sous le prisme des achats.

#### **4.1.2.4 Les ST**

Tous les DO ont recours à de la sous-traitance. Spécificité de la filière automobile, la sous-traitance relève parfois de fournitures de produits finis ; bien que s'apparentant d'avantage à des fournisseurs, l'encadrement de leurs relations et commandes (y compris par la nature et la formalisation) les classent dans cette catégorie.

Les ST de l'automobile sont très nombreux et représentent de l'ordre de 400 000 emplois. Ces entreprises sont implantées sur l'ensemble du territoire et en fonction de leur niveau de dépendance se trouvent de fait plus ou moins proche des principaux sites industriels majeurs de la filière (Franche-Comté, Nord-Pas de Calais, Normandie, Pays de la Loire, Ile de France, Auvergne et Rhône-Alpes.

Comme nous l'avons évoqué, les ST sont généralement classés par rang. Pour la réalisation de la présente étude, s'agissant d'identification de pratiques influentes sur des problématiques d'emplois, nous n'avons pas reportés de classification. Bien que l'observation nous enseigne qu'être au premier rang semble garantir une certaine pérennité pour les entreprises concernées par rapport à leurs consœurs de rangs inférieurs, nous nous sommes attachés à l'importance de la dépendance économique dans la filière pour constituer notre échantillon d'enquête. Toutes les ST interrogés sont dépendants d'un ou de plusieurs DO du secteur automobile et leurs chiffre d'affaires relèvent une dépendance à ce secteur à plus de 60 %.

### **4.1.3 Les Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces de la filière Automobile**

Ci-après, l'analyse synthétique des atouts, faiblesses, opportunités et menaces de la filière issue du contrat de filière établi en 2012.

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une forte capacité d'innovation qui place la branche automobile au premier rang français des dépenses de R&amp;D</li> <li>- La présence de grands organismes publics de recherche, de nombreux laboratoires publics, et un ensemble de pôles de compétitivité</li> <li>- Des constructeurs et équipementiers de taille internationale</li> <li>- Le positionnement des constructeurs sur les véhicules « décarbonés »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une forte dépendance de la filière française au marché européen</li> <li>- Un tissu de PME fragiles</li> <li>- Une faiblesse des constructeurs nationaux sur les « véhicules haut de gamme »</li> <li>- Des coûts de production élevés et un dialogue social difficile</li> <li>- Des surcapacités au niveau européen touchant directement les deux constructeurs nationaux</li> <li>- Des stratégies mondiales de concurrence interne entre sites</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un cadre réglementaire exigeant pour la réduction des émissions de CO<sub>2</sub></li> <li>- Un marché mondial en croissance (Chine et USA)</li> <li>- Une démarche de structuration de la filière, qui est engagée avec l'implication forte des grands donneurs d'ordres dans le cadre de la PFA et des outils collectifs, notamment le FMEA, mais aussi les Pôles de compétitivité, qui permettent d'accompagner les « rang 2 et plus »</li> <li>- Une stratégie d'internationalisation des grands équipementiers français de rang 1 pouvant entraîner leurs fournisseurs sur de nouveaux marchés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La baisse continue depuis 2008 du marché européen. Ce contexte favorise la « guerre des prix », et pèsent sur les marges</li> <li>- Des inquiétudes sur l'offre de financements, alors que deux tiers des voitures sont vendus à crédit ;</li> <li>- Des hausses de matières premières, difficiles à répercuter au sein de la filière et jusqu'au consommateur final</li> </ul>

## 4.2 Analyse quantitative globale des entretiens de la filière

### 4.2.1 Entreprises interrogées

#### 4.2.1.1 Répartition par nature

##### AUTO

Nbre entretiens	GG	ETI	PME	TPE	
DO	4	1	1	0	6
ST	4	6	7	0	17
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>23</b>

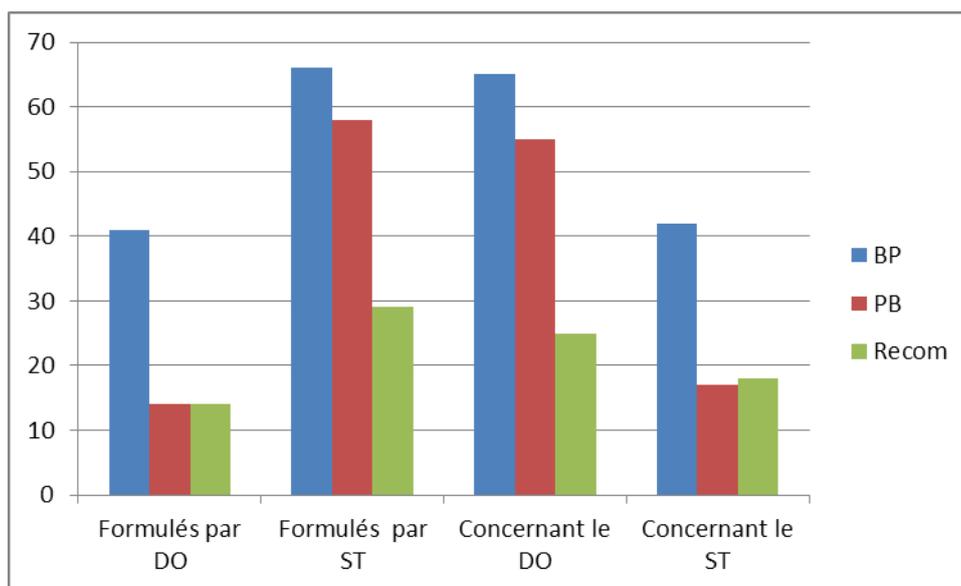
#### 4.2.1.2 Répartition par territoires

##### AUTO

Nbre entretiens	Midi-Pyrénées	Aquitaine	Pays de Loire	IdF	Bretagne	Nord Pas de Calais	Franche Comté	Autres	
<b>DO</b>	1	0	1	0	0	2	2	0	<b>6</b>
<b>ST</b>	2	0	1	0	1	3	8	2	<b>17</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>23</b>

#### 4.2.2 Analyse des éléments recueillis

Synthèse :



Nous avons échangé de manière approfondie auprès de 20 entreprises significatives de la filière automobile, dont 6 DO et 14 ST.

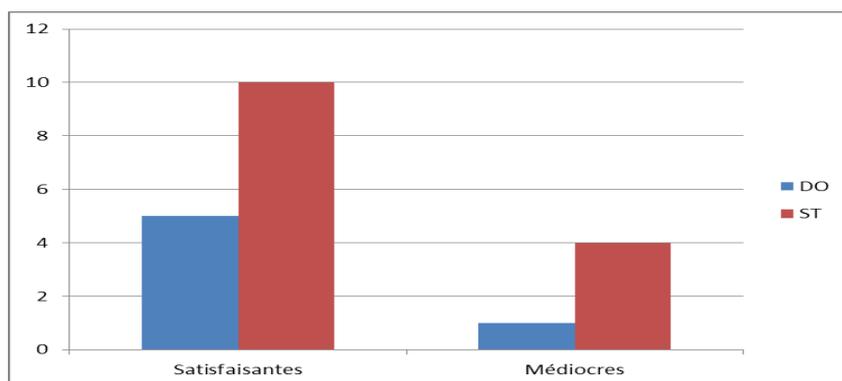
Garants de la confidentialité des propos tenus, nous nous sommes attachés à avoir uniquement des interlocuteurs responsables de leurs propos et actes (stratèges et/ou managers des achats ainsi que des dirigeants d'entreprise, des stratèges et/ou managers commerciaux).

Un esprit positif anime nos interlocuteurs : le nombre de déclarations est sensiblement identique et, DO et ST reconnaissent principalement des bonnes pratiques à leurs partenaires.

Cependant, les DO énoncent les recommandations qui régleraient les difficultés rencontrés avec leurs ST. A l'inverse, ces derniers relèvent une part importante de problèmes qu'ils subissent, sans savoir exprimer les moyens de les régler.

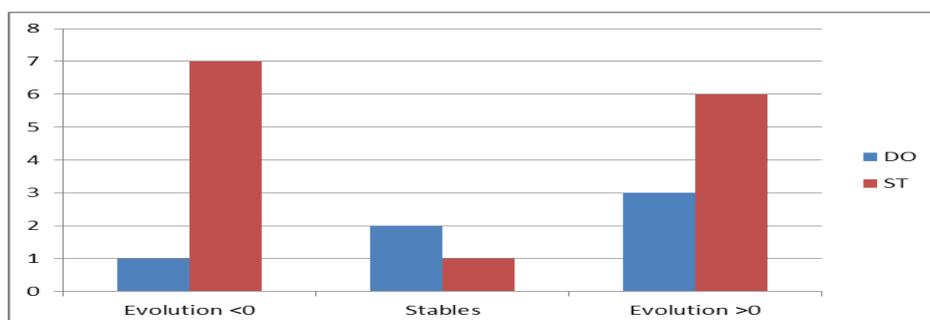
Cela contribue à la mauvaise image et, pour le moins déséquilibrée, des relations alors que c'est bien un constat de bonnes pratiques qui prédomine.

### 4.2.3 Qualité perçue de la qualité des relations



La qualité des relations exprimées semble confirmer l'impression de bonnes relations entre DO et ST. En effet, la qualité est perçue très majoritairement comme satisfaisantes par les deux parties.

### 4.2.4 Evolution perçue de la qualité des relations



Cependant, les ST expriment clairement leur crainte de voir se dégrader cette relation, alors que les DO sont très confiants dans l'avenir.

Malgré le respect des conditions de règlement issues de la loi LME qui est un aspect positif certain et reconnu, cette situation trouve son explication dans l'évolution des relations de réduction du nombre de ST (spécialisation) et de contractualisation des engagements réciproques. La logique de partenariat plus que de commandes est perçue comme gage de bonnes relations pour les DO.

A l'inverse ces deux critères (spécialisation et contractualisation) font davantage peur aux ST. La crainte est, de plus, amplifiée car les ST ont conscience que les relations se durcissent, certes de manière encadrée (rassurantes a priori) mais, ils ne savent pas comment s'y adapter, ils n'en ont pas, tous, forcément les moyens (humains d'ailleurs plus que financiers) et, surtout sont très méfiants.

## 4.3 Pratiques générales

Il n'existe pas de relation qui se traduise uniquement par des bonnes pratiques. La constance n'est pas de mise car, même quand les ST ont un bon niveau technique, font preuve d'anticipation, disposent de conventions de partenariat et entretiennent des relations régulières et sincères dans leurs échanges avec leurs interlocuteurs, acheteurs des DO, (etc.), les relations établies ne perdurent pas.

La logique d'achat à moindre coût est le modèle régnant chez les DO. Qualité, délais, voire même valeur ajoutée additionnelle peuvent être mis en avant par les ST ; ces arguments n'ont pas la force des arguments financiers.

Le modèle actuel, où les marchés définissent les volumes de commandes (de sous-traitance) et l'organisation industrielle qui en découle (production au plus près des attentes en matière

s'individualisation et le plus possible en « juste à temps »), qui fixe le cadre des relations avec les ST est relativement mal accepté. Ces derniers, d'avantage industriels que financiers, peinent à adapter leurs activités/productions pour faire face aux exigences des marchés (l'absence de considération « technique » dans les échanges avec les acheteurs est très souvent évoqué).

D'une manière générale, des pratiques ayant pour origine la contractualisation, la signature de partenariat avec des engagements de durée sont des bonnes pratiques reconnues... tout en sachant qu'elles ne dureront que le temps des accords et sous réserves de parvenir à maintenir les engagements (dont la réduction des coûts à anticiper en vue d'un renouvellement du contrat) pour les ST, en espérant que les marchés des DO ne baissent pas (trop) sur la même période.

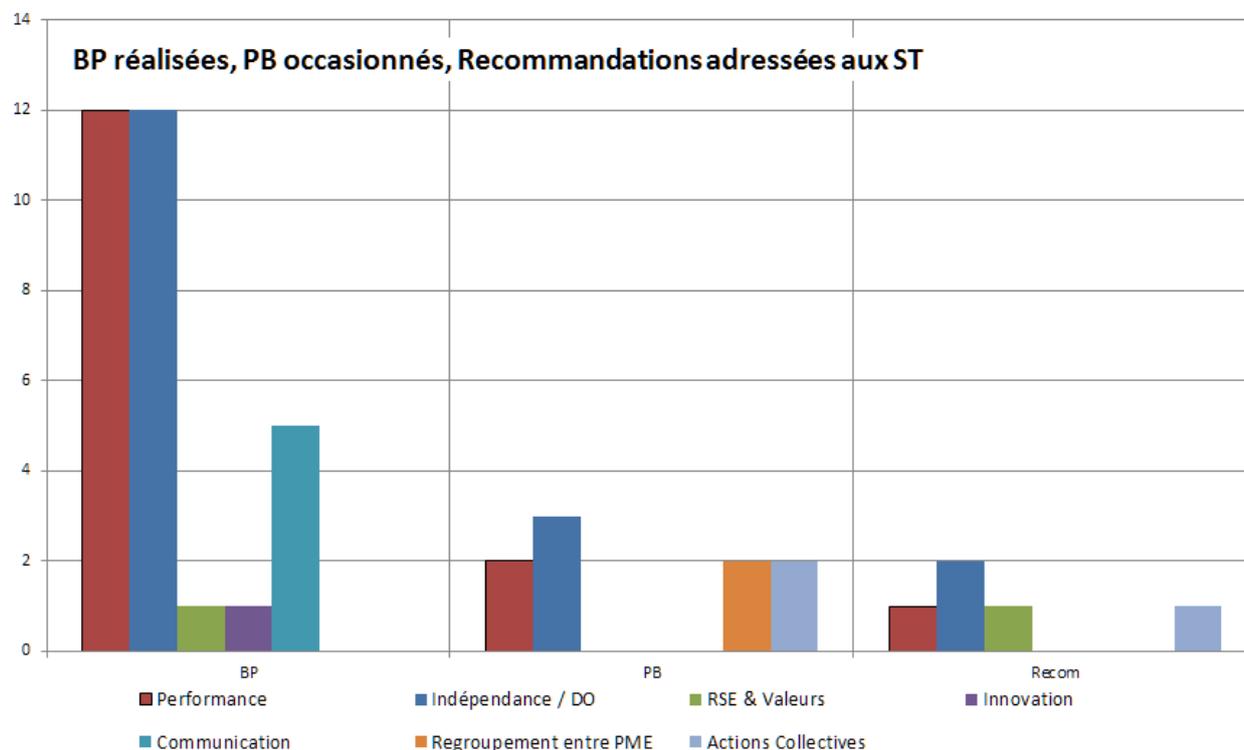
Ainsi, la réalité des pratiques (bonnes ou mauvaises) est fluctuante et, vouée à évoluer. C'est dans la difficulté de se projeter dans des volumes de ventes de véhicules, la difficulté à oser modifier l'offre (et non pas attendre de la demande) et leurs conséquences quant au recours à la sous-traitance, que les pratiques vont devoir trouver un niveau d'équilibre afin de maintenir en France un certain niveau d'emploi (en volume et en compétences) dans cette filière.

*Bien que les faits générateurs soient éloignés des parties, nous avons cependant relevé auprès d'elles des bonnes pratiques, difficultés et recommandations qui ont une influence sur l'emploi, la formation et l'implication territoriale.*

*Ci-après sont présentées les plus significatives qui concernent les ST, puis celles inhérentes aux DO.*

## 4.4 Analyse des entretiens des ST de la filière

### 4.4.1 Fréquence et impacts des thèmes abordés



Les thématiques de performance et d'indépendance sont au centre des préoccupations. Les efforts de communication associée sont reconnus et appréciés quand ils sont déployés régulièrement.

#### 4.4.2 Bonnes pratiques actuelles

Les principales bonnes pratiques citées sont regroupées dans les thèmes ci-dessous.

##### Performance industrielle :

- Garantir ses caractéristiques QCD par la tenue de réunions régulières.  
Ces réunions mensuelles à trimestrielles dont le but initial est de s'assurer de la bonne exécution des engagements se révèle une bonne pratique car elles permettent par leurs fréquences aux interlocuteurs de mieux se connaître et de générer de nouvelles opportunités par les échanges sur d'autres sujets.
- Investir systématiquement pour le développement de ses moyens (humains et techniques).  
Cette pratique, encouragée par les DO permet de renforcer les liens (plus de compétences, plus de moyens = plus de capacité à répondre aux demandes) mais également de s'en détacher par la diversification devenue possible. Et, force est de constater qu'investir, n'est pas toujours « couteux », c'est avant tout une posture d'ouverture d'esprit afin de se libérer d'une posture de simple exécutant, mais implique de le faire le plus tôt possible.
- Se fournir localement le plus possible.  
C'est la garantie de pouvoir bénéficier de soutiens locaux en cas de besoin et de conserver l'attractivité des territoires pour des compétences de plus en plus rares...

##### Indépendance vis-à-vis des DO :

- Se doter de compétences commerciales.  
C'est la première marque d'indépendance vis-à-vis d'un DO. Etre en capacité de se diversifier (clientèle puis/et production) est LE gage d'indépendance mais aussi de pérennité de sa structure.
- Connaître et maîtriser ses coûts afin d'être en capacité de refuser des commandes.  
Compléter sa force commerciale, par un bon niveau technique en détenant la maîtrise des coûts permet une argumentation de même niveau que celle du DO, et donc d'équilibrer les rapports de force en sachant refuser l'inacceptable quand il se présente.

##### Communication :

- Mettre en place une véritable communication et précise avec ses DO  
Etre transparent et honnête quant à ses forces et faiblesses, ses objectifs et sa stratégie (moyens de les atteindre) est une base de confiance à l'initiative des ST. Cette base d'échange permet, à l'usage, de créer les liens propres à encourager le soutien de ses DO qui s'avèrerait nécessaire, tant dans les affaires en cours que dans celles à venir.  
Un des moyens de créer ce niveau de dialogue a été pour plusieurs ST d'être à l'initiative d'élaboration conjointe des tableaux de suivi nécessaires aux DO. Afficher l'incidence directe des actions du ST (i.e. consommation de ressources vs effort de productivité) a permis des prises de conscience sur des situations réelles.
- Créer de la proximité en dépassant les échanges sur les affaires en cours  
Echanger sur d'autres sujets, inviter ses interlocuteurs acheteurs aux manifestations variées et diverses de son entreprise, dans le but de mieux se connaître, crée du lien fort. Ce lien suffit bien souvent à pouvoir s'exprimer plus librement dans les situations difficiles.  
Moins aguerris aux techniques de communication et de négociation que les acheteurs, les ST qui ont réussi à créer une proximité relationnelle bénéficient d'une bienveillance de leurs parts. Celle-ci n'empêche pas la dureté des affaires mais permet de rééquilibrer les forces en présences lors des phases de négociation.

**FOCUS :** On notera qu'aucun ST interviewé n'a évoqué avoir eu recours ou de souhait de formation pour appréhender la communication avec les DO (acheteur en particulier). Il y a certainement là une source d'actions à développer...

#### 4.4.3 Problèmes rencontrés

Les difficultés rencontrées par les ST et/ou qui leurs sont reprochées sont issues des pratiques générales des relations DOST. Sous contrainte financière forte, les ST peinent à s'adapter aux « exigences » de leurs DO.

Que ce soit en matière de capacité d'investissement pour être plus productif ou afin de se diversifier, leur marge de manœuvre est faible. Pour certains elle est même très faible et la survie de l'entreprise est en jeu ; c'est le cas des ST mono-métier producteur de grande série à faible marge unitaire (peu importe la technicité inhérente à la production, c'est un problème de marge !).

A titre d'illustration, ci-après pour les thématiques principales, les difficultés rencontrées les plus fréquentes sont :

##### Indépendance vis-à-vis des DO :

- Etre (trop) dépendant d'un DO voire d'un métier (risque de double peine !).
- Fragilité financière des ST (2 à 3 % des ST d'un des 2 grands équipementiers nationaux présentent des risques de défaillance) qui compromet les actions de diversifications.

##### Performance industrielle :

- Manque d'adaptation aux nouvelles attentes du DO.
- Défaut de transparence des ST sur les problèmes qu'ils rencontrent... ce qui explique la difficulté de créer des partenariats avec eux.

##### Regroupement de PME et Actions collectives :

- Difficile « d'industrialiser en meute »  
Pour les PME, le regroupement entre PME est très difficile à mettre en œuvre : il faut des personnes avec le même état d'esprit, la même ambition, la même énergie, ...ce qui est difficile à réunir si elles sont concurrentes ou du même métier, car, elles doivent surtout être prêtes à partager les gains autant que les efforts.  
Nota : Parfois réalisé à l'initiative d'un DO, cela a été vécue comme une action subie et non comme le début d'une opportunité à développer.
- Les structures institutionnelles (i.e. ARIA, FIEV, Pôles, etc.) sont plus des lieux de rencontre et d'échanges thématiques que des lieux de prise de commandes.

**FOCUS :** *Les difficultés rencontrées qui nous ont été reportées sont réelles et restent préoccupantes car, elles ont un impact négatif certain sur l'emploi. Cependant, force est de constater que ce qui est reproché est à l'opposé des actions mises en œuvre reconnues comme bonnes pratiques. Ce qui témoigne à nos yeux d'un changement, réalisé par certains ST et restant à faire (s'il n'est, malheureusement, pas trop tard) par d'autres.*

#### 4.4.4 Recommandations formulées

Les principales recommandations (regroupées thématiquement ci-dessous), sont dans la logique des observations précédentes : encourager le déploiement des bonnes pratiques de certains au profit de tous.

##### Indépendance vis-à-vis des DO :

- Se diversifier et de préférence hors filière automobile.
- Compléter sa diversification de clientèle en étant offensif et ferme (audacieux pour savoir dire non quand il le faut également).

##### Performance industrielle :

- Développer des relations fortes et « intimes » avec un ou deux DO choisis afin de gagner d'autres clients par réseautage.

- Se regrouper entre ST Rang2 champions en technologie et savoir-faire complémentaires pour développer les nouveaux produits à proposer de manière proactive aux DO.

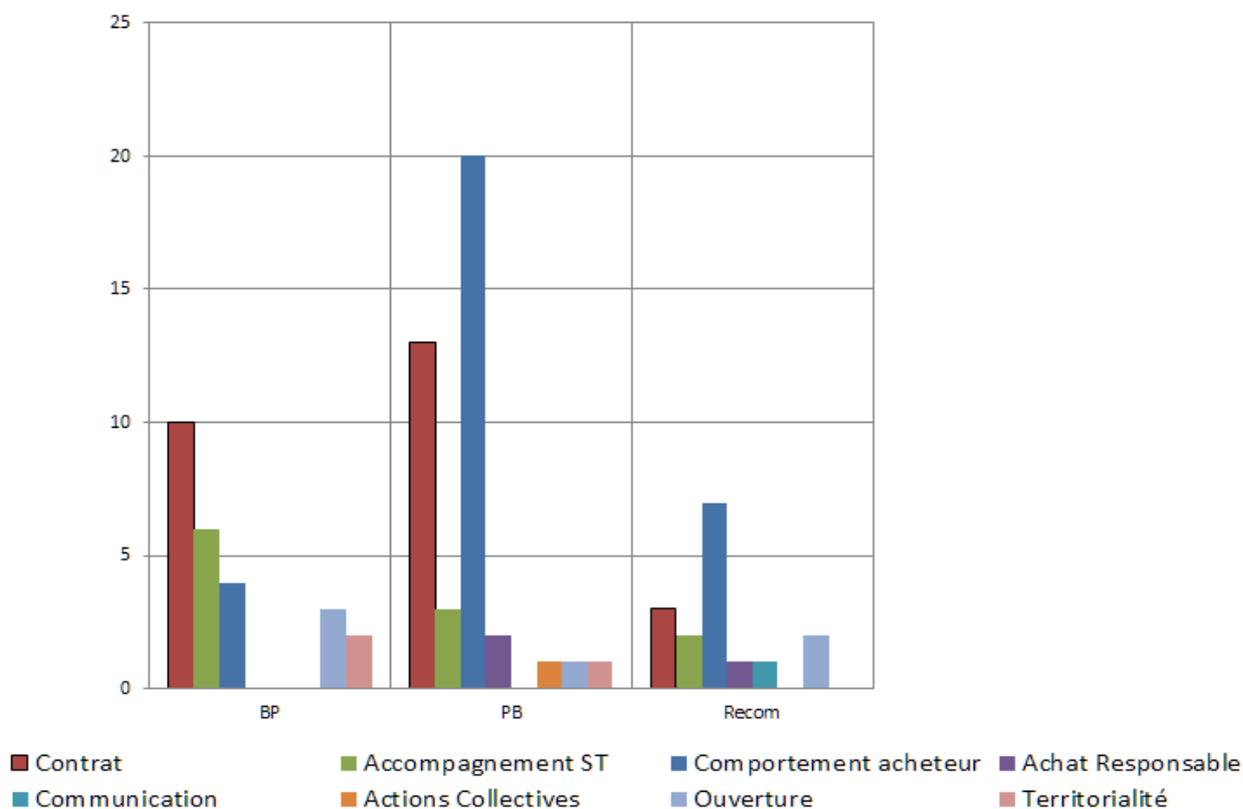
**FOCUS** : De nombreuses recommandations formulées sont de nature à sauvegarder les entreprises avec adaptation des effectifs. De manière temporaire (adaptation systématique des effectifs à la variabilité des commandes) ou de manière permanente (automatisation des ateliers), ses recommandations encouragent les ST à adopter l'organisation des DO.

On notera, que si à première lecture, on pense à un effet négatif sur l'emploi, cela pourrait être l'occasion d'un renforcement (ou d'un renouvellement de compétence) et de fait connaître un effet moins négatif quant à sa volumétrie.

## 4.5 Analyse des entretiens des DO de la filière

### 4.5.1 Fréquence et impact des thèmes abordés

**BP réalisées , PB occasionnés, Recommandations adressées aux DO**



Le comportement des acheteurs et les relations contractuelles focalisent très largement les reproches faits aux DO (et donc les recommandations). En matière de bonnes pratiques, comme pressenties à la lecture de la première partie concernant cette filière, les relations contractuelles et la présence des DO auprès de leur ST sont appréciées.

### 4.5.2 Bonnes pratiques actuelles

Les principales bonnes pratiques citées sont regroupées dans les thèmes ci-dessous.

#### Contrat :

- Respecter la loi LME.  
La tension est telle sur les prix ainsi que les problèmes de règlements qui concentrent la très grande majorité des cas de recours à la Médiation que les ST sont reconnaissants

des efforts (!) réalisés par les DO. [Ndlr : tout n'est pas parfait sur le sujet des délais de paiement et des contournements existent, mais nombreux sont les ST qui constatent que « cela prend du temps, mais va dans le bon sens »]

- Respecter la propriété intellectuelle et les brevets des ST français notamment sur le marché chinois (Renault applique vraiment cette déontologie).  
L'accompagnement des ST qui va jusqu'à contractuellement s'engager à protéger les efforts demandés est particulièrement bien apprécié et contribue à créer un réel climat de confiance entre les parties.
- Maîtriser ses propres coûts afin de ne pas reporter des efforts à faire sur la marge des ST  
Conscients des efforts demandés à leurs ST, certains DO s'inscrivent dans une démarche (très) positive d'identification et de maîtrise de leurs coûts. La démarche est réalisée en deux temps. Le premier temps est industriel (faire avant de faire faire, compte tenu de ses ressources) ensuite le coût est appréhendé en coût global (qui parfois incorpore l'empreinte écologique d'acheminement si produit loin du site d'utilisation) en vue de recours à de la sous-traitance.  
*Cette pratique, encore trop rare est une bonne piste à promouvoir telle qu'elle l'a été au cours de la 2<sup>ème</sup> journée du dialogue client-fournisseur, qui s'est tenue à Lyon le 20 juin 2014, à l'initiative de l'UIMM Rhone-Alpes.*

#### Accompagnement des ST :

- S'impliquer industriellement en accompagnant les ST pour résoudre les problèmes de production (et pas que au démarrage des productions) en faisant intervenir des experts internes aux DO.  
Peu importe qui est la partie à l'initiative de ces pratiques, elles sont bonnes car, elles (re)mettent du lien et de la technique dans des relations qui sont trop souvent perçues comme financières, déshumanisées et sans respect pour les savoir-faire des ST.
- Partager avec son ST ses projets de développement en R&D produit et process en finançant les outillages, le ST prenant en charge la réalisation des prototypes.
- Dès que c'est possible, donner une visibilité de commande le plus en amont possible (18-24 mois avant le lancement en série des nouveaux produits), afin de permettre au ST d'obtenir le soutien des banques (pour les investissements) le cas échéant.

#### Comportement acheteur :

- Consulter les ST avec un dossier technique suffisamment détaillé.  
De nombreux conflits (QCD) naissent par défaut de compréhension des attentes du DO par le ST. Pouvoir se mettre en ordre de marche selon des descriptions précises est une pratique à généraliser, cela éviterait bien des coûts qu'il n'est pas possible de répercuter...
- Ne plus demander de la productivité aux ST sans leur fournir des explications.  
Les acheteurs qui communiquent et justifient de manière factuelle sur leurs exigences donnent toujours l'impression de ne pas se positionner uniquement dans un rapport de force financiers. A titre d'illustration, un ST a reconnu que « le simple fait d'entendre (lui) dire (que) si c'est pour rogner vos marges on n'en veut pas car vous allez mourir » a permis d'instaurer un climat de confiance et créer une base de recherche de gain de productivité franche et sans méfiance.
- Rester fidèle à ses fournisseurs d'origine et les accompagner à progresser sauf cas de force majeure.  
*Là aussi, il s'agit d'une pratique rare, mais dont il serait de faire la promotion ! Quand une relation de confiance est établie, il ne faut plus systématiser l'approche du moindre coût/mieux disant et au contraire aider son ST à parvenir aux exigences futures.*

### 4.5.3 Problèmes rencontrés

*Les principaux problèmes cités sont sans surprise...*

#### Comportement acheteur :

- **PRESSION SUR LES PRIX** avec pour certains des (mauvaises) pratiques complémentaires telles que :
  - Une première exigence des DO vis-à-vis des ST est la capacité de produire et le respect des délais de livraison sur la durée du contrat alors que les Prix sont renégociés annuellement.
  - La décomposition des prix exigée du ST est très (trop) détaillée, (*certaines DO la communique généralement aux concurrents pour forcer la réduction tarifaire auprès de la concurrence !*), ainsi que capter pour son profit les bonis offerts aux ST par la conjoncture (baisse de l'euro/dollar) ou le gouvernement (CICE).

#### Contrat :

- Non-respect de tous les engagements contractuels, en particulier en matière de volume. Cela devient un objet de renégociation ou pas... Le risque de sanction et, de perdre toutes relations avec les DO, fait que les ST utilisent la voie de médiation (qui s'avère relativement inefficace) et non les tribunaux.

LE vrai problème, s'accordent à dire les ST, réside dans ce qui n'est pas écrit dans les contrats (alors qu'on pense généralement à des clauses léonines). Ainsi par exemple, une pratique de resourcing (par mise en concurrence) annuel est réalisée par certains en amont de la renégociation tarifaire.

**Focus :** *Les DO Automobile sont globalement arrivés à maturité : l'ère du « cost killing » est achevée. Ils devraient percevoir que travailler dans la durée permet également de réduire les prix.*

*Maintenir une pression sur l'exigence de productivité au détriment du gain technique et industriel de la part du DO alors que les commandes sont à la baisse, risque d'entraîner la disparition de certains ST. Et ce, même avec une pratique d'accompagnement (de ses ST) à améliorer leurs performances. Car, cette aide est très généralement assortie d'une contrepartie de restitution substantielle des gains obtenus.*

### 4.5.4 Recommandations formulées

*Les principales recommandations citées sont regroupées dans les thèmes ci-dessous.*

**Nota :** *elles ont été peu nombreuses et constructives et non en réaction aux problèmes... la pression tarifaire est devenue une règle de fonctionnement subie. C'est par des voies détournées les ST essayent de s'attaquer à ce problème.*

#### Comportement acheteur :

- Développer l'approche en coût global.
- Encourager une meilleure collaboration entre achats et techniciens chez le DO.
- Systématiser/étendre à tous ses interlocuteurs les bonnes pratiques des uns (i.e. cahier des charges ou de la spécification complet dès la consultation commerciale).

#### Contrat :

- **RESPECTER LES CONTRATS** et les engagements pris.

#### Accompagnement des ST :

- Construire une relation durable avec son ST afin d'établir la confiance et entraîner le ST dans la conduite des stratégies offensives des DO. Industrialiser collectivement, y compris avec ses ST !

## 4.6 Point de vue des organisations professionnelles de la filière

La principale organisation professionnelle, la Plateforme de la Filière Automobile (PFA) a été créée en avril 2009 à la suite des Etats Généraux de l'Automobile (janvier 2009) pour répondre au besoin de constituer « une plateforme permanente de concertation et d'échanges entre donneurs d'ordre et fournisseurs de la filière industrielle de la construction automobile ».

Elle a pour objet de définir et de mener des actions contribuant au renforcement de la filière française, autour d'un contrat de filière.

Elle est relayée pour l'ensemble de ses missions sur l'ensemble du territoire via les ARIA (Association Régionale de l'Industrie Automobile) qui sont des associations auxquelles adhèrent les entreprises régionales de la filière et qui sont présidées par un chef d'entreprise ou un directeur de site industriel automobile.

Interlocutrices privilégiées du Gouvernement et porteuses des actions initiées par les Ministères du Redressement Productif et du Travail de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social via le Plan de Soutien à la Filière Automobile et le Contrat de Filière (récemment renouvelé en décembre dernier), ces organisations professionnelles mènent un travail de fond pour l'évolution des relations et pratiques entre DO et ST.

**Focus :** *Plus ou moins critiquées par les ST qui pensaient trouver au travers de ces structures la fin de leurs conflits, il y a le consensus que « les choses bougent et se mettent en action ». Force est de constater que les attentes sont nombreuses et impérieuses or, il s'agit de changer des mentalités, des cultures des habitudes tant chez les DO que chez les ST. De tels changements imposent du temps, des moyens et des projets fédérateurs ; ce dont les organisations sont dotées, entre autres via les orientations et engagements de l'Etat.*

Ci-après les pratiques emblématiques issues de ces rencontres

### 4.6.1 Synthèse des contributions des organisations professionnelles

#### Bonnes pratiques :

- Animer des dispositifs d'intelligence collective tels que le prêt de personnel à prix coutant (DO vers ST et/ou ST vers ST) et le partage de moyens industriels lourds à coût marginal.
- Inciter les ST de rang 2 et+ à s'allier à l'occasion de projet (l'intervention des ARIA est au stade du partage de la méthodologie et au cas par cas).
- Actualiser et mettre à disposition des adhérents PME/ETI de la filière, régulièrement (trimestre) et gratuitement, la base de données actualisée des prévisions de ventes européennes des versions de véhicules à horizon 36 mois.
- Co-développer des produits inter-filière. Réalisé avec le syndicat professionnel SNC Polymer, entre DO, Rang1 et rang2 de la filière automobile.
- Partager, entre elles, les bonnes pratiques des ARIA au cours de la réunion mensuelle PFA.

#### Problèmes :

- La culture de solidarité territoriale est très inégale d'une Région à l'autre.
- La filière a un besoin fort de renouvellement de compétences dans un contexte où son attractivité doit être améliorée et où les investissements des PME sont sinistrés.
- Il y a encore trop de recours régulier par les constructeurs et les rangs 1 aux reports de paiements en fin d'année, (rien n'est plus payé à partir d'octobre).

## Recommandations :

- Obtenir le soutien des instances politiques locales (régionales) pour la filière automobile.
- Accompagner les PME dans la diversification hors automobile en favorisant plus encore les échanges avec d'autres organisations professionnelles.
- Exploiter ces échanges inter-filières afin de favoriser les passerelles entre la filière automobile et les autres filières en développement pour le reclassement des salariés
- Recréer les « Passeports compétences » (détachements temporaires) dans la filière pour favoriser le parcours professionnel (dans la filière) et permettre aux TPE/PME d'embaucher les compétences nécessaires à l'avenir.
- S'inspirer et faire la promotion des (bonnes) pratiques allemandes telles que la visibilité des commandes et projets qui est fournie par les constructeurs au du rang 2 et + (et non seulement au gros équipementiers/ Rang1).
- Refondre les cursus de formation Achat : plus d'ingénieur et moins d'école de commerce.

### **4.7 Synthèse des entretiens de la filière**

La filière automobile française a subi des crises auxquelles elle a fait face en faisant des choix d'organisation en se fondant sur des choix économiques plus qu'industriels. Elle a ainsi créé une organisation où le rapport de force par la pression tarifaire a été le moyen de se remettre en course dans des marchés devenant chaque jour plus concurrentiels.

Des tentatives de régulation par la Puissance Publique (Etats Généraux de l'automobile, puis de l'Industrie, Code de la Performance, Médiation Nationale, Contrat de filière, etc.) ont été mises en œuvre, mais peinent à obtenir des résultats rapides et significatifs sur l'emploi qui continue de se dégrader. Car :

- La filière comporte un grand nombre de ST qui ne semble pas être en capacité intellectuelle et financière de s'adapter aussi vite que le souhaiterait (et le nécessiterait) la compétition internationale (investir, exporter, fusionner, ...).
- En même temps, la filière, portée par ses grands DO doit appréhender les enjeux de demain pour ne pas disparaître au profit de la concurrence (véhicule du futur, empreinte énergétique, ...).

La pression envers les ST reste donc forte et de plus en plus mal perçue. Les PME (ST), qui ont réussi à s'adapter, doivent poursuivre l'effort sans avoir la possibilité d'en récolter les premiers gains et celles qui ont raté la marche risquent encore de disparaître.

S'il semble que la réponse en terme d'emploi réside dans un changement culturel total et un changement de modèle économique (ne plus être sous la contrainte des marchés, mais à l'inverse le maîtriser par une offre clairement définie et immuable), cela relève de l'utopie.

En revanche, en considérant que la filière automobile est, encore en mutation et, subie par des exigences de marchés sans cesse en évolution et des opérateurs (filières également) concurrents présents au plus proche des potentialités de marchés, il reste encore des voies d'adaptation. Ainsi poursuivre les rapprochements pour plus de spécialisation, avoir plus de moyens, investir dans de nouvelles ressources (matérielles et humaines) telles que certaines pratiques observées semble être la voie actuelle.

Nous pensons que la résistance actuelle de certains et la réussite des autres résident majoritairement dans les hommes qui portent, ou non, les actions.

Les audacieux qui ont la volonté d'un futur collectif et une volonté de partage (au moins d'une partie) des richesses potentielles sont les locomotives d'aujourd'hui et mériteraient d'avoir un soutien des différentes organisations actrices de promotion de la filière. Ce qui nous semble être en cours...

## 4.8 Les dispositifs territoriaux de la filière

Les ARIA pilotent et animent, dans le cadre de leurs missions, les initiatives existantes.

Nous constatons cependant que dans les territoires où la culture fraternelle, associative, collaborative, etc. existe, les entreprises, via leurs dirigeants, ainsi que via leurs acheteurs quand il s'agit de DO, sont particulièrement sensibles au sujet. La préférence de collaboration entre acteurs locaux est ainsi particulièrement systématisée en Franche-Comté et Nord-Pas de Calais. De plus, cette préférence territoriale est bien plus manifeste qu'une préférence corporatiste.

## 5 Filière Engins Roulants

### 5.1 Considérations générales

Nous avons souhaité aborder la filière des engins roulants (engins, matériels et remorques pour le BTP et les travaux agricoles), car elle regroupe des métiers identiques à la filière auto et il nous semblait que les relations DOST étaient de meilleure qualité.

Les entretiens menés ont eu pour objectif de vérifier cette hypothèse de départ, mais aussi, d'identifier ce qui devait s'apparenter à de bonnes pratiques à promouvoir.

Bien que nous l'appelions « filière », c'est un secteur industriel faiblement concentré entre DO et ST ; la plupart des DO réalise bien plus d'opérations de construction que leur homologues de l'automobile principalement systémiers.

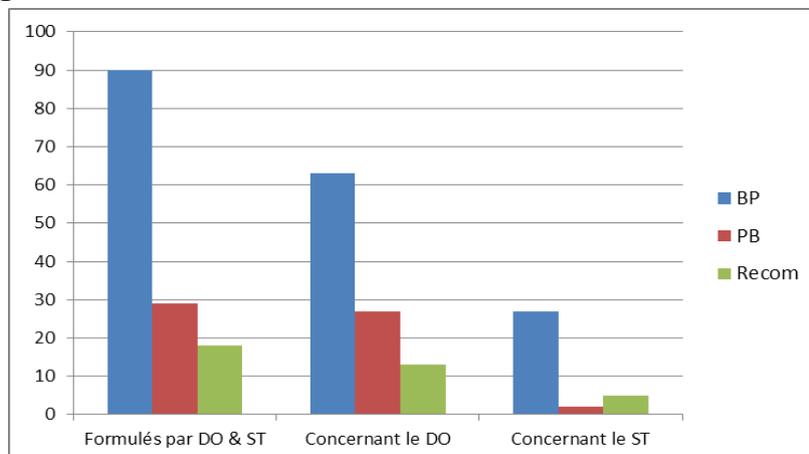
Il en va de même géographiquement, un tiers des entreprises interviewées se trouvent dans le grand Ouest, mais les autres régions industrielles françaises se trouvent impliquées à des degrés divers. Il n'y a pas de grappe de sous-traitance autour d'un opérateur majeur comme on peut le trouver dans l'automobile en Franche-Comté par exemple (*cependant au sein de Mecateam Cluster, quelques entreprises de ce cette filière sont présentes*).

Cette filière a, comme beaucoup d'autres activités industrielles, subi une crise majeure en 2008 et a dû s'adapter. Elle semble aujourd'hui être sortie de la crise. Son « redémarrage » diffère en revanche en profondeur de la filière automobile. En effet, ce n'est pas un secteur où le marché dictait sa loi sur l'offre des engins mais au contraire chaque constructeur est historiquement différent de son confrère (les usages attendus sont à l'origine des caractéristiques techniques). Ainsi, avec un redémarrage, même faible de la consommation, la concurrence n'est pas telle qu'une modification en profondeur de l'organisation industrielle ait eu lieu avec la dernière crise.

Destinée à un marché de professionnels, issue de productions réalisées en petite/moyenne série et pour des usages de longue durée, c'est une industrie qui bien qu'ayant des grands métiers identiques à l'automobile est structurellement très différentes. La différence majeure réside dans la prédominance de la technique dans toutes les relations DOST. Les achats, sont des décisions et des actes d'industriels auprès d'autres professionnels et non une relation financière avant tout (*il y a tout de même quelques dérives, mais elles ne sont pas généralisées !*). Entre autres décisions, les ST savent et n'hésitent pas à refuser des commandes, ils savent justifier les refus, avec des explications qui sont comprises et partagées.

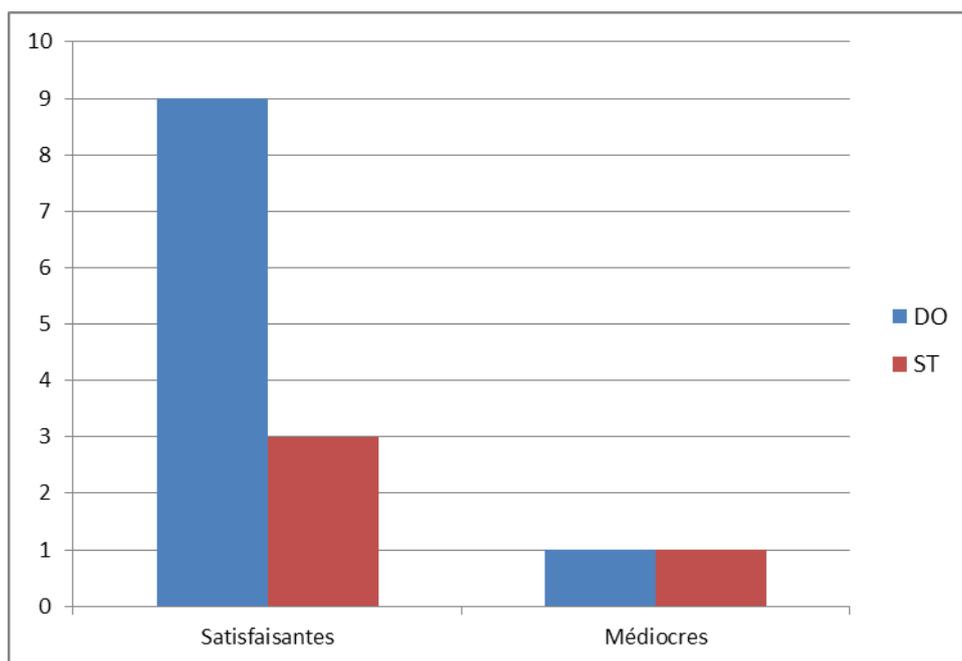
*Ci-après, les grandes caractéristiques issues des entretiens réalisés :*

### 5.2 Analyse globale des entretiens de la filière

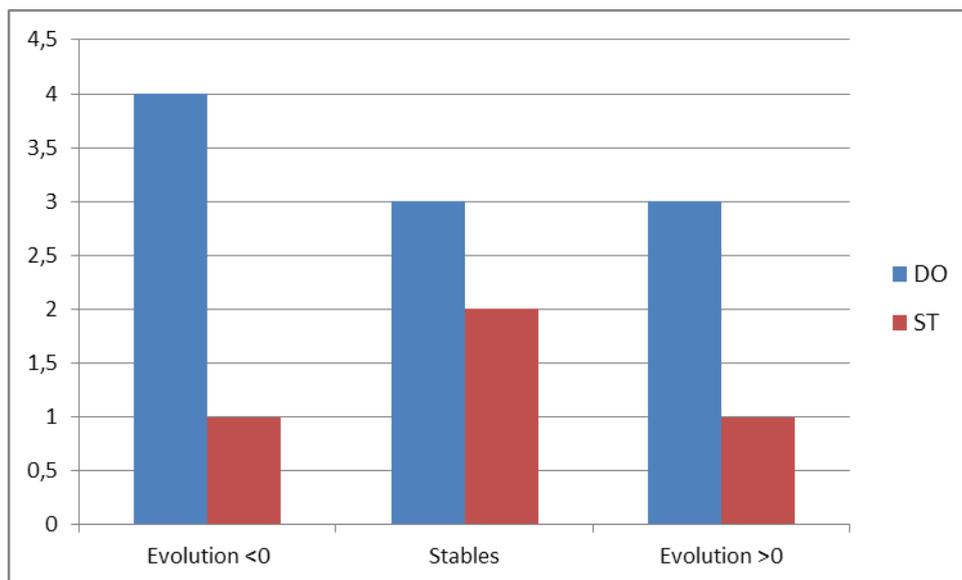


Nous avons échangé de manière approfondie auprès de 14 entreprises (10 DO et 4 ST) de cette filière.

## 5.2.1 Qualité perçue et évolution de la qualité des relations



La qualité des relations exprimées confirme l'impression de bonnes relations entre DO et ST. Cependant, comme pour la filière automobile, les DO sont plus enthousiastes que leurs ST.

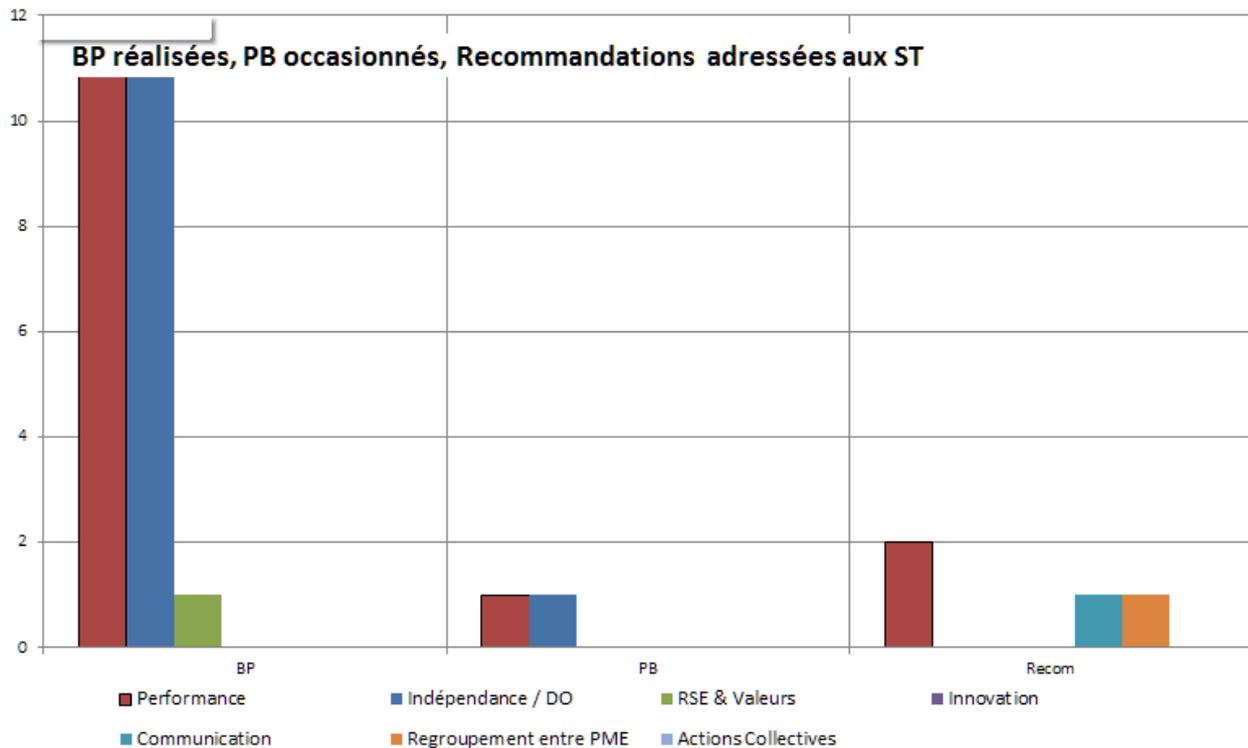


Les deux parties s'attendent à une évolution sans grand changement.

La relative dégradation attendue par quelques DO proviendrait de la pression de leurs actionnaires qu'ils doivent répercutés de manière tarifaire et surtout par manque de communication avec leur ST. Filiales de groupes industriels plus larges que le seul secteur « engin roulant », l'automatisation (via l'échange de données informatiques) des échanges qui est en cours dans leurs fonctions « achats » est mal perçue et laisse craindre une dégradation des relations de la part des acheteurs.

## 5.3 Analyse des entretiens des ST de la filière

### 5.3.1 Fréquence et impacts des thèmes abordés



### 5.3.2 Bonnes pratiques actuelles

La prédominance industrielle est manifeste dans les bonnes pratiques reconnues par les DO auprès de leurs ST.

Ils leurs reconnaissent une véritable performance technique et une réelle indépendance, garantes de la pérennité des acteurs, avec des pratiques telles que :

- Innover pour se différencier auprès des DO et aussi se spécialiser « sectoriellement » pour atteindre l'excellence (rester un acteur incontournable).
- Développer davantage les échanges avec le tissu industriel local pour le faire travailler (sous respect d'être à qualité et à coût équivalents).
- Accompagner les ST dans le développement de leur réactivité, leur souplesse pour répondre aux besoins du DO et générer de la valeur ajoutée dans leurs prestations telle la logistique, en partageant des outils de gestions adaptés et des fournisseurs réactifs (les ST du ST).
- Participer à la formation du personnel des ST au pilotage de projets et à la planification.
- Réaliser des audits annuels avec les ST.

De plus, l'indépendance (des ST vis-à-vis des DO) est également appréciée et encouragée :

- Faire des efforts de pédagogie intenses auprès des ST, notamment pour le respect des normes, et en particulier celles de sécurité.
- Contracter avec des ST qui connaissent bien leurs marchés, et qui sont stables « capitalistiquement » parlant.
- Réduire ses stocks à l'aide de ses fournisseurs pour faire des économies et pouvoir maintenir les investissements en temps de crise.

Autres bonnes pratiques significatives relatées :

- Sécuriser le DO en lui démontrant les savoir-faire et les savoir-être par sa capacité à s'améliorer et s'adapter (témoin maturité industrielle du ST).
- Associer le personnel à l'élaboration des devis et aux gains des affaires et partager la réussite de l'entreprise (intérêt et participation).
- Recruter par la voie de l'apprentissage (*regard neuf dans l'entreprise*)

### 5.3.3 Problèmes rencontrés

Les problèmes rencontrés sont anecdotiques et ne doivent pas être généralisés.

Le constat principal est celui d'une absence de difficultés liée à une pression tarifaire quelconque ou une faible visibilité de commandes.

Le climat est réellement bon et la solidarité DOST existe dans cette filière.

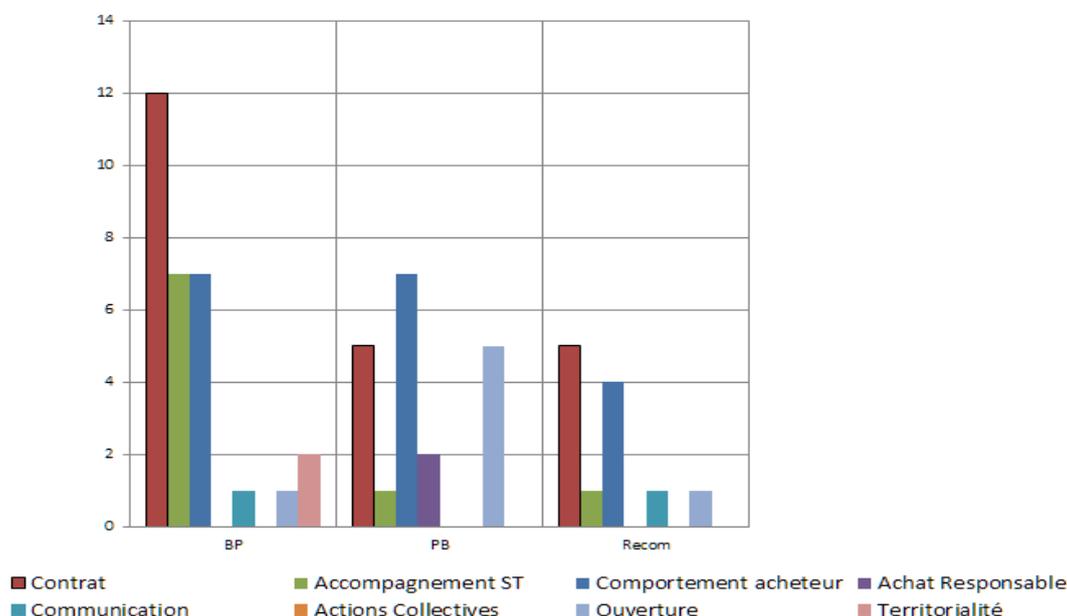
### 5.3.4 Recommandations formulées

Le bon esprit qui existe dans leurs relations poussent même les DO à souhaiter être plus impliqués dans l'avenir de leurs ST et attendent que ces derniers partagent davantage leur stratégie, ou, pour le moins, qu'ils donnent l'impression d'une plus grande sincérité dans leur communication à ce sujet.

## 5.4 Analyse des entretiens des DO de la filière

### 5.4.1 Fréquence et impact des thèmes abordés

BP réalisées, PB occasionnés, Recommandations adressées aux DO



### 5.4.2 Bonnes pratiques actuelles

Ce sont les relations contractuelles qui dominent les bonnes pratiques, cependant, elles traduisent, là encore, la prédominance industrielle du point de vue des ST à l'encontre de leurs DO. Parmi les bonnes pratiques significatives :

- Le développement de partenariats au lieu de simples commandes (le niveau d'exigence augmente mais, en contrepartie d'engagements d'affaires à plus longs termes).

- La contractualisation avec les ST en général sur 3 ans pour permettre les investissements du ST et les plans de progrès en regard d'un engagement d'activité garantie.
- Accepter, en cas de besoin avéré, de payer avant le terme prévu.

Les acheteurs des DO ont également de bonnes pratiques appréciées, telles que :

- Respecter et considérer les ST comme des « égaux », c'est-à-dire de véritables partenaires à la réussite collective.
- Conserver la dimension technique et industrielle et éviter de raisonner en premier chef uniquement sur les prix.
- Investir sur ses fournisseurs et être présent à leur côté pour les garder au moins sur la durée de vie d'un produit.

Enfin, les DO accompagnent le développement de leurs ST, au travers d'actions (généralement territoriale de surcroît) telles que :

- Faire bénéficier ses ST des contrats cadres d'achats de matières premières signés par le DO avec les fournisseurs de matières premières (bénéfice y compris pour la diversification).
- Former et accompagner gratuitement les ST pour satisfaire les très fortes exigences du DO en matière de Qualité et de Délais.
- Etre l'acteur principal de l'accompagnement territorial de la Supply Chain, pour le rebond de l'activité, en les aidant à résister et à se diversifier, en stimulant les acteurs du développement économique et l'Etat dans la démarche (programme Synapse 1 et 2 : 4400 emplois et 60 ST locaux aidés : 50 financements ciblés).

Ce programme a été porté par Manitou qui devrait poursuivre cette animation locale via un programme Synapse 3, pour la création de nouvelles filières avec l'aide de Néopolia (cluster multi filières à Nantes qui a entre autres moyens des compétences de business développement au profit de ses adhérents).

#### 5.4.3 Problèmes rencontrés

Même si globalement le climat est bon, des tensions apparaissent. Nous ne savons pas s'il faut parler d'un durcissement temporaire ou s'il y aura une tendance à la généralisation. Le fait est que quelques acheteurs, issus de la filière automobile se font remarquer... et quelques pratiques sont mal perçues :

- Le moindre problème dans la relation DOST est amplifié au point d'oublier les 99 commandes qui ont été très satisfaisantes !
- La pression sur les prix et l'urgence sans justification font leur apparition (machinisme agricole).
- La contractualisation des partenariats a fait émerger des clauses léonines chez certains DO.
- Communiquer à ses ST en leur disant qu'à force de travail, d'échanges et de partenariats des fournisseurs chinois sont devenus « parfaits » (*agiles, qualitatifs et à des prix très compétitifs*)

#### 5.4.4 Recommandations formulées

Les recommandations énoncées par les ST, à l'encontre de leurs DO, ont pour objectif essentiellement d'enrayer les mauvaises pratiques qui sont apparues. Ainsi, les ST attendraient davantage de leurs DO qu'ils puissent :

- Avoir une approche globale (prix-qualité-délais) et non pas en termes de coût d'achat,
- Travailler « à livre ouvert » avec les ST,
- Impliquer/associer davantage les ST en amont de leurs nouveaux projets.

Une recommandation/réflexion nous apparait comme une bonne piste à creuser : la labellisation. En créant un label pour les ST qui garantit la qualité des prestations industrielles (délais et qualités) que l'on vient chercher auprès d'eux, les DO protégeraient au moins pour un certain temps leurs ST d'une concurrence *low cost*.

*C'est à l'image de ce qui s'est mis en place auprès des 300 PME du Pôle de compétitivité de la Vallée de l'Arve via le Label Mont-Blanc Excellence et qui connaît un véritable succès.*

## 5.5 Synthèse des entretiens de la filière

Des relations qui doivent durer aussi longtemps que les matériels fabriqués !

Caractérisée par une relative similitude de métiers avec la filière automobile, le secteur des engins roulants a su en revanche conserver sa dimension technique et industrielle.

Ainsi, l'humain et les échanges entre pairs caractérisent les relations dans leur ensemble. **La solidarité (corporatiste et territoriale) reste le modèle de sous-traitance.**

L'arrivée de plus jeunes acheteurs fraîchement diplômés ou issus de l'automobile, risque de bousculer un peu les habitudes.

La tentation du modèle et de sa pression tarifaire n'est pas loin.

Pourtant, les caractéristiques de marchés justifiant les choix organisationnels de la filière automobile sont très différentes de celles des engins roulants.

La résistance doit se mettre en œuvre via la promotion, auprès de tous les intervenants, de toutes les pratiques qui font la force de cette filière :

- Communication ouverte des DO sur les projets, les programmes et leurs besoins suffisamment en amont pour se préparer et s'adapter si besoin.
- Haute technicité et spécialisation des acteurs de la sous-traitance.
- Proximité et réactivité.

## 6 Filière Ferroviaire

### 6.1 Carte d'identité et caractéristiques

#### 6.1.1 Considérations générales

La filière ferroviaire est constituée de 3 sous-filières :

- Matériel roulant,
- Infrastructure,
- Maintenance.

Le matériel roulant concerne, la conception et la fabrication, des locomotives et des wagons, destinés au transport des voyageurs et des marchandises. Parmi les réalisations, les TGV, les TER, les Métros et Tram.

L'infrastructure concerne les voies ferrées, les caténaires, la signalisation, pour les travaux neufs et pour la réfection. Elle concerne également la fabrication du matériel roulant spécifique aux métiers de la sous-filière, machine de pose des rails, matériel de pose et inspection des caténaires...

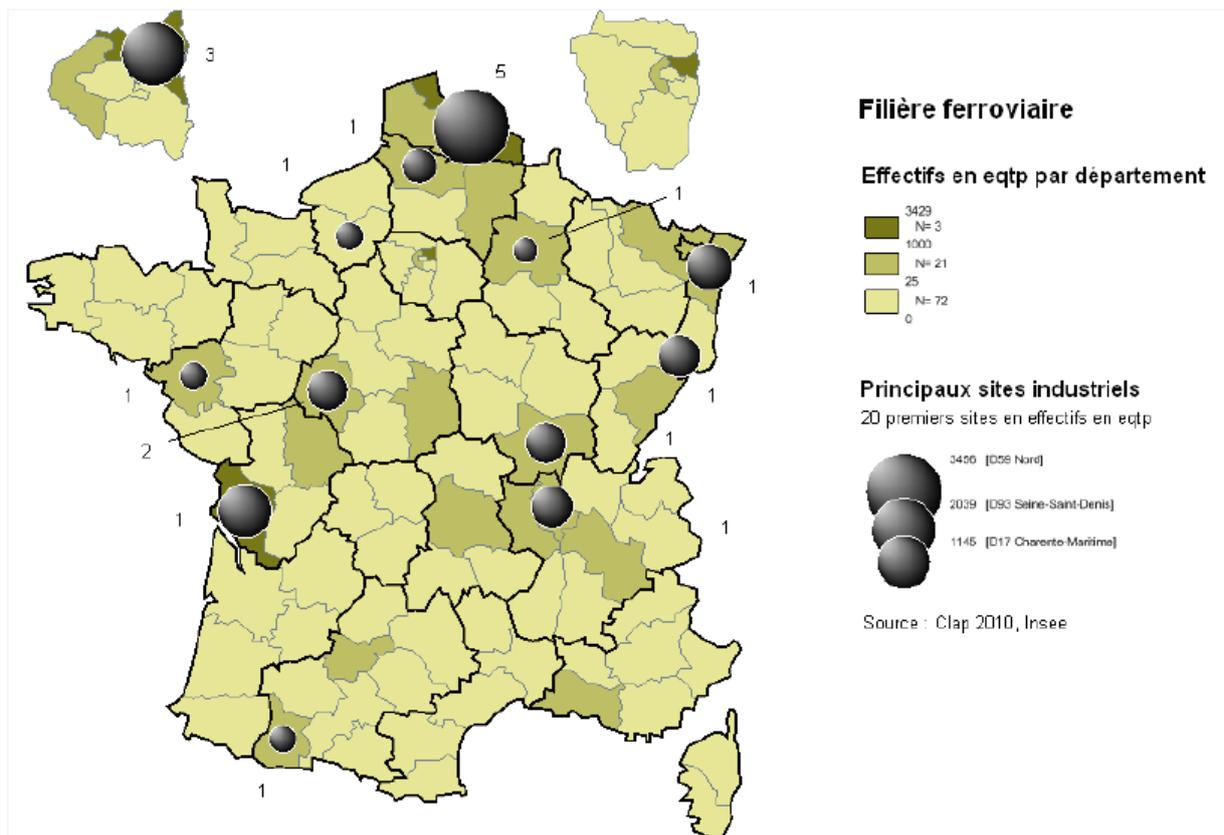
La maintenance est une sous-filière plus récente qui prend de l'ampleur, elle concerne plus particulièrement le reconditionnement du matériel roulant.

Les cultures et pratiques sont différentes dans les sous-filières :

- Matériel roulant, nous sommes dans une culture de type industrielle,
- Infrastructure, nous sommes dans une culture de type BTP, compagnonnage.

La situation de chaque sous-filière est différente, la sous-filière « Matériel roulant » est prioritaire, car, fortement dépendante de la commande publique en France.

#### 6.1.2 Présence nationale



### 6.1.3 Les Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces de la filière Ferroviaire

Voici l'analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces, de la filière ferroviaire, tels que synthétisés dans le tableau AFOM issu du contrat de filière établi en 2013.

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>- Des dynamiques respectives et successives du TGV, TER et Tramway sur le marché national,</li><li>- La maîtrise des compétences techniques sur l'ensemble des segments,</li><li>- La présence de champions nationaux, leaders mondiaux dans le matériel roulant, la signalisation ou l'infrastructure.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le manque d'ETI et la fragilité du tissu de PME,</li><li>- Une coopération industrielle qui peut être renforcée,</li><li>- Une mauvaise maîtrise des délais de livraison,</li><li>- Des difficultés à fiabiliser les matériels avant leur mise en service.</li></ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>- La volonté politique forte de soutien à l'innovation,</li><li>- La volonté politique forte de mettre en œuvre des grands projets structurants,</li><li>- Un marché mondial avec un taux de croissance annuelle supérieure au taux de croissance du PIB mondial,</li><li>- La régénération du réseau en œuvre depuis les années 1970.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La montée en puissance spectaculaire de la Chine,</li><li>- L'agressivité croissante sur le marché mondial de pays asiatiques,</li><li>- Les graves incertitudes sur le financement des programmes structurants,</li><li>- L'endettement accéléré du système ferroviaire français.</li></ul>

### 6.1.4 Les clients

Ce sont des opérateurs publics, ou privés, français et internationaux. En France : la SNCF, RFF, la RATP, les régions, de gros sites industriels et des installations portuaires.

### 6.1.5 Les DO

En France, les principaux DO sont des Grands Groupes internationaux ayant une branche dédiée. Ainsi, si la branche peut être dépendante de la commande publique, le Groupe, lui, ne l'est pas. Souvent, cette dépendance est réduite du fait que les DO sont actifs sur le matériel roulant et la signalisation.

On y trouve, notamment, des Groupes historiques européens, mais pas uniquement, de dimension internationale : ALSTOM (Alstom transport), BOMBARDIER (Bombardier transport), Siemens (Siemens transport).

Tous ces Grands Groupes travaillent avec de nombreux ST, pour beaucoup, eux-mêmes historiques. Tous les Groupes ont tendance à réduire le nombre de leurs ST et constituer des panels de ST dits « de référence », avec lesquels ils entretiennent des relations privilégiées, basées sur des accords et des engagements réciproques. Les ST dits « de référence » sont volontaires pour intégrer ces panels.

La moyenne observée des contrats porte sur une durée de 3 ans.

De manière générale, les DO perçoivent leurs ST comme relativement immobiles :

- A l'export,
- A la montée en compétences.

Le matériel roulant intégrant de plus en plus d'électronique et d'informatique embarquée, les ST ont du

mal à suivre l'évolution. Pour faire face, les DO se sont tournés vers des ST automobiles, ayant la technologie recherchée. Ce fut un échec, les ST automobiles ont rejeté l'offre du fait des volumes commandés, jugés trop faibles.

### 6.1.6 Les ST

Ils sont répartis sur l'ensemble du territoire métropolitain, avec une petite prédominance de l'Île-de-France. Leur situation est différenciée et leur perception des DO s'en ressent.

On peut distinguer 3 catégories de ST, en fonction de leur capacité à suivre les DO, répondre aux enjeux des DO et accompagner les DO dans leur propre transformation en intégrateur :

- Catégorie 1, ou « de référence » :
  - Proactifs, ce sont des ST déjà autonomes, multi-secteurs d'activités et structurés (R&D, commerce...),
  - Ils sont prêts à accompagner les DO à l'export, si la possibilité leur est offerte,
  - Ils savent se mettre en réseau et travailler en mode collaboratif,
- Catégorie 2, ou « intermédiaire » :
  - Ce sont des ST pas encore autonomes, mais, qui en ont la volonté et commencent à entreprendre leur mutation,
  - Ils ont besoin de support et d'accompagnement pour conduire leur transformation,
- Catégorie 3 :
  - Ce sont pour beaucoup des façonniers,
  - Leur offre ne permet pas de répondre directement aux DO, ils ne sauront pas accompagner ceux-ci et l'on peut se poser la question de leur survivance.

### 6.1.7 Particularités

Le ferroviaire français est une référence au niveau mondial, cependant, le niveau d'exigence des opérateurs français empêche de transposer les produits développés en version low-cost pour l'étranger. Chaque commande se traduit par un développement nouveau.

De même, la complexité des standards (écartement des voies, tensions...) et des réglementations, empêchent de concevoir des plates-formes communes. Néanmoins, certains DO tentent de concevoir des « briques technologiques ».

A contrario, ces deux difficultés protègent **temporairement** les marchés français et européens. A la différence d'un avion qui peut voler partout, avec les mêmes caractéristiques et où qu'il soit fabriqué, on imagine mal, dans l'immédiat, un concurrent lointain, développer des produits multistandards, à distance et les amener sur place.

A titre d'exemple, notons que le canadien Bombardier Transport est venu s'implanter en France pour répondre au marché européen.

Remarque, la France est centre de compétences mondial pour Siemens Transport (pour l'ingénierie et le développement), la fabrication est à Vienne (Autriche).

## 6.2 Analyse quantitative globale des entretiens de la filière

### 6.2.1 Entreprises interrogées

#### 6.2.1.1 Répartition par natures

##### FERRO

Nbre entretiens	GG	ETI	PME	TPE	
DO	3	0	0	0	3
ST	0	0	7	2	9
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>12</b>

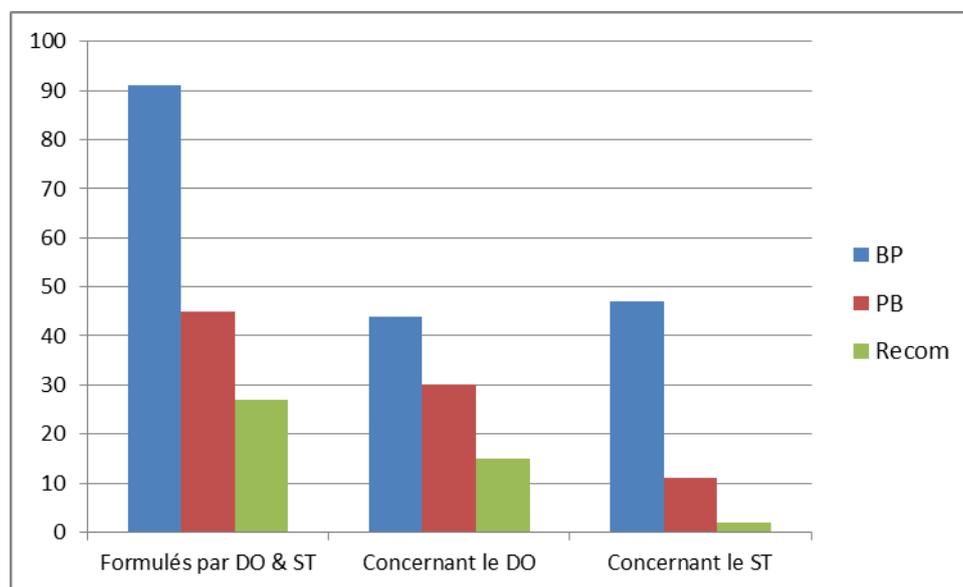
#### 6.2.1.2 Répartition par territoires

##### FERRO

Nbre entretiens	Midi-Pyrénées	Aquitaine	Pays de Loire	IdF	Bretagne	Nord Pas de Calais	Franche Comté	Autres	
DO	0	0	0	2	0	1	0	0	3
ST	1	0	2	2	0	1	0	3	9
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>12</b>

### 6.2.2 Analyse des éléments recueillis

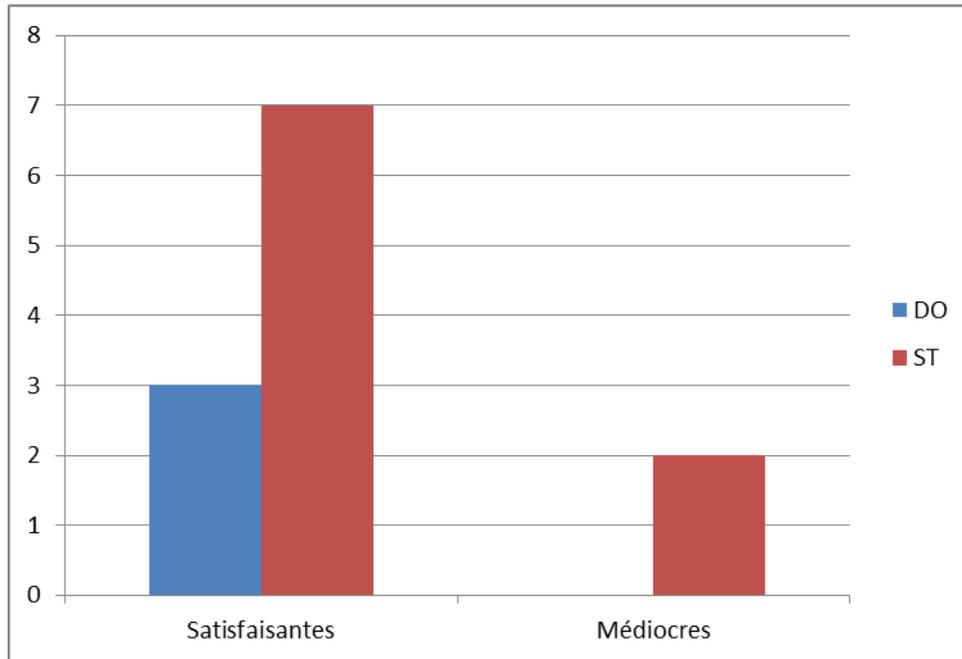
#### Synthèse des éléments recueillis



3 DO et 9 ST ont été interviewés :

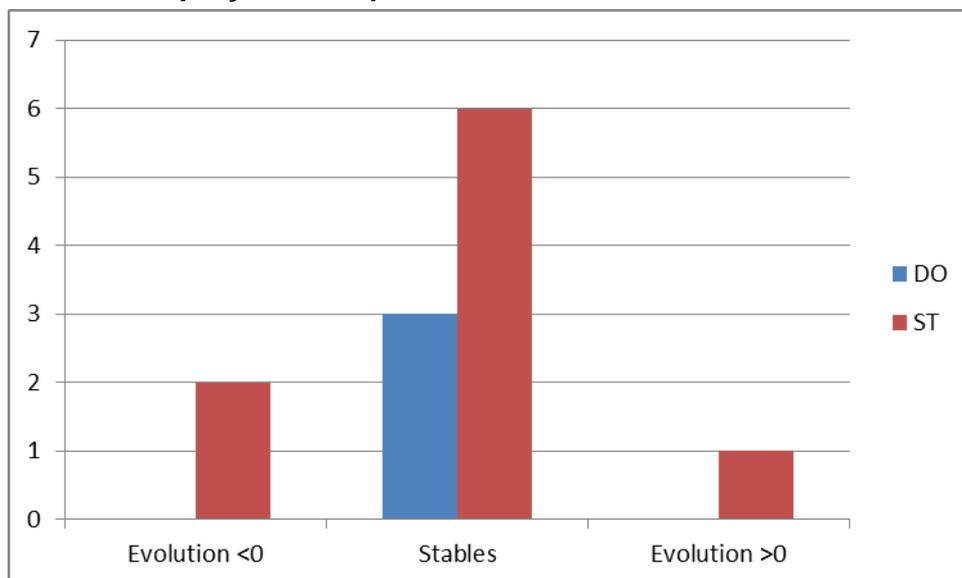
- Les bonnes pratiques (BP) sont adressées en nombre identique aux DO et aux ST,
- Les problèmes (PB) et recommandations (Recom) sont adressés en nombre plus élevé aux DO qu'aux ST,
- N'apparaissent pas les 14 PB et Recommandations à destination de la politique publique Etat ou Europe.

### 6.2.3 Qualité perçue de la qualité des relations



Le contexte encore relativement protégé de la filière et une concurrence étrangère non exacerbée font que les appréciations sont globalement positives.

### 6.2.4 Evolution perçue de la qualité des relations



L'opinion des ST est partagée sur l'appréciation de l'évolution des relations.

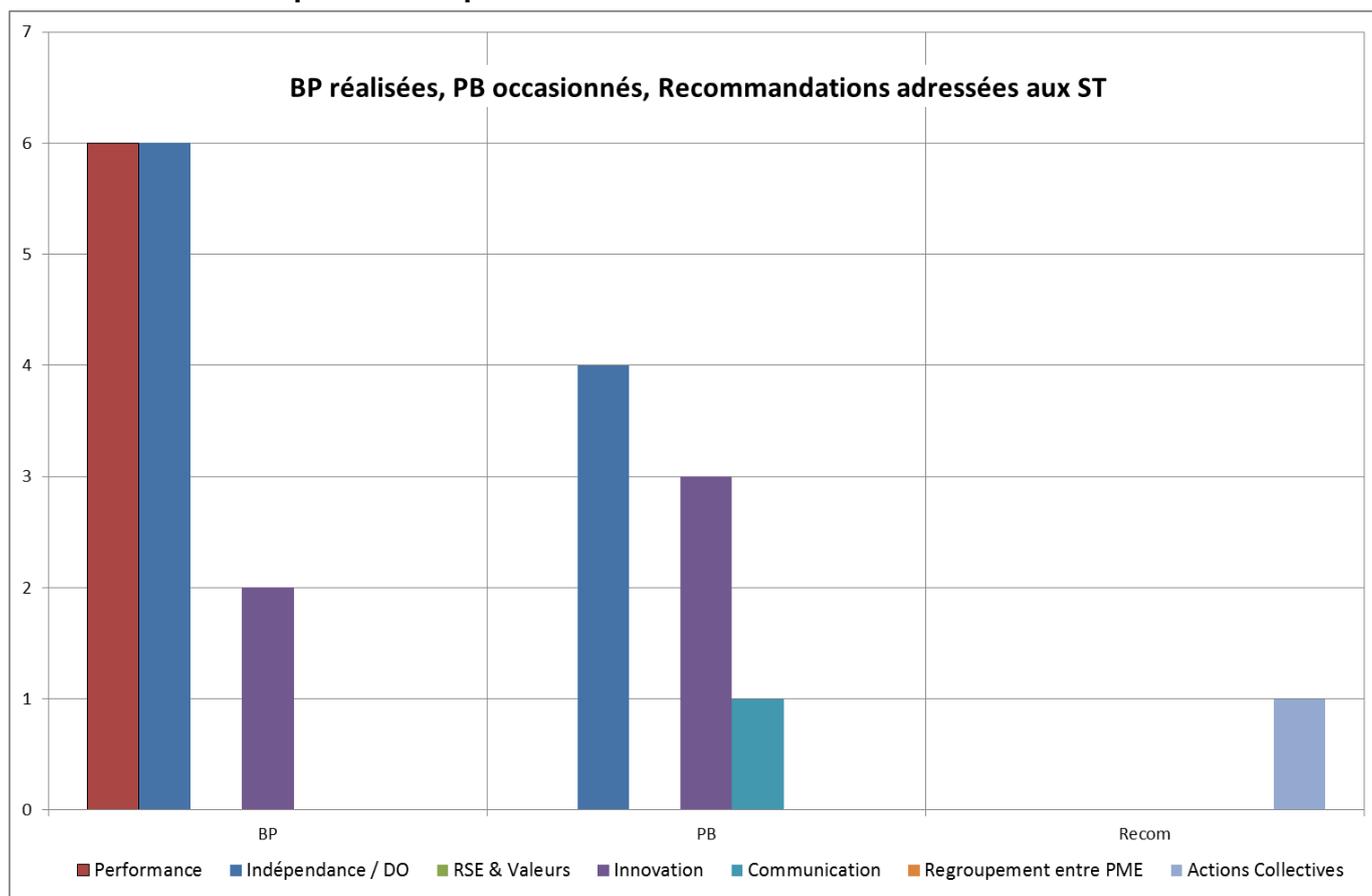
Un grand changement est en cours au sein de la filière :

- Les DO réduisent le nombre de leurs ST et développent des panels de ST dits « de référence »,
- Les achats des DO se professionnalisent (contrat, assurance, prix, méthodes).

Les ST perçoivent les changements à conduire, mais, il leur est difficile de les mener, du fait de leurs petites tailles et leurs structures organisationnelles.

## 6.3 Analyse des entretiens des ST de la filière

### 6.3.1 Fréquence et impact des thèmes abordés



Les ST cherchent à offrir les meilleures performances à leurs DO, tout en visant la réduction de leur dépendance (ST catégories « de référence » et « intermédiaire »).

L'innovation technologique est envisagée, mais, n'est pas une pratique innée chez les ST, elle est surtout l'œuvre de PME entrantes dans le ferroviaire et de start-up. C'est une critique majeure des DO.

### 6.3.2 Pratiques générales

Globalement, hormis les ST dits « de référence », les ST restent très dépendants du secteur et de leurs DO :

- Difficulté à se diversifier vers d'autres secteurs,
- Difficulté à évoluer dans l'offre technique et/ou de service,
- Peu d'effort vers l'export,
- Maturité, prise de risque, capacité à se regrouper et « vision entrepreneuriale » très variables selon la catégorie des ST.

Le rapport de force avec les DO varie selon la maturité des DO et des ST. Cela se mesure plus spécifiquement avec les 3 points suivants :

- Partage de la Propriété Intellectuelle,
- Recours à la médiation,
- Application des CGV (Conditions Générales de Vente) du ST en regard des CGA (Conditions générales d'Achats) du DO.

Les relations avec les acheteurs se sont globalement dégradées avec la tentation de transposer au ferroviaire les pratiques de l'automobile :

- Perte de compétences techniques de la fonction achats et de sa capacité à mesurer la performance de l'offre. La discussion se concentre sur le prix,
- Pas de relation dans la durée avec les acheteurs, en raison d'un fort turnover avec cette fonction,
- CGA léonines,
- Difficulté pour les DO de reconnaître la Propriété Intellectuelle des ST,
- Dialogue supplanté par le juridique, voire, une tendance à la juridisation,
- Le ST de petite taille n'est pas associé en amont, ni de façon globale.

Les ST, sauf les plus évolués, craignent les regroupements, supposant perte d'autonomie et pillage du savoir (supposé, mais pas toujours avéré). En tout cas, cela n'est pas un réflexe naturel.

Le recours aux aides financières est lui aussi limité en raison de la lourdeur administrative qu'il peut revêtir.

Crainte de faire intervenir le médiateur pour résoudre un problème et de subir des rétorsions.

Une difficulté à noter pour les PME : la multiplicité des pôles de compétitivité, clusters, grappes d'entreprises, animations régionales... auxquels participer. Pour une PME, c'est énormément de temps et de frais, surtout pour celles qui assurent leur pérennité en adressant plusieurs domaines d'activités. La participation s'impose par elle-même aux PME, le retour sur investissement n'est pas évident.

### 6.3.3 Bonnes pratiques actuelles

Les principales Bonnes Pratiques citées sont regroupées dans les thèmes ci-dessous.

#### Performance :

- Tenter de changer de paradigme, passer d'une activité de sous-traitance au panier à la fourniture de fonctions complètes (intégrateur), en élargissant son offre technique et en ciblant de nouveaux secteurs d'activités,
- Participer avec le soutien du cluster à des salons avec ses DO, sur les mêmes stands → partager les coûts, donner de la visibilité et de l'attractivité aux PME,
- Mener des réflexions sur des sujets précis de problématiques de l'entreprise et faire appel à des experts de GG → proximité GG/PME, publicité et image pour la PME, renforcement de l'efficacité, transparence avec ses DO,
- Passer par ses DO pour trouver des consultants en vue de résoudre un problème, si possible, des consultants qui travaillent déjà avec ses DO,
- Anticiper le démarrage opérationnel des projets → gestion du planning des ressources,
- Pratiquer l'échange de personnel avec des DO sur des projets → brassage des cultures et cohérence sur les projets.

#### Indépendance vis-à-vis du DO :

- Avoir recours à la médiation,
- Former un référent interne sur l'état de l'art de ses métiers et la réglementation en vigueur,
- Mener une réflexion sur sa stratégie et son positionnement, se structurer en recrutant des compétences particulières pour accompagner le changement de l'entreprise,
- Diversifier ses clients et ses propres fournisseurs en vue d'être indépendant de l'un et de l'autre,
- Ne pas recourir à la médiation, traiter directement avec l'homologue. Il est préférable de payer quelqu'un très cher pour aller taper à la porte des clients en vue d'encaisser les paiements,
- Recourir à des compétences extérieures grâce à l'appui des collectivités,
- Etre multi-secteurs d'activités, ne pas avoir de DO prépondérant (le plus élevé est < 20 % et les 10 premiers représentent 80 % du CA), avoir 120 clients récurrents.

#### Innovation :

- Partager la R&D entre DO et ST → partage des coûts, montée en compétences et technicité du ST, partager la Propriété Intellectuelle,
- Se diversifier par l'innovation.

#### **6.3.4 Problèmes rencontrés**

Les principaux problèmes cités sont regroupés dans les thèmes ci-dessous.

#### Indépendance vis-à-vis du DO :

- Immobilisme des ST pour suivre le DO à l'export,
- Trop de ST dépendent du ferroviaire, pour beaucoup d'entre eux, 2 DO représentent 70 % de leur CA,
- Difficulté de faire appel à la médiation, crainte de rétorsions.

#### Innovation :

- Beaucoup de ST sont des ST historiques, ils ont du mal à changer de paradigme, à monter en gamme dans leur offre de service,
- Les ST ont du mal à suivre les évolutions technologiques, notamment l'électronique embarquée.

#### Communication :

- Manque d'attractivité pour recruter des commerciaux auprès des écoles de commerce.

#### **6.3.5 Recommandations formulées**

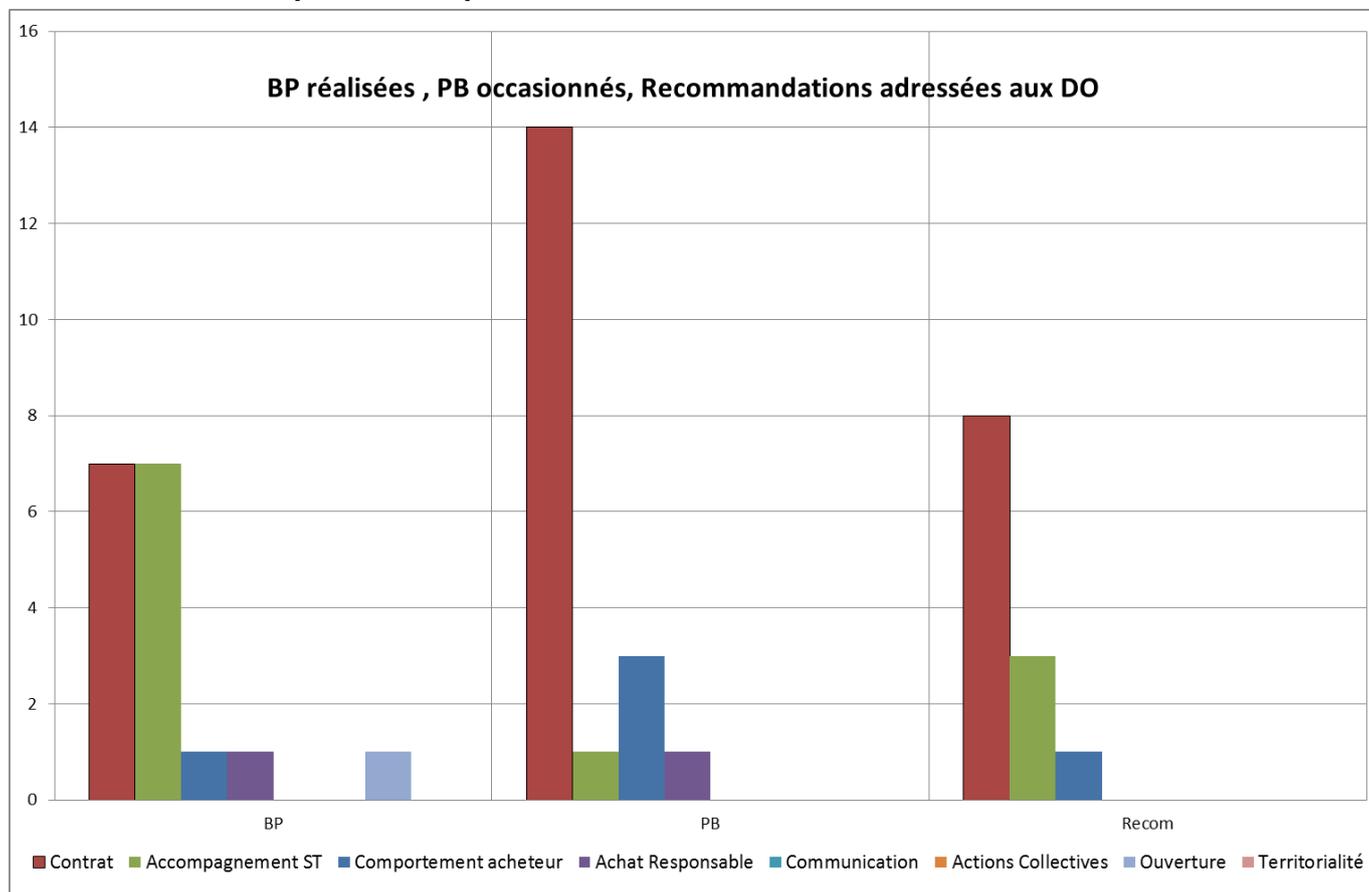
#### Parmi les recommandations préconisées par les ST :

- Pousser les ST à entrer dans une dynamique de partenariat réelle et proactive : la création de cluster devrait être à l'initiative de PME ST, des dirigeants de PME devraient être membres du bureau de ces clusters, les PME membres devraient s'investir dans les travaux de ces clusters,
- Plusieurs recommandations émises par les ST adressent la politique publique Etat ou Europe :
  - Rationaliser, simplifier, jouer « France », faire bloc, ne pas créer de multiples « villages gaulois ». Il y a trop d'acteurs, trop de structures, c'est un effort considérable pour une PME de participer aux travaux de tout ceci. Trop de pôles de compétitivités, de clusters, de salons, de régions... même si les intentions sont bonnes au départ, il en résulte que tout ceci est en concurrence et ne joue pas nécessairement le jeu avec les adhérents hors région,
  - Pratiquer les offsets au niveau européen, avec une règle européenne : La France devrait le pratiquer vis-à-vis de tous les pays, quels qu'ils soient et préparer les PME à cela car elles ne sont pas prêtes. L'Allemagne et le Benelux le pratiquent, même vis-à-vis des entreprises françaises, on y a été confronté au Benelux,
  - Rationaliser et simplifier les normes et la réglementation, alléger les exigences. Par exemple, pour les normes :
    - Faire un noyau, un tronc commun, décrire un système pour l'ensemble des normes,
    - Ajouter des spécifications pour chaque domaine qui le nécessite,
  - Encourager les PME à ne plus être des « suiveurs », à investir et s'investir dans leur avenir, changer de mentalité,
  - Pousser les Grands Groupes à accompagner les PME dans leur développement à l'export,
  - Renforcer la visibilité et l'attractivité des PME,
  - Inclure les délais masqués dans les délais de paiement → revoir l'indicateur de départ du délai de paiement, par exemple, prendre la date de livraison comme repère au lieu de la date de facturation,
  - Obliger les DO à respecter la loi LME, attention, s'il y a eu un effet très bénéfique à son avènement, une dérive des délais de paiement est perceptible,
  - Standardiser les cahiers des charges, obliger les DO à être précis dans la description de

leurs besoins pour éviter que, finalement, ce soient les ST qui rédigent les cahiers des charges au travers de leurs réponses.

## 6.4 Analyse des entretiens des DO de la filière

### 6.4.1 Fréquence et impact des thèmes abordés



Les DO ont, très classiquement, des pratiques de contractualisation de long terme, jusqu'à trois ans en moyenne.

Les DO sont en cours de développer l'accompagnement des ST (segment BP), ceci masque le fait qu'ils développent des panels de ST dits « de référence » avec des ST volontaires. Ceci est mal vécu par les ST qui ne parviennent pas à suivre et se traduit dans le segment PB par la colonne « Contrat ».

### 6.4.2 Pratiques générales

Les DO sont aux prises, notamment dans la sous-filière « matériel roulant », avec une pression sur les prix, une baisse programmée de la commande publique, un niveau d'exigence de qualité et de sécurité élevé, une montée en puissance très forte de l'électronique et de l'informatique embarquée... Ils ont besoin de :

- Professionnaliser leurs méthodes d'achats → ils mettent en place des panels de ST dits « de référence ». Ces panels se construisent à partir de leurs ST habituels, ceux qui sont volontaires,
- Intégrer de nouvelles technologies → ils sélectionnent les ST qui ont la technologie recherchée, ou bien, qui sont capable d'acquérir ces nouvelles compétences,
- Changer de métier, ils deviennent intégrateurs → ils sélectionnent les ST qui sont en mesure de fournir des sous-systèmes intégrés.

Les DO de la sous-filière « Matériel roulant » savent s'allier avec les opérateurs publics pour « sauver »

un ST stratégique, à l'image de BARAT-SOFANOR.

Note remarquable : les DO, concurrents en principe, savent se regrouper pour répondre en commun à des appels d'offres.

### 6.4.3 Bonnes pratiques actuelles

Les principales Bonnes Pratiques citées sont regroupées dans les thèmes ci-dessous.

#### Contrat :

- Harmoniser les pratiques disparates des sites qui sont des sites historiques, mettre en place un plan d'actions pour vérifier que les sites respectent les engagements sur les délais de paiement,
- Eviter les pratiques sauvages d'application des sanctions, mettre en place un groupe de travail comptabilité/fournisseur/achats pour régler les litiges et en comprendre l'origine afin qu'ils ne se reproduisent pas,
- Respecter son référentiel et ne pas répondre avec des ST non homologués au détriment des ST homologués,
- Inscrire les contrats dans la durée, de 3 à 5 ans pour les ST récurrents. Orientation actuelle, aller vers des contrats à 10 ans !
- Respecter les délais de paiement,
- Offrir une communication très bonne et fiable des plans de charges et des prévisions. Donner une visibilité à 6 mois,
- Le cadre législatif et la possibilité de paiement direct pour la commande publique (dans le cas de la cotraitance → paiement direct des cotraitants par le client).

#### Accompagnement des ST :

- Mettre en place des dispositifs d'accompagnement auprès des ST volontaires :
  - "Supplier development", soutien actif en détachant des compétences sous forme de consulting/coaching, sur des sujets précis (qualité, délais, efficience...) et partage des gains réalisés,
  - "Programme LP" (Leading Partners), il porte sur 47 sous-traitants dont 26 français. Il s'agit d'un engagement long terme avec une charte signée pour 3 ans,
- Inciter les ST en difficulté à se faire connaître et proposer d'aider ceux qui le souhaitent → volontariat, transparence réciproque et mécénat de compétences,
- Faire participer ses ST en phase d'appel d'offres, faire connaître et recommander ses ST dans ses RESEAUX, embarquer ses ST à l'export du moins ceux qui sont dans cette démarche, pratiquer le co-développement avec ses ST,
- Etablir une relation de confiance avec ses DO, y avoir un interlocuteur « technique » privilégié pour bien comprendre la demande et avancer ensemble,
- Accompagner techniquement (SNCF et RFF) → montée en capacité et expertise technique du ST :
  - Accès au référentiel du DO,
  - Mise à disposition de documents,
  - Contrôle par des experts et recommandations,
  - Tolérance à l'erreur.

### 6.4.4 Problèmes rencontrés

Les principaux Problèmes cités sont regroupés dans les thèmes ci-dessous.

#### Contrat :

- Trop haut niveau de qualité et de sécurité demandé par les opérateurs :
  - Ne permet pas de décliner les réalisations en offres low-cost,
  - Ne permet pas de développer des plates-formes communes ou des "briques technologiques",
  - Oblige à développer un nouveau produit à chaque offre → coût,

- Ne pas pratiquer les paiements d'avance. C'est pourtant vital pour la trésorerie des PME et leur existence,
- Avoir des clauses abusives sur la Propriété Intellectuelle et ne pas partager avec le ST,
- Imposer ses fournisseurs à ses sous-traitants,
- Ne pas être suffisamment précis dans les spécifications du Cahier des Charges. Très inhomogène selon la maturité du DO,
- Ne pas respecter les délais de paiement et donc la loi LME :
  - DO public et tout ce qui touche les infrastructures → OK,
  - DO industriel, extrêmement variable en fonction Grand Groupe,
- Les délais de paiement masqués,
- L'organisation, l'inertie et la lourdeur des clients publics,
- Ne pas lisser les commandes.

#### Comportement acheteur :

- Ne pas respecter les contrats, avoir des clauses léonines,
- Ne pas hésiter (DO) à recruter les experts des PME (ST).

#### **6.4.5 Recommandations formulées**

##### Recommandation proposées par les DO :

- Pousser les PME à se regrouper,
- Inciter à la transparence réciproque dans la relation : commandes, charges, difficultés.

##### Recommandations proposées par les ST aux DO :

- Faire participer les Grands Groupes à la création d'ETI, emmener les PME à l'export, même si ce n'est pas facile. Pour devenir des ETI, les PME doivent croître, les Groupes ont la capacité de les aider,
- Arrêter de comparer les offres sur les prix, voir ce qui se trouve à l'intérieur des offres :
  - Sélectionner l'offre sur le rapport qualité/prix,
  - Comparer et analyser la conformité des offres des soumissionnaires avec les exigences du Cahier des Charges,
- Normaliser le Cahier des Charges et son contenu :
  - Définir les interfaces avec le DO (interlocuteurs), les entrants/sortants,
  - Planifier les livraisons.

#### **6.5 Point de vue des organisations professionnelles de la filière**

Le point de vue du médiateur de la FIF (Fédération des Industries ferroviaires) est le suivant :

- 95% des dossiers soumis à la médiation sont réglés à l'amiable dans le ferroviaire, mais :
  - Tous les dossiers ne remontent pas, les ST craignent des rétorsions commerciales,
  - Il est difficile de dire combien de dossiers sont en souffrance,
  - Note : nous avons validé, au cours des entretiens DO et ST, que :
    - Les DO ont mis en place des médiateurs internes,
    - Les ST, ceux qui osent, ont souvent recours aux médiateurs des DO,
- Le ferroviaire français bénéficie effectivement d'une image de leader technique au niveau mondial, mais, les produits développés sont difficilement transposables en version low-cost pour l'export,
- Les DO ont une bonne maturité,
- Les ST sont plus fragiles, pour beaucoup :
  - Ce sont des ST de sous-traitance de capacité,
  - Ils ne sont pas préparés au commerce ou à la R&D,
  - Ils maîtrisent mal leurs propres ST,
  - Leur gouvernance n'est pas bien assurée → risque de prise de contrôle ou disparition,
  - Leur situation financière est difficile,
  - Ils sont isolés.

### Concernant la sous-filière « matériel roulant » :

- Elle est très marquée par la SNCF et les relations passées (sous-traitance de capacité de production),
- Elle est très sujette aux commandes de l'état et des régions,
- La situation est tendue du fait des baisses de commandes et du niveau d'exigence de la SNCF, des régions et des DO,
- Elle commence à s'ouvrir à l'international,
- Les exigences sont reportées en cascades aux ST de rangs inférieurs (PME) qui les acceptent souvent sans mesurer les conséquences :
  - Pénalités importantes,
  - Cahier des charges souvent imprécis,
  - Propriété Intellectuelle pas bien respectée,
  - Les ST ont peur des rétorsions des DO et par contrecoup de la médiation.

Cependant, le climat change :

- Prise de conscience du contexte par les acteurs,
- La standardisation du matériel et l'internationalisation des marchés sont à la fois un risque et une opportunité,
- Des groupes de travail se mettent en place au sein de la FIF.

### Concernant la sous-filière « Infrastructure » :

Le domaine est sensiblement différent, le mode de fonctionnement est plus proche du BTP :

- Il y a moins d'urgence à structurer la sous-filière, il y a moins de tensions,
- Le marché va s'ouvrir : remise aux normes, réfection des voies.

Il n'y a pas de groupe de travail au sein de la FIF.

### Concernant la sous-filière « Maintenance » :

Elle n'est pas prioritaire.

Il n'y a pas de groupe de travail au sein de la FIF.

### Recommandation à l'UIMM :

- Aider les clusters de la filière :
  - Innovation partagée et reconnue DOST,
  - Gouvernance des entreprises,
  - Maîtrise de la supply chain,
- Avoir une vision stratégique de la filière et traiter les sujets au niveau national avec du travail en région, ne pas laisser les régions s'organiser de façon isolée,
- Bien faire la part des choses entre « Technique » (idée) et « Technologie » (ingéniosité et manière de réaliser) :
  - La technologie qui fait la force de la France est en déclin, il faut la relancer,
  - Il faut relancer les écoles « technologiques » et l'alternance,
  - Remonter le savoir-faire des PME,
- Plus largement :
  - Avoir une vision nationale :
    - Trans-filière,
    - Trans-cluster,
    - La réflexion nationale doit induire les stratégies de filière, pas l'inverse,
  - Pousser :
    - L'alternance,
    - Les PME à devenir des ETI.

## 6.6 Synthèse des entretiens de la filière

Caractéristiques :

- Une filière au savoir-faire et aux réalisations reconnus au niveau mondial,
- Un niveau d'exigence des opérateurs très élevé qui empêche de produire du low-cost à partir de ce qui est développé en France,
- Une filière encore protégée par les exigences, les normes et les standards,
- Un risque qui apparait : l'ouverture internationale,
- Des DO qui se réparent, qui rationalisent et professionnalisent leur supply-chain,
- Des ST de niveaux de maturité disparates :
  - Peu sont préparés et sont :
    - Multi secteur d'activités,
    - Pourvus de force commerciale et de compétences R&D,
    - Manifestement motivés pour aller sur les marchés internationaux,
    - Volontaires pour accompagner les DO dans la mouvance,
  - Beaucoup sont dépourvus de ces atouts et sont dans des situations financières difficiles,
- Une chance, une prise de conscience générale de la situation.

Une priorité, la sous-filière « matériel roulant » doit se restructurer. Elle doit :

- S'ouvrir à l'international pour survivre,
- Consolider, il y a beaucoup trop d'acteurs en Europe,
- Rationaliser les standards européens, mais, attention !
  - L'ouverture du marché à l'international rendra les matériels interopérables et donc exacerbera la concurrence entre les constructeurs, il y a un grand risque pour les ST de rangs inférieurs, le tissu des PME est mis en danger,
- Reconstruire la confiance DOST et traiter les points suivants :
  - Les pénalités,
  - Le rapport de force DOST,
  - La Propriété Intellectuelle.

Il faut :

- Protéger la gouvernance des entreprises, surtout celles du cœur de métier,
- Renforcer leur équilibre financier, faire respecter à nouveau la loi LME,
- Encourager les PME à se structurer : force commerciale, R&D...
- Pousser les Groupes à « embarquer » avec eux les ST volontaires, notamment, à l'export.

## 6.7 Les dispositifs territoriaux de la filière

La filière ferroviaire est organisée autour de la Fédération des Industries Ferroviaires (FIF) qui s'appuie sur 4 clusters régionaux : Association des Industries Ferroviaires (Nord-Pas de Calais), Mecateam Cluster (Bourgogne), Neopolia Rail (Pays de la Loire) et Mipyrail (Midi-Pyrénées), le pôle de compétitivité i-Trans (Nord-Pas-de-Calais) et l'Institut de Recherche Technologique Railnium (Nord-Pas-de-Calais).

## 7 Filière Multi

### 7.1 Carte d'identité et caractéristiques

Il ne s'agit pas, à proprement parler, d'une filière. Nous avons recueilli, au cours de nos enquêtes, des éléments de réponses de la part de DO et de ST qui œuvrent pour plusieurs filières.

Ce sont principalement des entreprises de mécanique, plasturgie, équipements hertziens, fabrication de fils et câbles isolés, optique...

Leur vision est intéressante, car, elle concatène la vision des filières pour lesquelles elles travaillent, il s'agit d'une vision globale et trans-filière. La vision des DO est des ST dits de filière étant plus « spécialisée » et spécifique.

#### 7.1.1 Considérations générales

Ces DO et ST protègent leur indépendance en proposant leurs activités à différentes filières. Leur indépendance porte sur deux plans :

- Protection contre la prédominance d'un DO,
- Protection contre la conjoncture fluctuante d'une filière ou domaine d'activité. Lorsqu'une baisse d'activité apparaît dans un domaine, on peut espérer que les autres domaines prennent le relai, ou, en tout cas, évite la catastrophe.

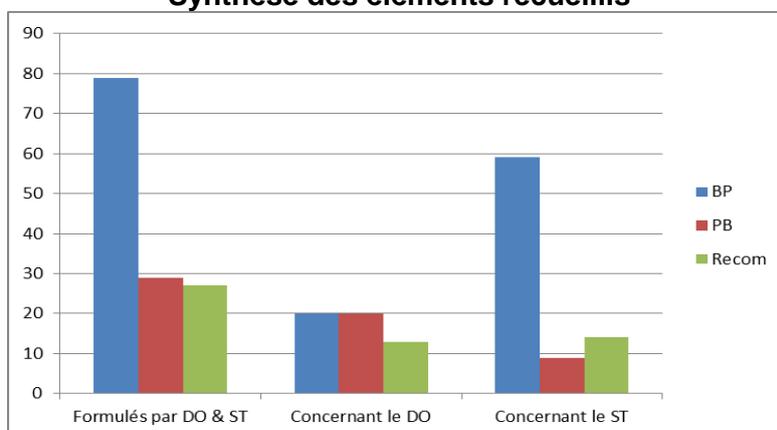
Par ailleurs, les exigences d'une filière, lorsqu'ils les atteignent, les mettent en position de force pour les autres filières.

A contrario, c'est une réelle difficulté, pour une PME, de pouvoir suivre plusieurs secteurs d'activités. Notamment sur les plans marketing, commercial et innovation, c'est un effort important de :

- Participer à tous les salons, se faire connaître et reconnaître,
- Maintenir le contact avec plusieurs DO de filières différentes, obtenir et conserver la légitimité sur ces marchés,
- Avoir une vision suffisamment large du besoin des DO en matière d'innovation, s'y préparer et investir.

### 7.2 Analyse des éléments recueillis

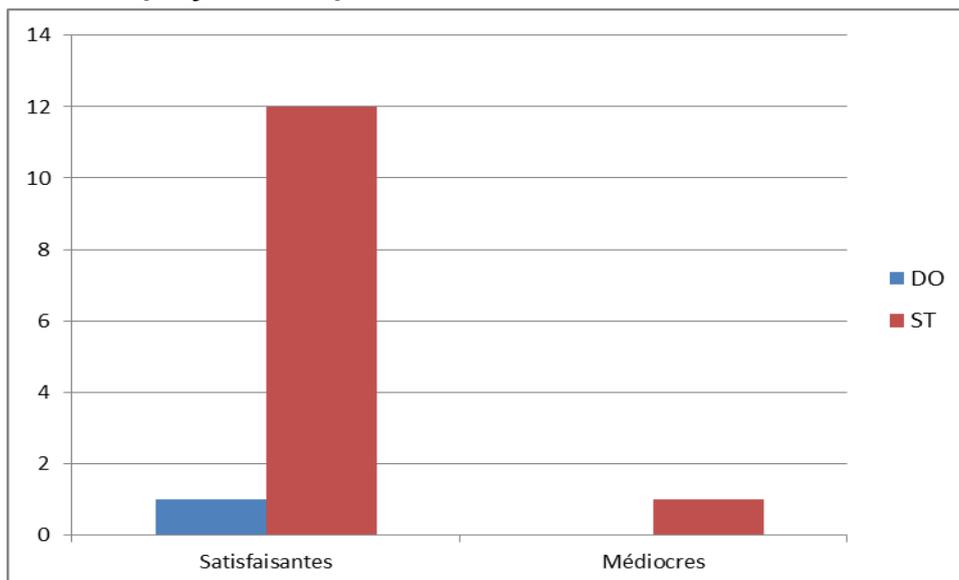
Synthèse des éléments recueillis



1 DO et 13 ST ont été interviewés :

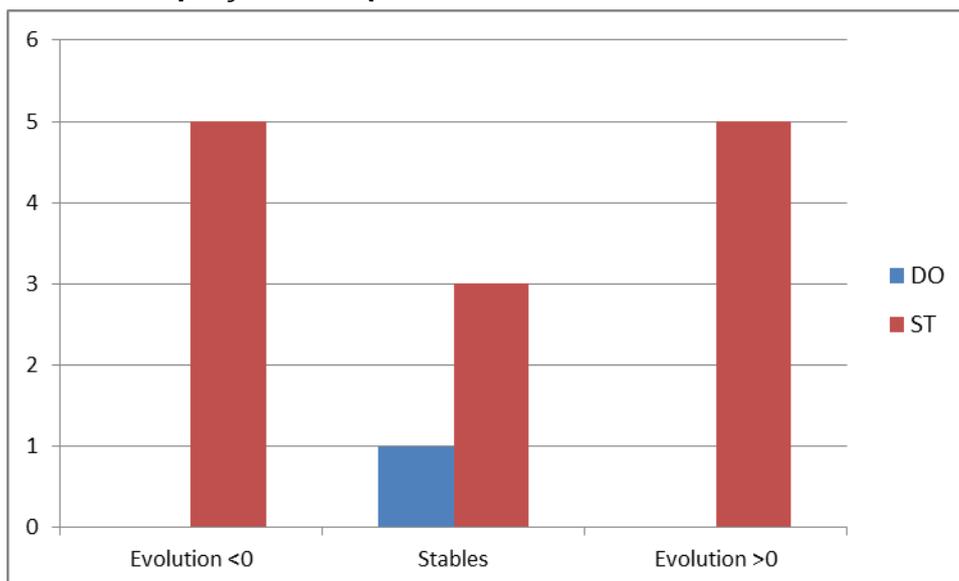
- Nous constatons une forte prédominance des bonnes pratiques (BP),
- Globalement, les bonnes pratiques sont attribuées aux ST, majoritairement interviewés ici. Les DO sont plutôt situés dans les filières.

### 7.2.1 Qualité perçue de la qualité des relations



La vision est globalement satisfaisante

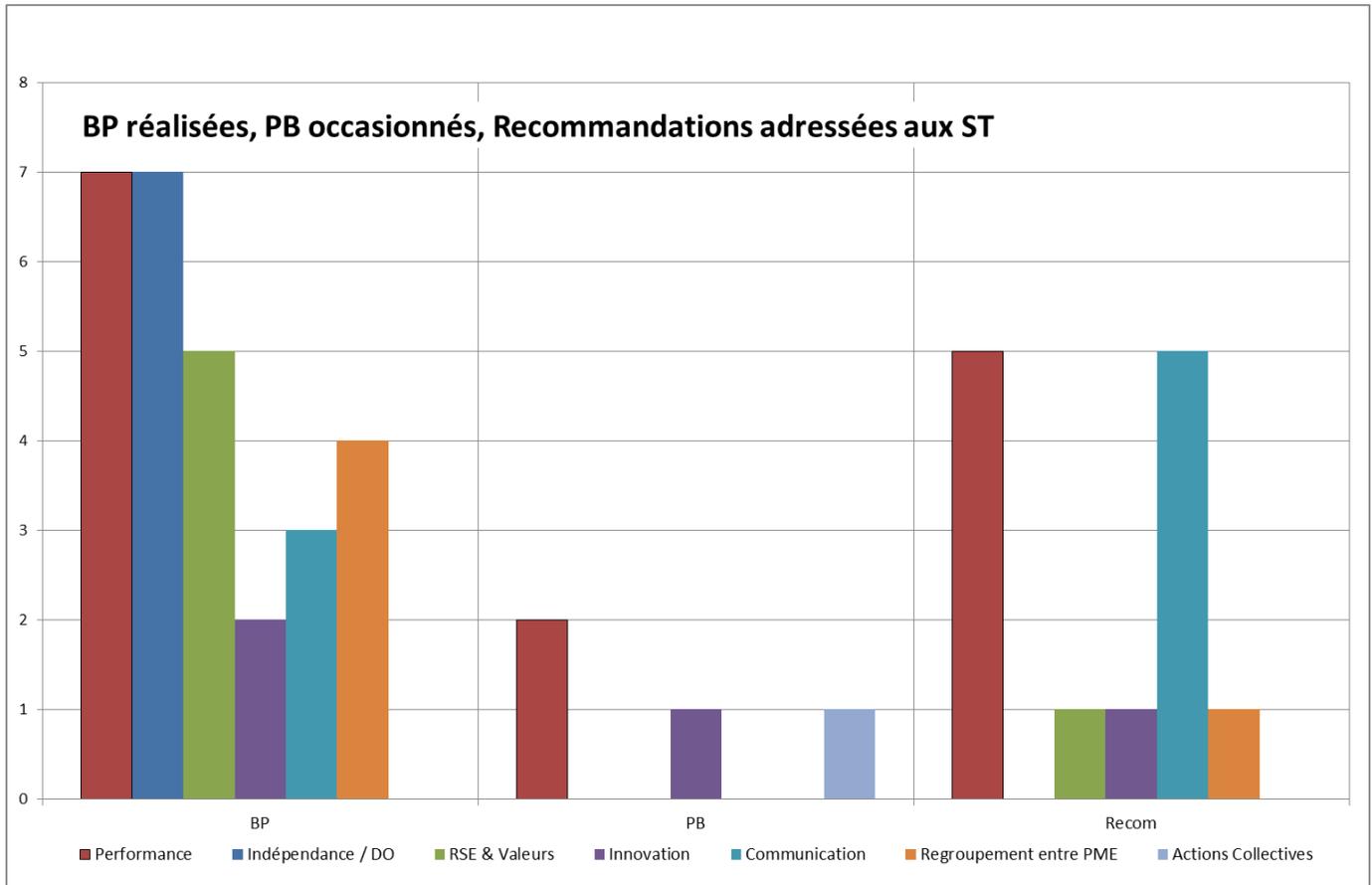
### 7.2.2 Evolution perçue de la qualité des relations



Si la qualité de la relation DOST est jugée satisfaisante, en revanche, son évolution est très contrastée. Nous prendrons le risque de dire que la qualité de la relation est stable, avec une tendance à l'amélioration.

## 7.3 Analyse des entretiens des ST de la filière

### 7.3.1 Fréquence et impacts des thèmes abordés



Les ST tendent à offrir la meilleure performance possible à leurs DO, tout en visant à protéger leur indépendance.

L'innovation technique n'est pas l'une de leurs préoccupations majeures.

### 7.3.2 Pratiques générales

Le domaine d'activités est trop vaste. Les pratiques générales de ce type d'entreprise sont décrites par ailleurs dans les filières spécifiques de cette étude.

### 7.3.3 Bonnes pratiques actuelles

Les principales bonnes pratiques citées sont regroupées dans les thèmes ci-dessous.

#### Performance :

- Avoir une politique d'investissement importante et diversifiante (R&D et matériel),
- Investir en matière de sécurité pour éviter les accidents,
- Obtenir toutes les certifications ISO, EN.... afin de répondre aux prérequis des DO,
- Veiller à ce qu'aucun produit ne soit mono-fournisseur,
- Avoir une offre différenciée : ici la capacité à développer des produits spécifiques risqués au plan technique et dont le processus de développement est rarement linéaire,
- Innover en permanence, pour soi et pour anticiper les demandes des DO,
- Proposer au DO une offre spécifique et différenciée renouvelée régulièrement (ici en conception d'outils).

#### Indépendance vis-à-vis du DO :

- Diversifier le portefeuille de DO, afin d'être moins dépendant et d'avoir une meilleure visibilité,
- Décider de se diversifier en termes de secteurs d'activités et géographiquement,
- En tant que ST, choisir de ne pas être dépendant à plus de 15% d'un DO,
- S'imposer auprès des nouveaux acheteurs du DO, qui changent souvent, pour assurer la continuité de la relation et de son contenu,
- Avoir une offre différenciée : ici, livrer par petits lots avec un prix de grande série.

#### RSE & Valeurs :

- Avoir un bon climat social en interne permet d'améliorer les produits : services délivrés au DO et par là améliorer la relation DOST,
- S'impliquer localement (Pôle Emploi, CCI) pour l'emploi et la formation,
- Intégrer des personnes en insertion grâce au recours à la méthode par habilités,
- Participer à un GEIQ,
- Avoir une politique d'emploi local et d'embauche de stagiaires.

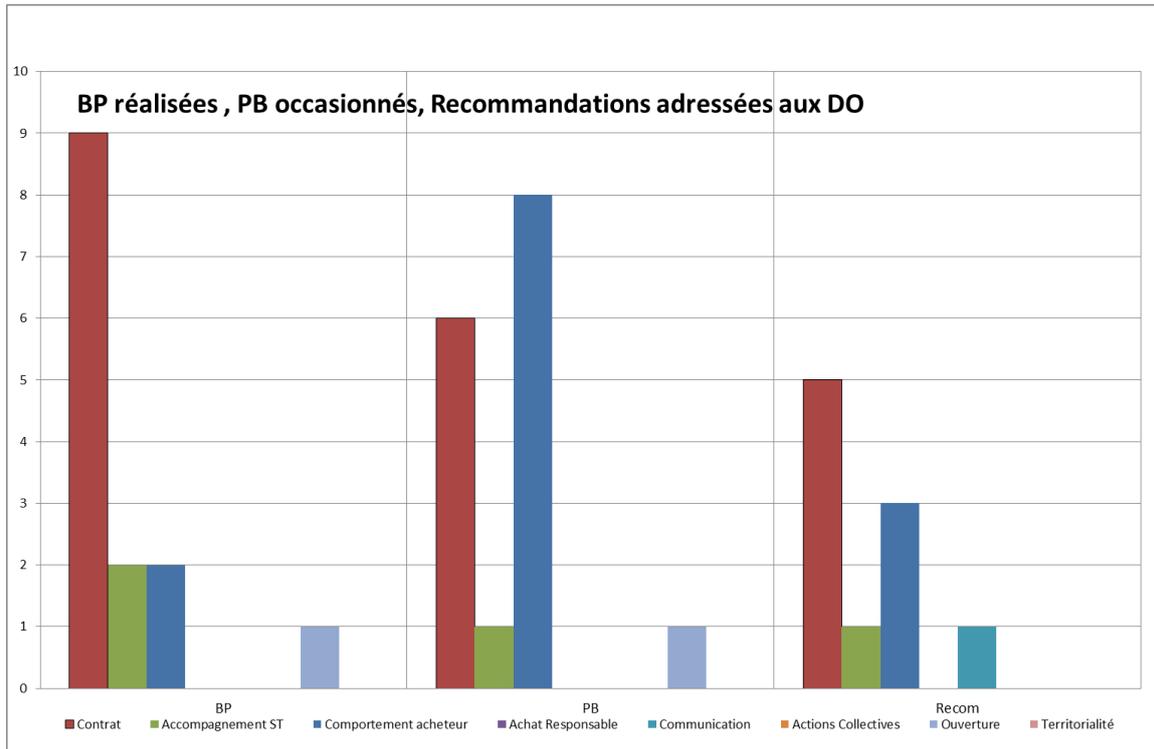
#### **7.3.4 Recommandations formulées**

Parmi les recommandations préconisées par les ST :

- Avoir l'obsession de la qualité,
- Investir dans la sécurité de façon à éviter les accidents à court comme à moyen terme,
- Etre certifié pour pouvoir être qualifié par les DO et se maintenir à jour dans les certifications, préalable nécessaire pour pouvoir répondre à un DO,
- Développer une R&D qui devance les besoins du DO, en entretenant un relationnel suffisant avec celui-ci, pour avoir une vision de ces besoins futurs,
- Bien communiquer avec les DO,
- Etre proches de ses propres fournisseurs qui sont aussi des sources d'innovation,
- Communiquer en face-à-face avec les DO : valoriser le rapport humain,
- Fournir toute la transparence utile au DO : accès à l'information, la visibilité sur les modes opératoires et de fonctionnement du ST.

## 7.4 Analyse des entretiens des DO de la filière

### 7.4.1 Fréquence et impact des thèmes abordés



Le thème « contrat » recueille l'essentiel des suffrages pour les bonnes pratiques, il reste fort pour les rubriques problème et recommandation. Le thème « comportement acheteur » prend le pas pour la rubrique problème.

### 7.4.2 Pratiques générales

Sans objet, le domaine d'activités est trop vaste. Elles sont décrites par ailleurs dans les filières spécifiques de cette étude.

### 7.4.3 Bonnes pratiques actuelles

Les principales bonnes pratiques citées sont regroupées dans le thème ci-dessous.

#### Contrat :

- Mettre en place un cadre contractuel précis tant pour le pilotage du contrat que pour la gestion de la qualité,
- Procurer une visibilité contractuelle suffisante au ST,
- Collaborer en permanence via l'intranet des DO pour anticiper et qualifier les commandes en cours et à venir,
- Consulter et contractualiser à partir de documents clairs et techniques, avec la possibilité d'acompte pour les études spécifiques,
- Contractualiser de manière claire et fiable avec les ST : c'est le cas dans l'aéronautique, via des engagements sur l'intranet et des contrats avec engagement sur la durée avec une visibilité satisfaisante,
- Payer les ST de manière régulière,
- Adapter les règles des grands DO pour contractualiser avec les petite PME innovante (possible depuis 2009 !),
- Contractualiser la relation sous la forme d'un contrat cadre applicable à tous les sites du DO,

- Développer un partenariat gagnant-gagnant avec un gros DO grâce au sponsoring du ministère de l'industrie (via Pacte PME) (en 2012),
- Avoir des accords cadre avec les principaux DO avec 6 mois de commande ferme, avec des conditions logistiques négociées pour permettre de lisser la charge de travail.

#### 7.4.4 Problèmes rencontrés

Les principaux problèmes cités sont regroupés dans les thèmes ci-dessous.

##### Comportement acheteur :

- Difficulté des acheteurs à bien appréhender les contraintes techniques,
- Certains DO préfèrent acheter en Chine, alors que, au final, cela ne leur procure que peu de gain financier sur les gros programmes : la préférence nationale devrait être accentuée en France !
- Les services techniques sont de moins en moins décisionnaires, les acheteurs, non compétents techniquement imposent le prix,
- Les DO ne s'intéressent qu'au prix !! puis seulement après, le délai, la qualité et le risque : c'est une évolution récente et forte,
- Les DO préfèrent acheter hors France (Asie, Maghreb) ou en zone Dollar,
- Les interlocuteurs du ST, c'est-à-dire les acheteurs du DO changent très souvent : chaque nouveau veut imposer de nouveaux objectifs sans tenir compte de l'historique,
- Risque élevé de détérioration des relations à tout changement d'acheteur.

##### Contrat :

- Non-respect des délais de paiement,
- Rigidité dans la rédaction des cahiers des charges,
- Pratiques scandaleuses et illégales avec des DO du secteur de l'aéronautique et de l'automobile : abus de position dominante, délai de paiement (jusqu'à 2 ans de retard), pas d'acompte pour une machine...
- L'Etat n'est pas exemplaire dans ses délais de paiement (jusqu'à un an de retard), L'Education Nationale s'est améliorée dans ce domaine,
- Le DO allemand fait un contrat de 6 pages avec le ST innovant, tandis que, le DO français fait un contrat de 150 pages pour un montant 10 fois moindre...
- Pas assez de partenariats gagnant-gagnant institués avec les DO.

#### 7.4.5 Recommandations formulées

##### Recommandations proposées par les DO :

- Penser la relation avec le ST à long terme,
- Respecter les délais de règlement.

##### Recommandations proposées par les ST aux DO :

- Inciter tous les DO à anticiper d'avantage leurs commandes, seuls les grands ont ce réflexe,
- Laisser plus de souplesse dans les réponses aux Cahiers des Charges,
- Mettre en place des accords logistiques moyens et longs termes entre DO et ST,
- Donner une vue plus globale de l'affaire au moment des consultations du DO vers le ST et expliquer davantage le besoin aux ST,
- Imposer ou inciter les DO français à acheter en local avant de s'adresser à l'étranger et ainsi préserver l'emploi industriel en France.

### 7.5 Conclusion

Aucun comportement caractérisant une filière n'a été vraiment identifié : globalement la qualité des relations DOST n'est pas affectée par l'appartenance du DO à telle ou telle filière.

## 8 Filière Navale

### 8.1 Carte d'identité et caractéristiques

#### 8.1.1 Considérations générales

La filière navale est constituée de 3 activités qui correspondent chacune à des caractéristiques de marché différentes :

- Civiles,
- Militaires
- Nautiques ou de loisirs

Les activités civiles concernent la construction, la réalisation des équipements et la maintenance des navires de croisières, de commerce, de pêche et aujourd'hui également des activités nouvelles relatives, à l'émergence de la nouvelle filière des Energies Marines Renouvelables, EMR.

Les activités militaires regroupent les acteurs de la construction, la réalisation des équipements et la maintenance des navires de guerre.

Les activités civiles et militaires ont de nombreux points communs : des clients professionnels et étatiques, souvent des contrats commerciaux importants dont les durées de négociation et de réalisation sont longues. Elles se distinguent de l'activité nautique qui adresse un marché de particuliers riches et moins riches.

Les activités navales sont majoritairement distribuées sur deux littoraux français : la côte atlantique (Bretagne, Pays de Loire) et la méditerranée (Var, Alpes Maritimes, Bouches du Rhône). On observe une certaine spécialisation de ces deux entités régionales : la côte Atlantique est plus spécialisée dans les activités industrielles navales civiles et militaires, tandis que la côte méditerranéenne est davantage dédiée aux activités nautiques. Les chantiers Bénéteau sur la côte atlantique et DCNS à Toulon et à Saint-Tropez étant bien sûr les exceptions notables à cette spécialisation annoncée.

La filière navale française est, aujourd'hui, principalement structurée autour du GICAN, Groupement des Industriels des Constructions et Activités Navales, du pôle Mer, pôle de compétitivité de niveau mondial, réunion concertée du pôle Mer Bretagne Atlantique et du pôle Mer Méditerranée, et du Cluster Maritime France (CMF) :

- GICAN : Plus de 160 sociétés sont regroupées au sein du GICAN, grands maîtres d'œuvre, systémiers, équipementiers et PME, sur les secteurs de la construction et réparation de navires militaires, de navires de croisière et de navires marchands de moyens et grands tonnages, ainsi que la sécurité, sûreté, environnement maritime et les Energies Marines Renouvelables. Il représente ainsi aujourd'hui 8,5 milliards de Chiffre d'Affaires annuels et 40 000 salariés. Il a été créé dans cette nouvelle configuration à la suite des Etats Généraux de l'Industrie et de la création du comité stratégique de la filière navale.
- Le pôle MER : en activité depuis près de 10 ans, il réunit, dans les deux principales régions maritimes plus de 700 industriels et acteurs, qui, ensemble, consacrent plus de 1,3 Milliard d'euros en dépenses de Recherche et de Développement sur les 6 thèmes d'actions suivants : 1-Sécurité & Sûreté, 2-Naval & Nautisme, 3-Ressources Energétiques & Minières, 4-Ressources Biologiques, 5-Environnement et Aménagement du Littoral, 6-Ports & Infrastructures & Transports Maritimes.
- Cluster Maritime France : organisation de lobbyers français dans le milieu maritime mondial travaillant en très bonne coordination avec le GICAN.

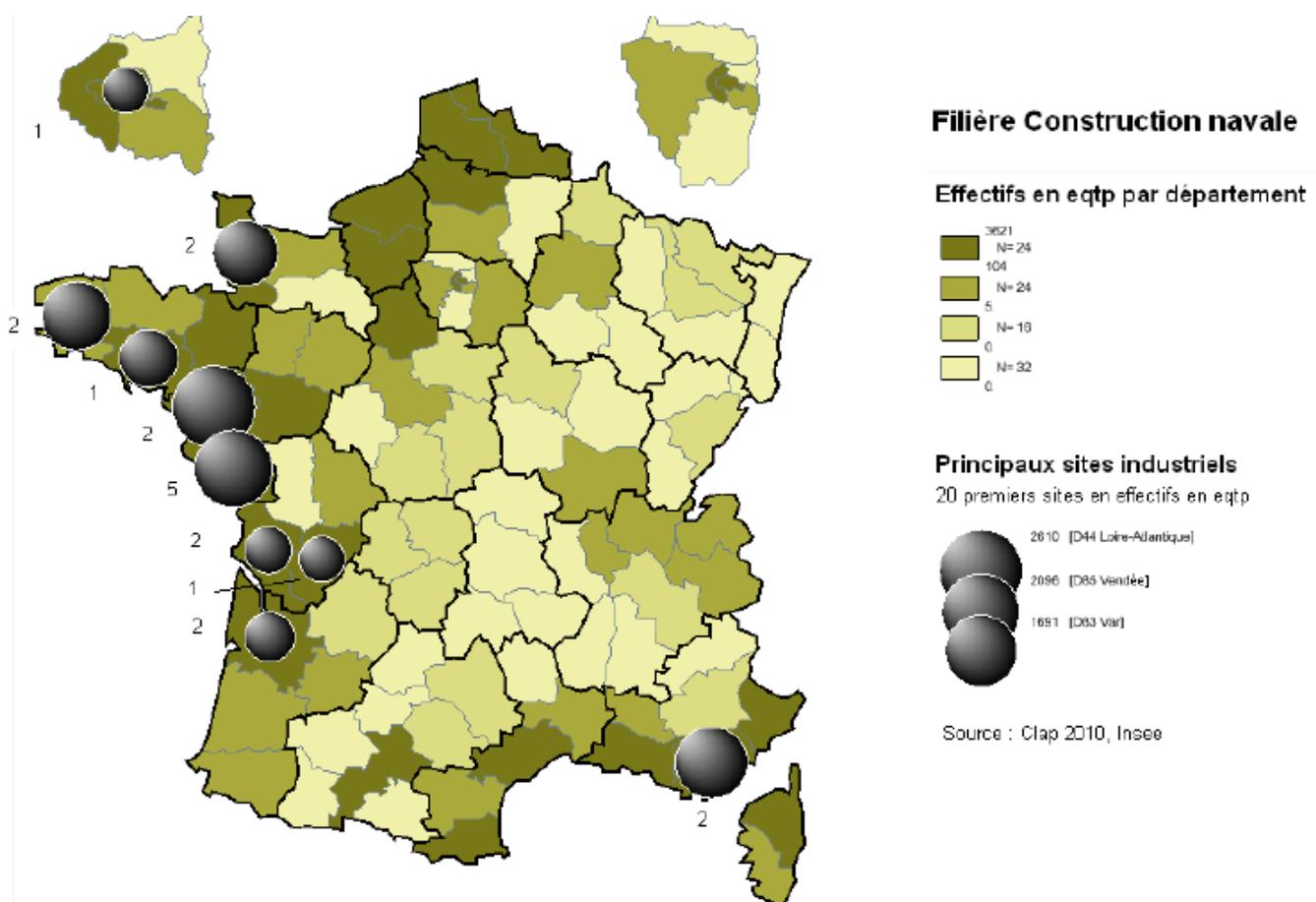
Le GICAN est en train d'établir la confiance entre les acteurs industriels de la filière navale (hors nautisme) et de structurer les efforts mutualisés (hors R&D) au travers de l'animation des dispositifs suivants :

- CORICAN : le centre technique du CSF NAVAL (à l'instar du CORAC pour le CSF Aéronautique)
  - Pilotage d'Appels à Manifestation d'Intérêt AMI, qui sont des appels à projets dotés de

financement : le 2<sup>nd</sup> AMI Navire du Futur qui est clôturé à fin novembre 2014 est doté de 30 M euros.

- Programme OCEAN 21, lancé au début 2014, organisé en 4 chantiers
  - « Eclairiez votre stratégie » : pour construire la stratégie de renforcement des PME (celle du ST ne peut être celle du DO)
  - « Développez-vous à l'international »
  - « Maintenez vos compétences clés »
  - « Renforcez votre compétitivité et vos innovations »
- Programme européen Croissance Bleue (Blue Growth)
- Organisation des salons EURONAVAL et EURO MARITIME (civil) en collaboration avec les deux Pôles MER.

### 8.1.2 Présence nationale



### 8.1.3 Les Clients - Les Marchés

Le marché international est plutôt favorable dans les secteurs civil et militaire pour les chantiers de rang 2, mais est plutôt difficile pour les chantiers civil et militaire de rang 1. Il s'agit que les industriels français s'organisent pour en capter une plus grande part de marchés afin de compenser la baisse des commandes étatiques, notamment en matière de Défense.

Dans le domaine militaire, les industriels français doivent s'organiser pour concrétiser les prises de commandes export, c'est un enjeu fort pour la décennie à venir pour tous les chantiers navals. En dépit de ces perspectives, une baisse d'activité à moyen terme est prévue dans le secteur Naval Défense.

Dans le domaine civil, les récentes commandes de navires de croisières donnent des perspectives notables d'activités, mais, les exigences de compétitivité du marché vont induire de nécessaires adaptations dans la chaîne logistique navale.

L'émergence de la filière Energie Maritime Renouvelable, le lancement de programme européen comme Blue Growth, sont deux nouvelles opportunités de diversification et de développement, pour les industriels de la filière traditionnelle, auxquels s'ajoutent des DO issus de la filière Energie.

#### 8.1.4 Les Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces de la filière Navale

Voici l'analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces de la filière navale tels que synthétisée dans le tableau AFOM issu du contrat de filière établi en 2013.

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des leaders mondiaux dans des domaines d'excellence et des sous-filières très performantes (matériaux, électrotechnique, électronique)</li> <li>- Positionnement sur des segments à forte valeur ajoutée</li> <li>- Capacité d'innovation et qualité technologique des produits reconnues au niveau international</li> <li>- Orientation et coordination des efforts de R&amp;D des acteurs de la filière via le CORICAN</li> <li>- Grands groupes et ETI fortement exportateurs</li> <li>- Rôle stabilisateur de l'Etat dans l'actionnariat des entreprises stratégiques de la filière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de conscience insuffisante du caractère stratégique des espaces maritimes</li> <li>- Marchés soumis à de forts effets de cycle</li> <li>- Structuration insuffisante de la filière</li> <li>- Une multitude de petits fournisseurs et peu d'intégrateurs intermédiaires</li> <li>- Taux de dépendance élevé des PME</li> <li>- PME peu présentes à l'international</li> <li>- Difficultés de recrutement de personnels qualifiés dans les PME</li> <li>- Dispersion géographique des bassins industriels maritimes</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de la différenciation produit vers les navires propres, économes et sûrs, en réponse aux attentes des clients et aux nouvelles réglementations internationales</li> <li>- Diversification vers les systèmes, structures et équipements marins dédiés à l'exploitation des ressources des océans, notamment les EMR, dans un contexte de raréfaction des ressources terrestres</li> <li>- Création de nouveaux emplois qualifiés et attractifs dans toutes les régions maritimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distorsions de concurrence avec certains pays tiers : non-respect de la propriété intellectuelle, des règles éthiques, aides d'Etat plus souples, ...</li> <li>- Surcapacités de production à l'échelle mondiale</li> <li>- Montée en gamme des pays émergents</li> <li>- Baisse des budgets de Défense en Europe</li> <li>- Déséquilibre dans les relations entre les différents acteurs de la filière</li> <li>- Difficultés des PME et ETI à se positionner sur les nouveaux marchés de diversification</li> <li>- Risque de disparition de compétences clés</li> </ul>

### **8.1.5 Les DO**

Les DO de la filière navale, hors nautisme, sont des chantiers navals civils ou militaires, qui chacun, actionnent des réseaux de sous-traitants locaux (ST de main d'œuvre et de maintenance/réparation) et des équipementiers.

Parmi les DO les plus importants en France on compte STX EUROPE pour les activités civiles, notamment pour les bateaux de croisières et, DCNS avec ses huit sites industriels pour les activités militaires. La séparation des activités n'est aussi nette aujourd'hui, puisque STX EUROPE et les chantiers PIRIOU, par exemple, interviennent sur des programmes militaires, sous maîtrise d'œuvre DCNS.

La problématique de ces grands DO est d'entretenir la compétence et la compétitivité de leurs réseaux de ST, lorsque la charge de travail est interrompue par l'attente de grands contrats. Leur responsabilité est particulièrement engagée, envers les sous-traitants locaux, avec lesquels la dépendance est souvent encore très forte (> 40%). Ils en sont conscients et mènent des actions territoriales pour compenser et dans la mesure du possible pour anticiper ces évolutions. Néanmoins, des efforts importants seront demandés aux ST qui devront s'adapter à ces changements rapides : cela peut surprendre les nombreuses entreprises qui n'ont pas une stratégie de développement propre.

Dans un contexte de déficit de compétences en main d'œuvre locale spécialisée et une pression forte sur les prix, les DO choisissent d'utiliser de la main d'œuvre étrangère ce qui brouille et renvoie une image négative des DO.

L'environnement et le contexte des affaires commerciales changent rapidement, les DO tentent de s'y adapter le plus rapidement possible, mais le réseau de ST, très dépendant, s'adapte plus difficilement et dans un temps plus long.

### **8.1.6 Les ST**

Les ST de la filière navale sont historiquement associés à des chantiers navals avec lesquels ils sont souvent encore fortement dépendants.

Dans les spécialités de chaudronnerie, ils sont en concurrence directe avec des ST étrangers (Lituanais, Polonais,...), compétents et moins chers. C'est un facteur de découragement pour ces fournisseurs locaux qui, par ailleurs, peinent à recruter, former, conserver et entretenir les compétences pointues de leurs salariés. Ceci d'autant que les différences de prix ne sont pas extrêmes ! Certains d'entre eux mettent en œuvre une stratégie d'offre nouvelle, pour s'adapter à cette situation : monter en valeur ajoutée et proposer aux DO un mixte de prestations avec des salariés internes et des professionnels « low cost », mais, managés par le ST directement.

Trop de ST de la filière n'ont pas vraiment de stratégie de développement. Cependant, lorsqu'ils se regroupent, comme au sein d'IPL (Inter Profession du Port de Lorient ; 1025 salariés répartis dans 30 entreprises), en ayant élaboré une stratégie de diversification soutenue par un plan d'affaire, ils peuvent se heurter à la difficulté du manque de moyens financiers et industriels (disponibilités des formes, c'est-à-dire de cales sèches) pour la mettre en œuvre. Les idées et la volonté des chefs d'entreprises ST ne manquent donc pas, mais ils recherchent encore les moyens de leur réalisation.

## **8.2 Analyse quantitative globale des entretiens de la filière**

### **8.2.1 Entreprises interrogées**

#### **8.2.1.1 Répartition par natures**

## NAVAL

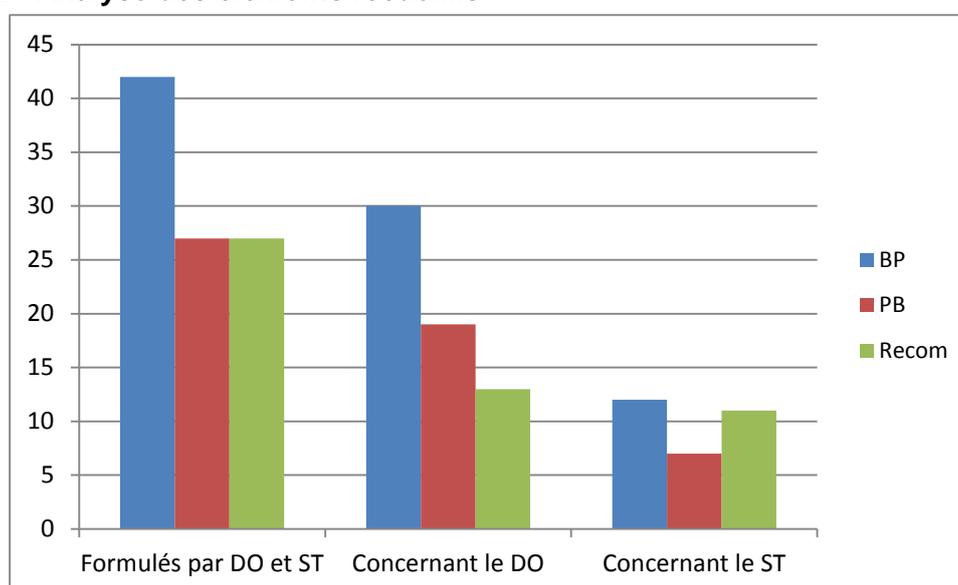
Nbre entretiens	GG	ETI	PME	TPE	
DO	3	0	1	0	4
ST	0	1	3	0	4
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

### 8.2.1.2 Répartition par territoires

#### NAVAL

Nbre entretiens	Midi-Pyrénées	Aquitaine	Pays de Loire	IdF	Bretagne	Nord Pas de Calais	Franche Comté	Autres	
DO	0	0	1	0	3	0	0	0	4
ST	0	0	3	0	1	0	0	0	4
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

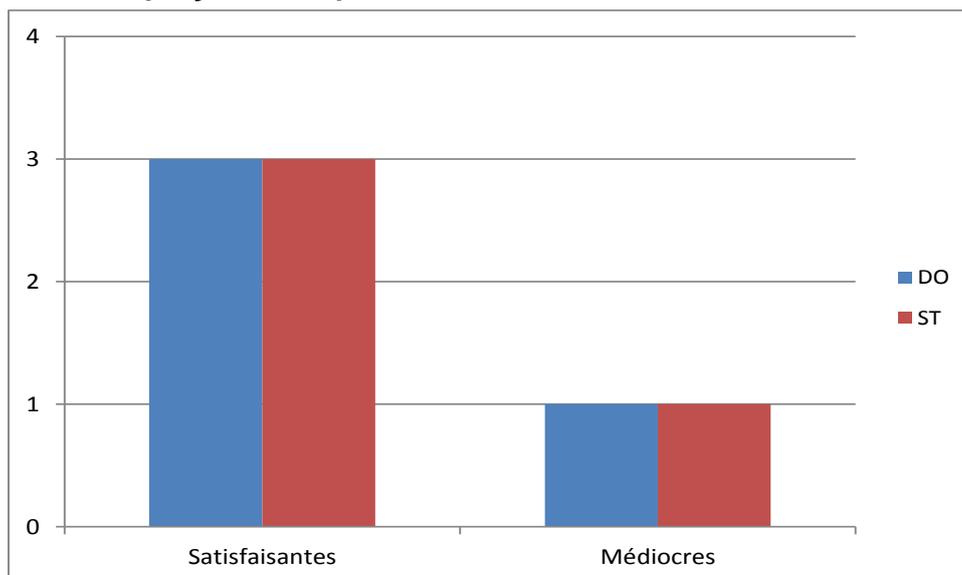
### 8.2.2 Analyse des éléments recueillis



4 DO et 4 ST ont été interrogés : le nombre d'entreprises interviewées est inférieur à l'objectif que nous nous étions fixés mais les retours sont exploitables. Pour les représentants du GICAN, le thème de la relation DOST n'est pas le thème prioritaire dans un contexte où le nombre de contentieux est encore faible.

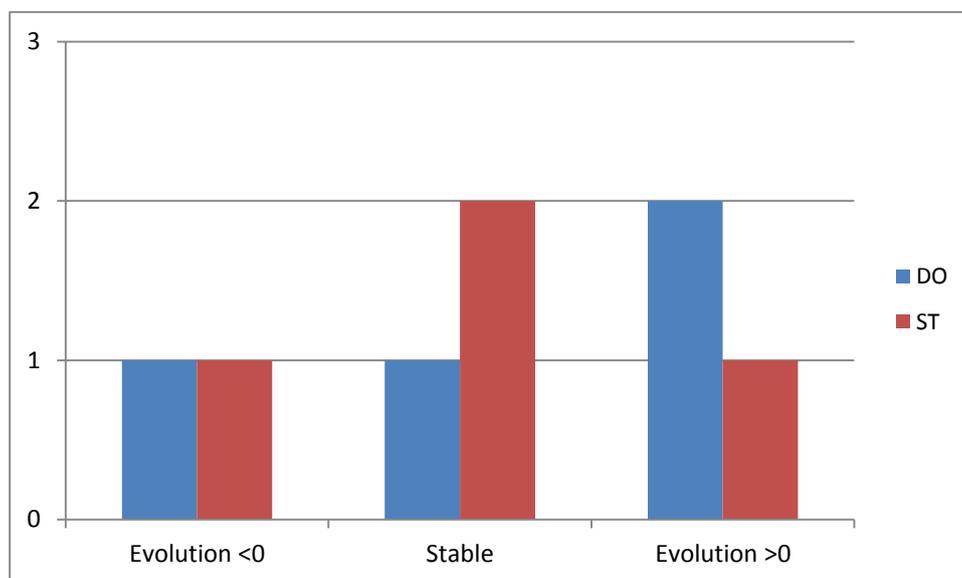
Les DO dominent par leurs bonnes pratiques, mais aussi par les problèmes qu'ils posent dans la relation DOST : c'est un des paradoxes de cette filière qui est en train de s'adapter à un environnement qui change rapidement. En fait, l'annonce des bonnes pratiques est en avance sur leur réalisation, les problèmes eux, sont réels.

### 8.2.3 Qualité perçue de la qualité des relations



Les décideurs interviewés jugent les relations DOST plutôt satisfaisantes. Le faible échantillonnage ne permet de généraliser.

### 8.2.4 Evolution perçue de la qualité des relations

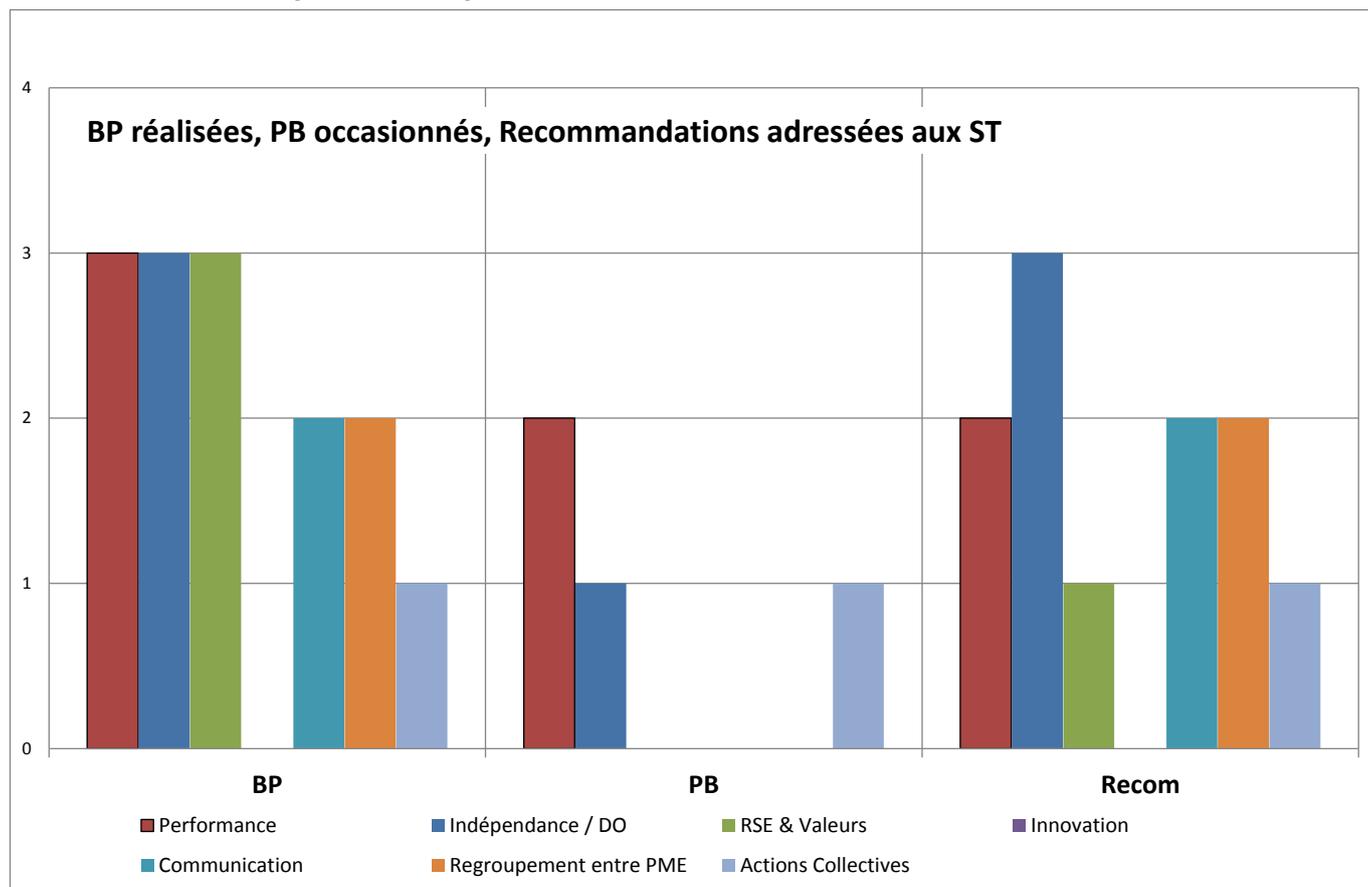


Les ST ne perçoivent pas que les relations DOST vont s'améliorer, tandis que les DO pensent plutôt le contraire. Ces derniers sont engagés dans des actions plutôt prometteuses pour améliorer les relations DOST avec leurs meilleurs ST (programme Océan 21, par exemple).

Tous les ST de la filière sont concernés, mais seuls les ST stratégiques et ceux qui feront la démarche proactive de s'impliquer dans ces chantiers pourront en tirer les bénéfices pour leur développement et leur pérennité, dans un contexte où l'un des deux principaux DO de la filière prévoit une baisse d'activité sensible à un horizon de 5 ans.

## 8.3 Analyse des entretiens des ST de la filière

### 8.3.1 Fréquence et impacts des thèmes abordés



Parmi les 26 recueils les plus pertinents concernant les ST, on remarque que le thème de l'innovation est ici absent et que les recommandations les plus nombreuses ciblent les actions de diversification (indépendance vis-à-vis du DO).

### 8.3.2 Pratiques générales

- Les ST de la filière Naval sont très dépendants de leur DO :
  - Culture contractuelle plus faible dans ce secteur :
    - Les contrats existants ne sont pas nécessairement appliqués dans toute leur rigueur : ce qui a tendance à changer avec les nouveaux comportements acheteurs,
    - Les négociations des nouveaux contrats sont parfois dures, mais le souhait de la plupart des ST est d'avoir l'occasion d'en négocier. C'est une opportunité qu'ils demandent sans succès ou obtiennent avec beaucoup de retard,
  - Peu d'efforts vers l'exportation,
  - Absence de stratégie de développement, même chez les ST dits stratégiques,
- Les clusters de ST, Bretagne Pôle Naval et NEOPOLIA, sont des organisations particulièrement centrées sur l'amélioration des relations DOST tandis que les pôles MER sont plus spécialisés dans la R&D. Ils apportent des aides et accompagnements substantiels pour les PME adhérentes,
- Une certaine dynamique, dans les relations DOST, est observée pour le développement de la nouvelle filière des Energies Marines Renouvelables, où, les DO exposent leur besoin à moyen et à long terme et cherche à sélectionner des ST locaux,
- Les relations avec les acheteurs deviennent plus impersonnelles et la pression sur les prix est trop souvent le seul message délivré par les DO.

### 8.3.3 Bonnes pratiques actuelles

Les principales bonnes pratiques énoncées par les ST de la filière sont :

Performance du ST :

- Être force de proposition vis-à-vis du DO,
- Analyser ses points forts, les optimiser en le faisant connaître aux DO et ainsi éviter que le prix soit le seul élément de négociation,
- S'engager dans le respect de normes de sécurité des hommes : ceci devient un prérequis important dans ce secteur, et que certains ST peuvent avoir tendance à négliger,
- Entretenir l'excellence des compétences internes.

Indépendance vis-à-vis du DO :

- Se diversifier commercialement,
- S'engager dans les accompagnements du programme DINAMIC, dispositif d'accompagnement méthodique et spécialisé des PME par des consultants qualifiés sur 3 thèmes : Performance, Innovation et Commerce. Inventé dans les Pays de Loire, il a aussi été déployé en Picardie.

Regroupement de PME :

- Rechercher les alliances entre égaux, voire avec un de ses DO pour gagner de nouveaux contrats.

Communication

- Oser exprimer et négocier les problèmes de finances/ trésorerie/assurance avec le DO.

### 8.3.4 Problèmes rencontrés

Les principaux problèmes mentionnés par les interviewés ont trait à deux thèmes : les compétences métiers et l'Indépendance vis-à-vis des DO.

Performance :

- Manque de formations dans les Métiers de la Charpente Navale en France,
- Déficit chronique de chaudronnier au niveau Ouvrier et Technicien.

Indépendance vis-à-vis des DO :

- Les stratégies des PME sont trop souvent à courte vue et rarement différenciantes : il y a un vrai manque de formation en marketing chez les chefs d'entreprise,
- Trop forte dépendances des ST vis-à-vis des DO,
- L'accès aux formes et /ou cales sèches est un enjeu sensible pour les regroupements de ST qui souhaitent développer une activité commerciale propre. Les régions ne peuvent pas les acheter !

### 8.3.5 Recommandations formulées

Parmi les recommandations adressées aux ST de la filière, les plus nombreuses concernent les thèmes de l'indépendance vis-à-vis du DO, de la performance et de regroupement des PME.

Performance du ST :

- Vendre des prestations à haute valeur ajoutée en introduisant une part de main d'œuvre sourcée à l'étranger (Mixité de MO), tout en conservant ses propres compétences !
- S'organiser pour proposer une part de prestations à main d'œuvre low cost.

Indépendance vis-à-vis du DO :

- Développer la différenciation de l'offre ST, cela permet de minimiser l'importance de la négociation sur les prix avec le DO
- S'associer avec une BE extérieur pour se diversifier

Regroupement de PME :

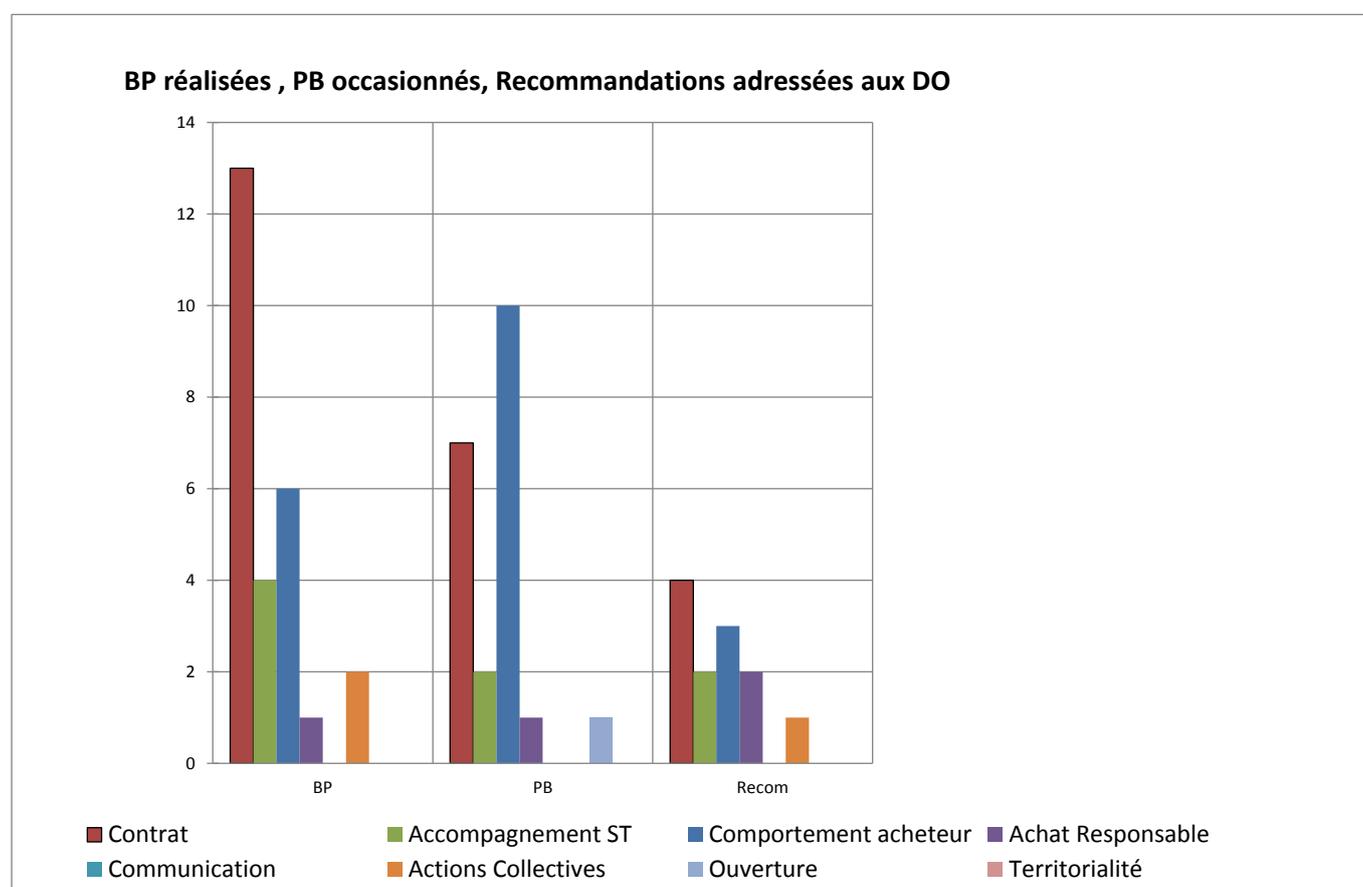
- Se regrouper pour offrir une prestation plus complète,
- Encourager les PME à s'associer, comme les clusters BPN et NEOPOLIA peuvent les y aider, pour gagner de nouveaux contrats et équilibrer la relation DOST.

Communication :

- Oser la relation avec le DO et lui proposer des solutions.

## 8.4 Analyse des entretiens des DO de la filière

### 8.4.1 Fréquence et impact des thèmes abordés



Dans cette filière comme dans les autres, les DO pratiquent la contractualisation de manière intensive, ce qui est une bonne chose, mais ces bonnes pratiques égalent en nombre l'addition des problèmes mentionnés relatifs au comportement acheteur et aux contrats : ce qui relativise la qualité de la relation DOST lorsqu'elle est entretenue.

La pratique de l'accompagnement des ST par les DO est très modeste. Dans cette filière, ce sont les clusters qui assument aujourd'hui l'accompagnement au quotidien des PME sur les axes Commerce, Formation et Mise en relations sur les nouveaux marchés. Notons que les DO participent de manière active à ces instances, mais, avec des représentants qui changent souvent (retraite, mutation).

### 8.4.2 Pratiques générales

Les DO de la filière navale sont des chantiers navals qui traditionnellement travaillent avec de nombreux ST locaux. Les à-coups liés à l'attente et à la réalisation des grands contrats provoquent des cycles bas où la plus faible activité du DO est durement vécue par le tissu des ST. Les DO en sont conscients et mènent des actions pour entretenir leur réseau de ST dans ces périodes de sous-activité. Lorsque le DO, comme STX Europe, fait l'effort d'expliquer ses propres contraintes, ses enjeux industriels et commerciaux, les ST sont plus enclins à se positionner comme offreurs de solutions.

Ces DO, comme tous les DO de toutes les filières, ont changé le mode de fonctionnement et souvent aussi l'organisation de leur direction Achats. La contractualisation, qui existait mais pas toujours vraiment appliquée dans la rigueur de ses clauses, est aujourd'hui plus lourde, enrichie de clauses plus dures qui surprennent négativement les dirigeants des ST. Elles ne sont pas discutées et la menace qu'elles soient appliquées est réelle.

Le changement de comportement acheteur des DO a été rapide et insuffisamment discuté et ajusté au cas par cas aux chefs d'entreprises sous-traitantes. Dans un grand groupe de la filière, on peut ainsi observer une forte dispersion de comportement où, d'un côté, des relations exemplaires DOST sont pratiquées et, sur un autre site, avec un autre ST, une rupture inopinée de contrat d'intervention impactant directement l'emploi est décidée !

Les changements dans la filière navale sont donc rapides et importants, les habitudes sont bousculées et les adaptations des acteurs doivent être rapidement menées car, la filière navale n'est pas au stade de maturité de la filière aéronautique. Les rouages risquent de grincer. Les entretiens le laissent présager, mais les interviewés disent également leurs motivations pour agir dans un contexte où le facteur temps est en leur défaveur : les changements internes sont longs à conduire, ainsi que les actions de diversification.

Les plans d'actions de la filière (GICAN, Océan 21,...) ont été élaborés pour pallier cette situation mais, ils viennent d'être lancés et n'ont donc pas encore produit leurs résultats. Ainsi, par exemple, DCNS s'est engagée dans le processus de labellisation Relations Fournisseur Responsables, s'implique fortement dans la réalisation du programme OCEAN 21 et, enfin, conduit son propre plan d'appui-conseil à des ST stratégiques, limités à 20 PME en 2015, pour la phase pilote de ce plan d'actions.

### 8.4.3 Bonnes pratiques actuelles

Les bonnes pratiques relevées directement ou indirectement auprès des DO sont :

Contrat :

- Entretien d'une relation semestrielle, hors contexte contrats, avec son fournisseur,
- Sélectionner les fournisseurs afin d'entretenir des relations exemplaires avec les ST choisis,
- Négocier des contrats type ou contrat-cadre avec les ST stratégiques en y consacrant le temps nécessaire,
- Discuter ouvertement entre DO et ST des vrais risques et véritable enjeu du partenariat,
- Payer sans retard ses ST,
- Donner la visibilité sur le déroulement des contrats,
- Communiquer sur la visibilité des charges du DO à l'horizon 2018,
- Optimiser, réduire les tâches administratives entre DO et ST.

Comportement acheteur :

- Afficher et mettre en œuvre la volonté de travailler avec les ST historiques : c'est un « capital »,
- Rendre l'acheteur du DO responsable de la réalisation du contrat d'achat jusqu'à son achèvement,
- Ne pas accepter une remise de prix inappropriée dans une conjoncture économique défavorable pour le ST (s'assurer de la rentabilité pour le ST !),
- Faire intervenir les techniciens dans le choix et la négociation avec le ST.

Accompagnement des ST :

- Soutenir un ST Stratégique en difficulté passagère en anticipant ses propres besoins,
- Etablir de véritables relations de partenariat avec le DO ; définition et atteinte d'objectifs en équipe,
- Proposer un accompagnement renforcé à des ST choisis : 1-Ecoute 360° relation DOST ; 2-amélioration Performance (pas seulement Industrielle : pb qualité, pb dépendance, Pb compétences) ; 3- préparation avenir avec PME innovante.

Achats Responsables :

- S'engager dans le processus de labellisation « Relations Fournisseur Responsables »,
- Conduire le plan de progrès suivant : 1- Paiement des ST, 2- Amélioration des Cahiers des Charges (expression « Lean » du besoin); 3- Ecoute des ST.

Actions collectives :

- S'impliquer en détachant du personnel dans le plan OCEAN 21,
- Création de l'Ecole de soudage et d'un BTS mécatronique accessible aux acteurs de la filière.

Communication :

- Se rendre accessible aux ST même petits (accès au directeur des Achats),
- Déclarer des objectifs et une stratégie d'achats clairs et les partager.

#### **8.4.4 Problèmes rencontrés**

Parmi les problèmes mentionnés imputables aux DO :

Comportement acheteur :

- Réduction trop rapide de la dépendance ST/DO (par le DO),
- Les certifications Qualité ne sont pas exigées des ST étrangers,
- Perte de compétences techniques chez le DO et donc dans le suivi des ST,
- La préférence perverse pour la malléabilité/soumission des ST très dépendants,
- Résistance des services techniques à s'ouvrir aux services d'un petit ST (Syndrome NIH),
- Comportement acheteur type Automobile centré sur le prix,
- Incohérence du DO : variation des clauses contractuelles selon les sites, remise en cause des accords négociés, chicanerie sur les garanties bancaires,
- Non capitalisation des actions passées réussies entre DO et ST.

Achats Responsables :

- Impuissance pratique des directions des DO pour influencer positivement à court terme sur la qualité des relations DOST, en raison de la taille du DO qui, de fait, s'éloigne du terrain et du quotidien !

#### **8.4.5 Recommandations formulées**

Les principales recommandations formulées, classées par thèmes, sont :

Contrat :

- Systématiser des accords-cadres avec les ST définissant les conditions générales et juridiques afin de fluidifier la contractualisation,
- Construire des relations Gagnant-Gagnant (certains préfèrent dire Donnant-Donnant) en créant les conditions où les vrais enjeux et réalisations pour satisfaire le client final seront discutés entre le DO et le ST,
- Mettre en adéquation dans la formulation du besoin du DO, le prix et la technique ...et ne pas marchander dans la négociation,
- Négocier avec les sociétés d'assurance et les ST pour améliorer certaines clauses contractuelles actuellement coûteuses.

Accompagnement des ST :

- Accompagner le ST sur les contrats significatifs :
  - finance d'abord en cherchant à minimiser l'effort trésorerie du ST,
  - ensuite soutiens technique et industriel.
- Impliquer le ST le plus en amont possible des projets du DO.

Comportement acheteur :

- Rendre l'organisation Achat du DO plus proche des opérationnels du DO,
- Tenir semestriellement des réunions entre Achats du DO et ST.

Achats responsables :

- Assurer la cohérence des engagements pris par la direction du DO et de leur mise en œuvre pratique au quotidien : communiquer, former les acheteurs et créer des relations régulières entre DG ou décideurs des deux parties,
- Afficher et mettre en œuvre l'engagement (du DO) de travailler dans la durée,
- S'engager et obtenir la labellisation Achat Fournisseur Responsable.

Actions collectives :

- Renforcer le rôle opérationnel de structure comme Bretagne Pole Naval et/ou NEOPOLIA qui soutient au quotidien les ST pour :
  - la propriété intellectuelle,
  - les Formations,
  - le renforcement des PME,
  - le regroupement de PME pour répondre aux AO des DO.

## **8.5 Point de vue des organisations professionnelles de la filière**

GICAN et BPN sont les deux organisations professionnelles rencontrées.

Le GICAN, créé récemment dans sa configuration actuelle est focalisé sur les actions de structuration de la filière. Le programme OCEAN 21 en est le fer de lance. Le GICAN prend en charge le traitement des litiges comme médiateur de la filière navale. Actuellement, très peu de dossiers sont traités à son niveau : le thème de la relation DOST n'est pas perçu comme prioritaire, même s'il retient bien évidemment toute l'attention de la filière qui est engagée dans la charte Relations Fournisseur Responsables.

L'association BPN, Bretagne Pole Naval, note en 2014 un accroissement notable (+50%) du nombre de litiges DOST mais pour un nombre total encore assez faible (8). La thématique de la relation DOST y est particulièrement suivie et est inscrite à l'ordre du jour de chacune de ses instances, de cet acteur proche du terrain qui regroupe une partie importante des acteurs de la filière. L'appréciation de BPN est que la relation DOST est plutôt médiocre et a plutôt tendance à se dégrader.

Les problèmes principaux dans la relation DOST identifiés par ces organisations sont :

- Contrat :
  - La centralisation des achats chez les DO qui nuit à la qualité des engagements pris par les interlocuteurs DO présents sur le terrain : chefs d'établissement et acheteur,
  - Le management des risques (Clause assurance), la pression sur les prix et le défaut d'engagement dans la durée.
- Comportement acheteur :
  - La déclinaison des engagements des chartes n'est pas encore satisfaisante.

Les bonnes pratiques menées par ces organisations en matière d'amélioration des relations DOST sont :

- Contrat :
  - Mutualisation d'une ressource compétente au sein de l'organisation professionnelle dédiée à la gestion contractuelle des contrats, cette personne devient l'interlocuteur de l'acheteur du DO : cela contribue à rééquilibrer la relation DOST.
- Actions collectives :
  - Préventives :
    - Organiser des réunions d'échanges entre DOST sur des nouveaux projets et/ou dans les nouvelles filières (ex EMR Energie Maritime Renouvelable).
  - Curatives :
    - Faire davantage connaître les services de la Médiation InterEntreprises (Régionales et Nationale) aux membres de l'organisation professionnelle, les inciter à les saisir et à se regrouper pour le traitement de certaines anomalies avec un DO.
  - Continues :
    - Former les compagnons et personnes qualifiées du métier pour entretenir et améliorer la qualité des services et produits délivrés (cf EDEC Naval actif en région depuis plusieurs années déjà).
- Accompagnent des ST (en dehors des actions collectives) :
  - Les 4 chantiers collaboratifs du programme OCEAN 21 qui viennent d'être lancés et en cours de déclinaison en région sur les thèmes :
    - Stratégie de développement des ST,
    - Commerce International,
    - Compétences,
    - Compétitivité et innovation.

Les recommandations formulées par ses organisations pour améliorer ces relations DOST sont :

- Contrat :
  - Instaurer des réunions DOST concrètes avec la visibilité sur le court & moyen terme sur le prévisionnel des charges des DO.
- Communication :
  - Organiser des rencontres entre DO & ST spécifiquement sur des sujets concrets de la relation DOST : Les contrats (l'acceptabilité de certaines clauses) et les voies d'amélioration et de facilitation de la relation.

## 8.6 Synthèse des entretiens de la filière

Les relations DOST jugées par les interviewés sont ici encore globalement satisfaisantes. Mais les changements rapides (depuis 5 ans) de comportement des acheteurs déstabilisent les acteurs ST de la filière : clauses contractuelles dures appliquées, interlocuteurs moins techniques et moins industriels... La distorsion comportementale peut être forte pour un même DO selon la personne et le site acheteur.

L'attractivité, la formation initiale et continue, la concurrence avec la main d'œuvre « low cost » et la disponibilité des infrastructures lourdes (Formes ou cales sèches) sont des problématiques récurrentes des métiers du Naval. Leurs traitements sont des leviers de développement des acteurs ST.

La filière s'est précisément organisée à la suite des EGI dans le but de développer collectivement son développement et sa pérennité. Elle a commencé à engager des actions collectives significatives et structurantes comme le projet OCEAN 21.

Certains DO s'engagent dans la labellisation RFR (Relations Fournisseur Responsables), ce qui est vertueux. Ces actions se déploient avec une cinétique de diffusion qui est encore lente dans un milieu segmenté par chantiers navals et assez individualistes.

Au niveau territorial, les organisations professionnelles font un remarquable travail pour ce qui concerne la mutualisation des compétences, l'élaboration des formations utiles à la profession, l'information et le regroupement des ST pour offrir leur service dans la nouvelle filière EMR (Energies Marines Renouvelables).

Les points de surveillance dans la relation DOST adressés à certains DO sont :

- Eradiquer les incohérences comportementales et contractuelles chez les DO,
- Accepter davantage de contrats cadre.

Les préconisations sont :

- Expliquer et justifier davantage les clauses contractuelles aux ST (assurance, pénalités,...),
- Accompagner les ST, pas seulement un nombre restreints de ST dits stratégiques,
- Mettre à disposition davantage de compétences au profit des ST et favoriser les regroupements.

### **8.7 Les dispositifs territoriaux de la filière**

Les principaux dispositifs territoriaux de la filière, en Bretagne et Pays de Loire, sont le Pôle Mer Bretagne-Atlantique, BPN (Bretagne Pôle Naval), NEOPOLIA – Marine & NEOPOLIA – EMR (en partie), la CCI-Nantes-Saint-Nazaire et de manière partielle le pôle EMC2 et l'IRT Jules Verne qui sont utilisés par les acteurs d'autres filières.

On peut aussi y ajouter l'IPL (Interprofession du Port de Lorient), association de 30 entreprises locales regroupant près de 1 000 salariés, qui vient de créer une nouvelle société ARBS, Aires de Réparation Bretagne Sud, afin de commercialiser leurs prestations mutualisées.

Les objets principaux de ces regroupements de DO et de ST, auxquels adhèrent presque tous les DO de la filière navale, sont distincts. Les uns sont dédiés à l'innovation et aux projets nouveaux (les pôles de compétitivité), l'IRT est, quant à lui, dédié à l'industrialisation de technologie et produits nouveaux (en allant donc au-delà des pôles de compétitivité en étant orienté davantage vers les marchés), tandis que BPN, NEOPOLIA et la CCI Nantes-Saint Nazaire sont davantage centrés sur les services et accompagnements offerts aux PME du territoire pour se renforcer (Programme DINAMIC par la CCI), pour développer les formations continues ou nouvelles (BPN), pour s'ouvrir à la nouvelle filière émergente de Energies Marines Renouvelables, pour s'organiser en regroupement temporaire afin de capter des contrats (NEOPOLIA, BPN).

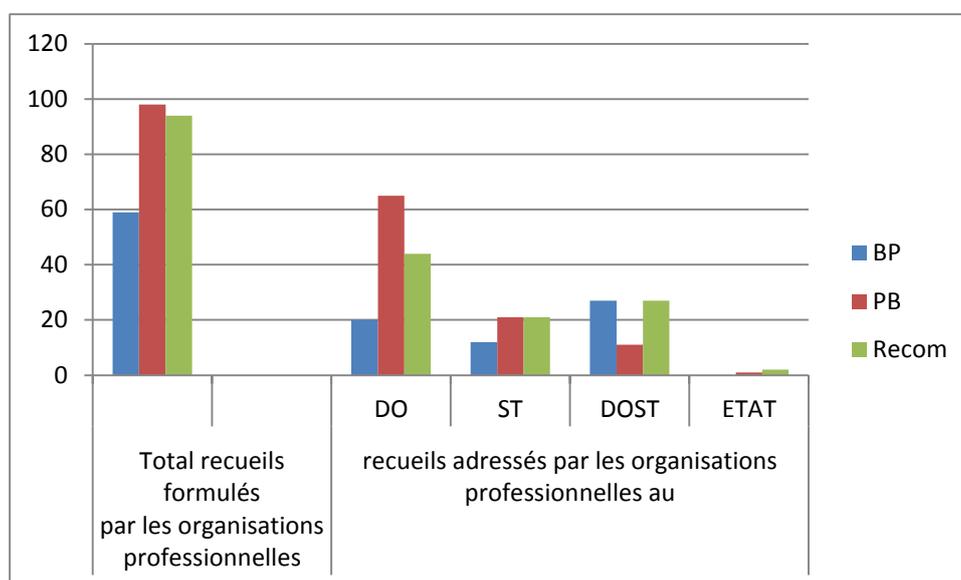
Les actions GICAN, notamment celles du programme OCEAN 21, sont déployées en région Bretagne – Pays de Loire par ces différents dispositifs territoriaux, avec l'appui notable de ressources humaines, détachées de grands DO, chantiers et ST de rang 1 implantés localement.

## 9 Les Organisations professionnelles

Nous avons interrogé 17 représentants d'organisation professionnelle et ainsi récolté 251 avis répartis en 59 bonnes pratiques, 100 problèmes identifiés dans les relations DOST qu'ils ont à connaître ainsi que 92 recommandations qu'ils ont formulées pour améliorer ces relations. Il nous a semblé intéressant de rapporter ces avis produits par des acteurs qui bénéficient d'une vision large et néanmoins concrète des relations interentreprises de leurs adhérents.

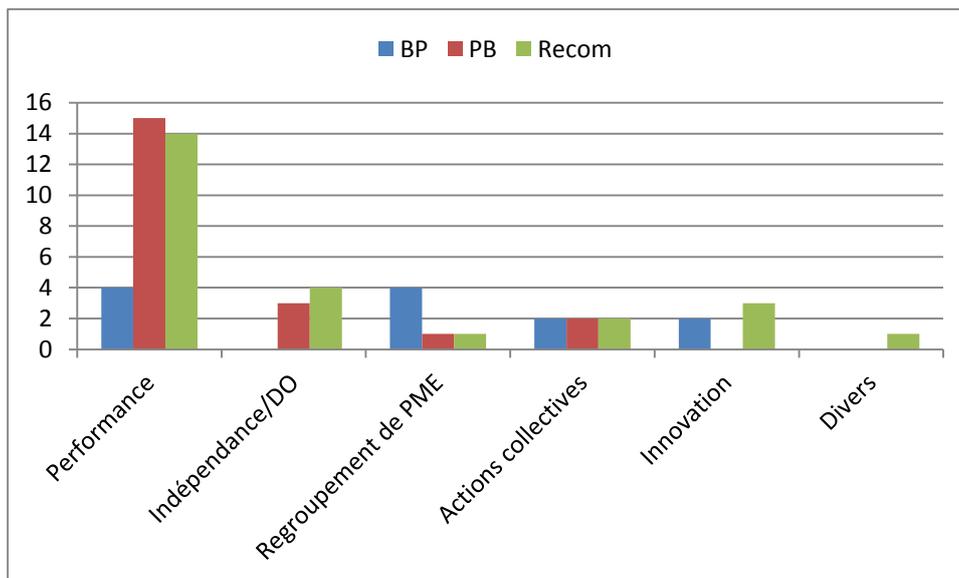
Leurs recommandations n'ont pas la qualité du vécu direct que les dirigeants nous ont fournie directement mais celle d'un plus grand recul. Elles seront une source d'inspiration importante pour celles que nous formulerons.

### 9.1 Analyse quantitative globale



Les problèmes relevés l'emportent en nombre sur les bonnes pratiques. Les DO sont les principaux fautifs mais aussi porteurs du plus grand nombre de bonnes pratiques : ceux sont bien eux les moteurs et apporteurs principaux de solutions pour améliorer la relation DOST.

## 9.2 Analyse de la situation des ST



Près de 40% des recueils concernant les ST sont relatifs à des problèmes : 30% sont des problèmes de performance.

Les recommandations adressées aux ST dominent nettement les bonnes pratiques des ST identifiées par les organisations professionnelles.

Notons que le thème Innovation est peu souvent abordé. Sans doute parce qu'on sous-entend innovation technique brevetable alors que le ST est plus concerné par l'innovation technologique ou de procédé qui a plus à voir avec la performance industrielle du ST.

Problèmes de performance des ST :

- Retard critique des ST français par rapport à l'Usine du Futur !
- Déficit de compétence managériales, commerciales et marketing des dirigeants.
- Déficit en R&D : nécessaire pour analyser et faire évoluer un Cahier des charges.
- Lenteur dans les progrès industriels attendus par les DO.
- Déficit d'outils (systèmes d'information , ERP) et compétences en Méthodes industrielles et logistiques (analyse charge/capacité).
- Non maîtrise de leur propre supply chain.

Problèmes de dépendances des ST :

- Inexistence de stratégie propre des PME sous-traitantes.
- Les plus petits ST souffrent le plus dans les relations DOST : ils n'ont pas vu venir les changements de comportement et de stratégie des DO.

Autres problèmes identifiés :

- Inadaptation de l'appareil de Formation qui n'est pas assez orienté vers la Sous-traitance de Spécialité (trop vers la Sous-traitance de Capacité).
- Trop individualistes, trop isolées, déficit de solidarité professionnelle, les ST ne forment pas bloc contre les mauvaises pratiques des DO.

Parmi les recommandations adressées aux ST, pour améliorer leur performance :

- Elaborer des stratégies basées sur la performance et la différenciation.
- Démontrer son savoir-faire et sa valeur ajoutée est le meilleur moyen pour un ST de se faire respecter de ses DO.
- S'engager dans des plans de progrès volontaires

- Former les chefs de ST à la culture juridique et à la relation commerciale : notamment pour leur apprendre à négocier sur la base de leur CGV
- Développer les compétences en méthodes industrielles dans les PME
- Développer les structures d'Emplois partagés Entre sociétés égales sur un même territoire : Fonction support : qualité, finance,...achats
- Renforcer les technologies de réalisation, traditionnellement fortes en France, en créant des écoles technologiques, développant l'alternance, pour faire monter en gamme les savoir-faire des ST

Actions collectives à développer au profit des ST :

- Accompagner les PME à élaborer leur stratégie propre (préalablement à leur progrès en logistique et méthode industrielle)
- Valoriser et former aux métiers des Méthodes industrielles dans les écoles, dans la population et parmi les chefs d'entreprises : il existe un énorme potentiel de gain et donc de développement de l'emploi

Autre recommandation ...comportementale : Le ST doit « oser » la relation avec le DO en cas de problème.

En résumé, les thèmes de la performance industrielle, au moment où l'on parle de l'Usine du futur et celui de la nécessité d'avoir une stratégie propre, sont les deux principaux ressorts des recommandations formulées.

Les organisations professionnelles territoriales ou de filière ont donc des priorités d'actions claires.

La création de deux labels pourrait être une recommandation efficace, l'un « Label Industriel » et l'autre « Label Stratégie » (idées proposées par quelques interviewés).

Ils pourraient être des outils de stimulation, d'étalonnage et au final de promotion des ST vis-à-vis des DO ; des outils pour inciter les ST proactifs à faire seuls ou accompagnés ces progrès que la France industrielle attend.

Les bonnes pratiques des organisations professionnelles pour l'amélioration des relations DOST :

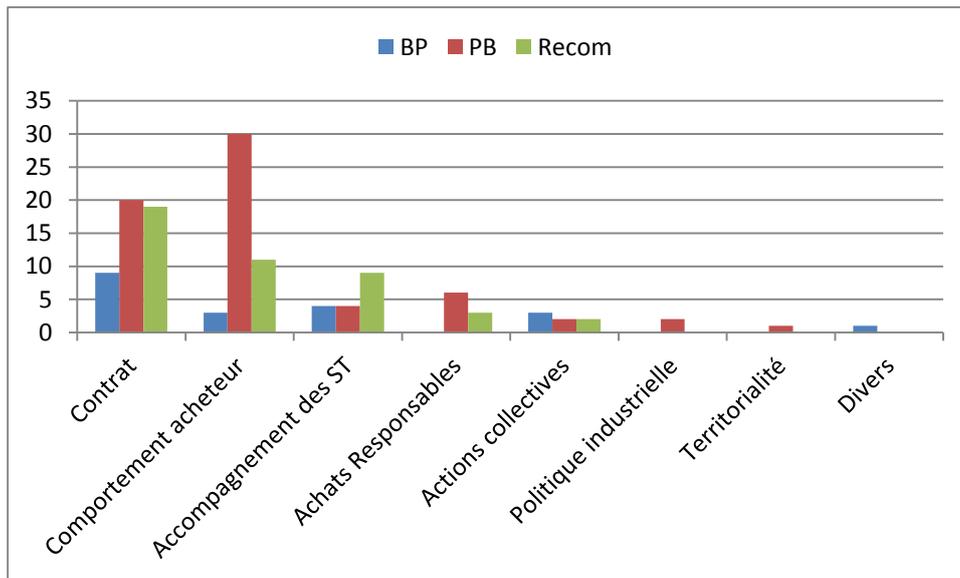
Regroupement de PME :

- Favoriser le regroupement de PME pour répondre à des appels d'offres des DO.
- Mutualiser une ressource compétente au sein de l'organisation professionnelle dédiée à la gestion contractuelle des contrats, cette personne devient, au nom du regroupement, l'interlocuteur de l'acheteur du DO.

Accompagnement des PME :

- Faire du thème de la relation DOST la colonne vertébrale des actions du syndicat ou organisation professionnelle locale.
- Négocier au niveau d'un regroupement de PME (NEOPOLIA) une Garantie bancaire de Bonne fin.
- Conduire une enquête annuelle sur la performance des ST (Industrie, RH,...).
- Conduire en région un plan INNOVATION PME pour accompagner les PME dans leur stratégie, et la conduite des projets d'innovation.
- Proposer des formations continues aux PME pour entretenir et améliorer la qualité des services et produits délivrés.

### 9.3 Analyse de la situation des DO



#### 9.3.1 Les problèmes générés par les DO

Les recueils les plus nombreux concernent les problèmes générés par les DO (40% des avis récoltés) ; les deux thèmes principaux étant :

- Le comportement acheteur concentrant 50% des problèmes,
- Le contrat représentant 33% des problèmes.

Problèmes principaux du Comportement acheteur des DO :

- La trop grande taille des DO est devenue un obstacle à l'obtention de bonnes relations DOST.
- Les interlocuteurs DO sont autistes et schizophrènes !
  - pas d'écoute véritable,
  - changent dans leurs critères et modalités de fonctionnement,
  - Les acheteurs sont pris en tenaille entre les exigences des projets et les capacités des ST.
- L'incompréhension, la distance DOST, les malentendus et les litiges augmentent car la technique n'est plus traitée en premier lieu.
  - Le DO défend une logique marketing et commerciale tandis que la culture de sa Supply Chain est industrielle.
  - Les acheteurs deviennent les contacts décisionnaires avec le prix comme critère pour l'achat d'études comme de produits.
  - Phénomène accentué par le fort turnover des acheteurs :
    - peu expérimentés
    - plus rarement de formation industrielle.
- Les ST ne savent plus comment fonctionnent les DO !
- Précipitations et choix inappropriés du DO ==> investissements ST perdus.
- Centralisation des fonctions Achats et Maintenance : ce qui ne favorise pas la relation DOST avec les ST locaux.
- Grande Difficulté de BFR pour les ST de la Supply Chain Aéronautique.
- Demande de réduction de prix incompréhensible (-30% sur 5 ans) dans le contexte des normes environnementales et des procédés non modifiables.
- Mauvaise déclinaison des messages et informations entre le DO et tous les acteurs de sa supply chain : notamment en raison du filtrage des rang1.

Problèmes liés aux contrats :

Païement :

- la Loi LME est contournée par les DO en invoquant l'application des délais de paiement des pays de livraison

Visibilité :

- Défaut de fiabilité des planifications des DO : ce qui génère tension et problème
- Les visibilités des ST sur les programmes et commandes sont encore trop limitées y compris dans l'aéronautique

Finance :

- Le transfert des achats de matières premières vers les ST a eu des répercussions négatives pour le ST : son prix augmente et le BFR se dégrade

Clauses contractuelles :

- Les CGA (Conditions Générales d'Achat) sont imposées aux ST alors qu'ils n'ont aucune existence juridique
- De moins en moins de partenariats inscrits dans la durée : la période de revoyure des contrats devient le plus souvent annuelle
- Les CDC (Cahier Des Charges) sont faibles, incomplets et sujets à litiges
- Captation de la Propriété intellectuelle (PI) par le DO
- La juridisation des contrats a une forte tendance à l'inflation des exigences et des pages !
- Les clauses Assurances des Contrats DO sont le plus souvent inacceptables en dépassant 1,5 fois le montant du contrat
- En France le droit du Client prédomine sur le droit du Producteur, hors dans la relation DOST, le DO est le client du ST (comme le consommateur est le client du producteur !!!). C'est l'inverse en Allemagne

### 9.3.2 Les bonnes pratiques DO relevées

Les bonnes pratiques mentionnées par les organisations professionnelles sont :

Contrat :

- Négocier un accord cadre métier de ST de rang 2 (ici avec le syndicat professionnel UITS (traitements de surfaces)) avec un grand DO (Safran)
  - Respect charte CDAF réaffirmée ;
  - CGA abolie ; CGV UITS ajustée ;
  - Clause risque sur pièces négociée ;
  - Modalités d'application des pénalités de retard négociées
- Incitation des rang1 par le DO à appliquer le contrat cadre UITS

Comportement acheteur :

- Mettre en œuvre le principe «Toyota », bien appliqué dans le Nord Pas de Calais : le ST doit gagner de l'argent, pour que la supply chain soit solide et participative (aucun litige avec l'UITS en plus de 13 ans).

Accompagnement des ST :

- Co-développer les produits à base de polymère entre DO, Rang1 et rang2 de la filière automobile (pratique du syndicat professionnel SNC Polymer)
- Impliquer les acheteurs rang1 et les BE des rang2 le plus en amont possible sous la responsabilité du chef de projet du constructeur automobile
- Mutualiser les actions de validation des matières premières dans la filière de la plasturgie automobile

Innovation :

- Détacher un expert DO la création du GIE MEREDIT (hébergé par la FIEEC) pour mutualiser les efforts de R&D de plusieurs ST en matière de CIRCUITS IMPRIMES.

### 9.3.3 Les recommandations faites aux DO

Les recommandations formulées par les représentants et instances professionnelles peuvent être classées par thématiques :

Contrat :

- La mère des Bonnes Pratiques : le paiement sans retard : bien s'assurer de l'application de la loi LME.
- Allonger la vue stratégique et la visibilité sur les commandes (raisonner en années et non en mois !) y compris au-delà des rang1.
- Généraliser les contrats cadre entre DO et fédérations/Syndicat de métiers : c'est participer à recréer la confiance.
- Assurer la cohérence entre les principes de la Charte et les comportements de la politique générale d'achat : Faire évoluer corrélativement les CGA en les validant avec la médiation InterEntreprises.
- Instaurer des réunions DOST concrètes avec la visibilité sur le court & moyen terme sur le prévisionnel des charges des DO.
- Accepter (DO) de pratiquer systématiquement l'analyse du cahier des charges (comme cela est pratiqué en Allemagne dans le secteur automobile).
- Améliorer certaines clauses :
  - Pratiquer, généraliser la délégation d'assurance ; ainsi le DO et le ST ont le même assureur le ST bénéficiant de la puissance de négociation du DO,
  - Respecter un délai de prévenance en cas de rupture contractuelle.
- Prévoir le traitement cascadié des litiges dans les contrats DOST.

Comportement acheteur :

- Rappeler aux acheteurs la définition de la compétitivité : c'est être compétent et en harmonie dans sa filière : la condition étant d'être collectif et collaboratif.
- Assurer la cohérence du discours du DO, engagement Charte et label RFR, parmi TOUS ses salariés.
- Développer les formations TCO (Total Cost ownership) pour les acheteurs des DO.
- Faire conduire la relation DOST par un couple Technique/Achat dans la filière automobile (cf. la pratique développée en Allemagne).
- S'organiser, agir pour maintenir la santé financière de son partenaire.
- Pondérer les objectifs économiques des acheteurs par des objectifs stratégiques qualitatifs (Fiabilité des prévisions fournies aux ST, Qualité de la relation DOST,...).
- La qualité générale de la relation DOST avec un DO donné est souvent inspirée par les valeurs personnelles du dirigeant du DO.
- Inclure la fonction achat dans le modèle de performance de l'entreprise et décliner sa stratégie vers l'extérieur (l'entreprise étendue).
- Mettre en valeur chez le DO le capital immatériel constitué par les fournisseurs de l'entreprise étendue : compétences, réactivité,...

Accompagnement des ST :

- Faire de l'ingénierie collaborative DOST amont dans la perspective de réaliser la Production avec le partenaire ST !
- Favoriser l'apport en compétences des DO vers les ST
- Aider les ST à avoir une stratégie, puis favoriser la cohérence des stratégies DO et ST

## 9.4 Les Bonnes pratiques et Recommandations plus générales des organisations professionnelles

### 9.4.1 Bonnes pratiques

Les bonnes pratiques de fonctionnement de ces organisations sont regroupées selon les rubriques :

Animation de la relation DOST territoriale :

- Faire du thème « Qualité Relation DOST » la colonne vertébrale des actions des organisations professionnelles.
- Conduire un plan d'actions spécifiquement sur l'amélioration des relations DOST.
- Promouvoir le « Chasser en Meute » au sein des adhérents DO et ST.
- Entretenir annuellement en région un index type PCI Peak Collaborative Index ....
  - Evaluation de la qualité des relations DOST et leur caractère collaboratif, en Région Rhône –Alpes.
- Organiser des forums DOST sur les nouveaux marchés : Energie Maritime Renouvelable, transition énergétique...
- Faire connaître la Médiation InterEntreprises parmi les adhérents du syndicat professionnel, et le processus escaladé du traitement des litiges, ainsi que la procédure collective.
- Partager les bonnes pratiques des clusters régionaux ou organisations professionnelles périodiquement au niveau national des filières.
- Réunir périodiquement les banquiers de la région sous l'égide de la Banque de France et de la filière pour discuter l'application de la LME et des actualités positives des PME.

Accompagnement des ST :

- Déployer nationalement le Plan Performance Industriel de la filière aéronautique avec les Têtes de Région et les Têtes de grappes dans chacune des régions.
- Mettre trimestriellement et gratuitement à disposition des adhérents PME/ETI de la filière automobile, la base de données actualisée des prévisions de ventes en EUROPE des versions de véhicules à horizon 36 mois.

Regroupement de PME :

- Sensibiliser les PME de la filière aux stratégies de regroupement de PME sur les thèmes Innovation et Internationalisation.
- Animer un dispositif d'intelligence collective :
  - Prêt de personnel à prix coutant de DO vers PME et/ou de PME entre elles.
  - Partage de moyens industriels lourds à cout marginal,
  - Mise en réseau des résolutions de problèmes industriels, RH, ...

Innovation :

- Favoriser les ponts entre Laboratoires et PME
  - Prix de la recherche appliquée qui récompense un couple Chercheur-PME (FIEEC).

## 9.4.2 Les recommandations des organisations professionnelles

Les recommandations relèvent principalement de critères d'animation :

Animation de la relation DOST :

- Être concret vis-à-vis des PME : négocier des contrats cadre avec les DO, répondre aux questions de terrains afin d'améliorer les relations DOST.
- Créer des formations nouvelles utiles au développement des acteurs de la filière.
- Développer la vision stratégique des acteurs des filières, individuellement et collectivement.
- Essaimer et mettre en œuvre les « bonnes pratiques » dans un cadre de regroupement de d'organisations professionnelles dans toutes les régions françaises : deux dimensions nouvelles.
- Développer le Dialogue Social Interentreprises en dépit de sa complexité et, du défaut de maturité des protagonistes.

Actions collectives :

- Refondre les cursus de formation Achat : plus d'ingénieur et moins d'école de commerce.
- Favoriser l'Ecole Excellence du Collaboratif : agir sur la formation des nouveaux acheteurs.

## 10 Recensement chronologique des travaux sur les relations DOST

### 10.1 Période 1972- 2009 : Avant les EGI

#### 10.1.1 1972 : CENAST Charte de la sous-traitance

- Le CENAST, CEntre NATional de Sous-Traitance, proposer le premier document interprofessionnel concerté sur le sujet de la relation DOST.

#### 10.1.2 1975 : Loi 75-1334 du 31/12/1975 relative à la sous-traitance

- Première loi sur la problématique de la sous-traitance et de la relation DOST
  - <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006068498&dateTexte=20090728>
- CENAST : Guide contractuel des relations de Sous-traitance
  - Transformation de la charte en un guide pratique de la relation DOST centré sur les aspects juridiques
  - <http://ccinet.cci.fr/ressourcesweb/public/r.aspx?ressid=14672>

#### 10.1.3 1976- 2000 : Création de la Commission technique de la sous-traitance

- Créée pour régler les problèmes liés aux pratiques « tayloriennes » de la sous-traitance existantes.

#### 10.1.4 1989 : Création du Comité Richelieu – PME Innovantes

- Association des entreprises françaises (PME, PME et TPE) d'Innovation et de croissance. En 2014, ce sont plus de 300 entreprises adhérentes et plus de 4 000 entreprises associées, soit environ 100 000 salariés. Profil moyen des adhérents : 60 salariés, CA= 7 M€.
- Le comité Richelieu est à l'origine de l'association Pacte PME créée en 2010.
- <http://www.comite-richelieu.org/>

#### 10.1.5 1995 : « Principes pour le développement des relations partenariales »

- Charte signée le 08 Mars 1995, liant l'Etat et les grands groupes français (Aérospatial, Total, Snecma, Thomson-Csf, Sanofi, Pechiney, Sinor Sacilor, Matra Hachette, Renault, Cogema, Elf, Alcatel-Alsthom, France Telecom, Dassault aviation), L'UPA, la CGPME.
- citée intégralement dans « Sous-traitance industrielle ; guide pratique des relations entre acheteurs et sous-traitants – Serge PEYRET, 2000, Editeur Encyclopédie DELMAS.

#### 10.1.6 1997 : CENAST : Guide pour un partenariat dans la sous-traitance industrielle

- Evolution du guide CENAST de 1975 en utilisant le mot « partenariat » déjà utilisé dans la charte Etat - Grandes Entreprises de 1995

### 10.1.7 2000 : « Global Compact »

- Lancement de l'initiative RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) au niveau MONDIAL, qui annonce la norme ISO 26 000.
- Annoncé en janvier 1999 par Kofi ANNAN, Secrétaire général de l'ONU, dans un discours prononcé au Forum économique mondial de Davos, le 31 janvier 1999, le pacte MONDIAL, dénommé Global Compact, a été lancé opérationnellement au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. Il s'agit d'un pacte par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption :

#### Droits de l'homme :

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence
2. A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

#### Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire
5. L'abolition effective du travail des enfants
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

#### Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement
8. A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement
9. A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

#### Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

### 10.1.8 2001 : Loi NRE de Mai 2001

- La loi "Nouvelles Régulations Economiques" porte notamment sur le reporting social et environnemental des sociétés cotées françaises et l'importance de la sous-traitance (Art. 116)
- [http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?sessionId=6DBF1BEAF98B42629999346B33367108.tpdio16v\\_3?cidTexte=JORFTEXT000000223114&categorieLien=id](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?sessionId=6DBF1BEAF98B42629999346B33367108.tpdio16v_3?cidTexte=JORFTEXT000000223114&categorieLien=id)

### 10.1.9 2004 : Création des Pôles de Compétitivité

- Aujourd'hui, il existe 71 Pôles de compétitivité répartis sur le territoire dont 13 à vocation mondiale. Ils regroupent des grandes Entreprises, des Laboratoires, des institutionnels et un réseau de PME/PMI. La vocation première de ces pôles est de conduire des **projets d'innovation**.
- <http://competitivite.gouv.fr/>

### 10.1.10 2007 Création de SPACE

- SPACE™ est une association à but non-lucratif réunissant des acteurs de l'industrie aéronautique civile européenne. Elle a été fondée à l'initiative d'AIRBUS, EADS, EATON, LIEBHERR Aerospace, MOOG, RATIER FIGEAC/HAMILTON SUNDSTRAND, SAFRAN, THALES et ZODIAC Aerospace.
- Son principal objet l'amélioration de la supply chain et donc le progrès de la compétitivité de l'industrie aéronautique
- Depuis 2013, elle est fortement impliquée dans le plan Performance Industrielle du GIFAS (les grappes GIFAS), lancé opérationnellement en 2014
- <http://www.space-aero.org/quest-ce-que-space/>

### 10.1.11 2008 : Loi LME n° 2008-776

- La loi LME du 4 août 2008, Loi de Modernisation de l'Economie traite notamment de la problématique des délais de paiement entre DO et ST.
- <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019283050>

### 10.1.12 2009 : CENAST panorama de la sous-traitance française

- [http://www.snese.com/medias/fichiers/cenast\\_nov\\_2009.pdf](http://www.snese.com/medias/fichiers/cenast_nov_2009.pdf)

## 10.2 Période 2009- 2014 : Les EGI et après

### 10.2.1 2009 : EGI Etats Généraux de l'Industrie

- Les Etats généraux de l'Industrie avaient comme objectif de «redonner au pays une ambition industrielle nationale». Des débats régionaux ont été organisés fin 2009 dans les régions françaises et se sont conclus début 2010. Les travaux et plan d'actions se sont poursuivis dans la convention Nationale de l'industrie qui deviendra le conseil national de l'industrie, lui-même ayant générés les 13 Comités stratégiques de filière (voir plus loin)
- Rapport final février 2010 :
  - <http://bilan-objectifs.entreprises.gouv.fr/2011/dgcis.pdf>
  - <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000021/0000.pdf>

### 10.2.2 2009 : Initiative de la Filière automobile

- Création de la PFA, [Plateforme de la Filière Automobile](#), fédérant les ARIA régionales (ARIA : Association Régionale des industriels de la filière Automobile)
- [Code de Performance et de Bonne Conduite](#)
  - [http://www.pfa-auto.fr/files/8213/7838/9520/Code\\_Performance\\_Bonnes\\_Pratiques.pdf](http://www.pfa-auto.fr/files/8213/7838/9520/Code_Performance_Bonnes_Pratiques.pdf)

### 10.2.3 2010 Création des IRT

- Depuis 2010, les Pôles de compétitivité ont contribué à l'émergence des 8 IRT, Instituts de Recherche Technologique, où l'innovation est en prise plus directe sur les marchés et donc le développement économique. L'IRT est un outil d'excellence, dont la finalité première est le **développement industriel** et/ou de services par le regroupement et le renforcement des capacités de recherche publiques et privées. Il pilote des programmes de recherches couplées à des plates-formes technologiques, effectue des travaux de R&D expérimental au meilleur niveau international jusqu'au stade du prototypage et veille à la valorisation économique de ses travaux.
- Les 8 IRT créés à ce jour (décembre 2014) sont répartis territorialement :
  - 1-Grenoble- NanoElectronique, 2-Toulouse – AESE (Aéro, Spatial & Systèmes Embarqués); 3-Lyon – Bio Ester; 4-Metz M2P (Matériau, Métallurgie, Procédé); 5-Valenciennes- Railenium; 6-Nantes – Jules Vernes (Matériau composite); 7-Saclay- System X; 8-Rennes B-Com (Réseau numérique et communication)

### 10.2.4 2010 : Recommandations de la CCI France

- A partir d'une enquête réalisée en 2009, l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industries) a rédigé un guide pour améliorer la relation client-Fournisseur « [15 recommandations pratiques pour construire un partenariat gagnant – gagnant](#) » qui s'adresse à la fois aux entreprises DO ou clientes et aux fournisseurs ou ST

### 10.2.5 2010 : Propositions CGPME

- [les 5 propositions](#) de la CGPME pour améliorer les relations donneurs d'ordre/sous-traitants (cliquer)

### 10.2.6 2010 : Charte CDAF & Médiation InterEntreprises

- [Charte CDAF- médiation InterEntreprises](#), dénommée Charte Relations Fournisseur Responsables, est créée conjointement par la CDAF, Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France, et par la Médiation InterEntreprises.
- [http://images.cdaf.fr/cdaf/UtilisateursFichiers/201408/140827-CHARTE\\_RFR-MAJ31082014.pdf](http://images.cdaf.fr/cdaf/UtilisateursFichiers/201408/140827-CHARTE_RFR-MAJ31082014.pdf)

### 10.2.7 2010 : Création de la Médiation InterEntreprises

- La Médiation Inter-entreprises poursuit trois objectifs principaux :
  - Résoudre les conflits Interentreprises
  - Faire évoluer les comportements dans la relation DOST
    - Animation et agrément délivré pour la Charte (2009) et le Label « Relation Fournisseur Responsables » (2012)
      - 516 Signataires de la Charte
      - 24 Entreprises engagées dans le Label (dont 2 PME)
  - Favoriser l'innovation (nouveau rôle depuis 2014)
- Elle comprend 14 Médiateurs Délégués nationaux (dont le médiateur national des Marchés Publics (M. Jean-Lou BLACHIER et les Médiateurs des filières industrielles) et 30 Médiateurs Délégués Régionaux. Elle est un outil de recours, au niveau régional voire national, après les médiations internes des donneurs d'ordre et avant les tribunaux pour traiter les litiges commerciaux et juridiques entre DO et ST. Des saisines collectives peuvent être faites sous l'égide des organisations professionnelles.

- Les résultats actuels sont : plus de 250 000 dossiers traités avec 80% de réussite, sachant que les relations DOST sont poursuivies positivement dans la très grande majorité des cas entre les parties DO et ST
- La Médiation InterEntreprise mène beaucoup d'actions pour se faire connaître des chefs d'entreprises, notamment des ST, pour démontrer leur efficacité notamment dans la continuité des relations entre DOST après le conflit.
- Médiation Marchés publics
  - Un guide de la commande publique est en cours d'élaboration pour faciliter l'accès des PME à la commande publique, incluant les simplifications préconisées par un groupe de travail opérationnel
  - Les organismes publics allotissent désormais les marchés publics pour les rendre accessible à des PME ou groupement de PME
  - Des actions fortes sont en cours pour réduire les délais de paiement notamment vers les PME
- Site et liens
  - <http://www.economie.gouv.fr/mediation-interentreprises>
  - Pour accéder aux publications : <http://www.economie.gouv.fr/mediation-interentreprises/publications-1>
  - Lien donnant notamment accès aux «36 mauvaises pratiques de la relation DOST »
    - [http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/mediation-interentreprises/Documents/36\\_mauvaises\\_pratiques.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediation-interentreprises/Documents/36_mauvaises_pratiques.pdf)

### 10.2.8 2010 : Rapport JC VOLOT

Le Rapport « Sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance » rédigé sous la conduite de M. JC VOLOT, médiateur de la sous-traitance, est paru en 2010 :

- Ses recommandations principales sont :
  - Ré humaniser la relation entre clients et fournisseurs/sous-traitants,
  - Favoriser chez les grandes entreprises la conscience d'avoir une responsabilité de filière,
  - Insister sur la nécessité des PME d'assurer leur indépendance stratégique.
- Lien vers le rapport JC VOLOT
  - [http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/mediation-interentreprises/Rapport\\_Volot\\_dispositif-juridique-relations-interentreprises-sous-traitance.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediation-interentreprises/Rapport_Volot_dispositif-juridique-relations-interentreprises-sous-traitance.pdf)

### 10.2.9 2010 : Création de Pacte PME

Création de l'association Pacte PME, en cohérence avec le Comité Richelieu, soutenue par la DGCIS, aujourd'hui DGE (Direction Générale des Entreprises, Bercy).

- Elle associe 56 grands comptes engagés en faveur des PME françaises
- Elle communique sur des exemples de « Partenariats gagnants-gagnants » entre PME et grands comptes membres de l'association
  - <http://www.pactepme.org/parteneriats-gagnants>
- Pacte PME a pour objectifs de « fabriquer des ETI à partir de PME à Offre différenciée ».
  - Les adhérents ont établi une méthodologie d'aide et d'accompagnement des PME à offres différenciée qui fait référence en matière de Bonnes Pratiques de la relation DOST. Aujourd'hui, elles sont mises en œuvre dans quelques centaines de cas dont 120 « success stories » sont répertoriées. Les bonnes pratiques sont classées dans 5 catégories (<http://www.pactepme.org/bonnes-pratiques>)
    - Innovation
    - Adaptation des règles
    - Relations partenariales
    - Levier
    - Gouvernance

- PACTE PME a référencé plus de 12 000 PME françaises à offre différenciée que l'association met en relation avec les grands comptes adhérents. Cela est particulièrement efficace pour l'organisation des Techno Days ou des forums Innovation que ces grands comptes organisent pour « sourcer » de nouveaux partenaires pour gagner de nouveaux contrats notamment à l'export.
- PACTE PME entretient pour chaque grand compte intéressé le Baromètre fournisseurs comme intermédiaire assurant la transmission des messages et feedback des fournisseurs en assurant toute la confidentialité souhaitée de part et d'autre.

#### 10.2.10 2010 : Création de la CNI

- La CNI, ou Conférence Nationale de l'Industrie, créée en juin 2010, est devenue le Conseil National de l'Industrie en Février 2013
- Les travaux du CNI se réalisent dans chacun des comités stratégiques de filières (ou CSF)
- 15 CSF ont ainsi été créés et ont chacun établi leur plan d'actions
  - Automobile, Aéronautique, Ferroviaire, Naval, Numérique, Nucléaire, Chimie-matériaux, Eco-Industrie, Industrie Extractives et Premières transformations, Bois, Biens de consommation, Agro-Alimentaire, Santé, Mode & luxe, et « Silver Economy »,
- <http://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/competitivite/comites-strategiques-filieres>

#### 10.2.11 2010 : création de l'ObsAR

- L'ObsAR, Observatoire des Achats Responsables, est une association de la loi 1901 qui a pour objectif d'échanger des bonnes pratiques concernant les Achats Responsables. Il vise à mettre à la disposition de ses adhérents des indicateurs de mesure et d'évolution des pratiques métiers et des espaces de rencontres entre les parties prenantes.
- Elles regroupent des entreprises de toutes les filières, largement au-delà des filières industrielles.
- Son président en est le Directeur de la Médiation InterEntreprises, ses membres sont des entreprises de tout secteur d'activité bien au-delà du secteur de l'industrie.
- <http://www.obsar.asso.fr/>

#### 10.2.12 2010 : Norme AFNOR ISO 26 000

- Projet lancé en 2001, et abouti en 2010 dans la continuité du Pacte mondial Global Compact la norme ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte.  
Elle définit la responsabilité sociétale comme :
  - Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :
    - contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
    - prend en compte les attentes des parties prenantes
    - respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
    - est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations
  - <http://www.afnor.org/metiers/normalisation/iso-26000/observatoire-francais-de-l-iso-26000>

### 10.2.13 2012 : ANACT – Lyon

- L'ANACT organise à LYON la Conférence européenne "Améliorer les relations donneurs d'ordres/sous-traitants dans le secteur industriel"
- Principalement centrée sur les conditions de travail et d'emploi entre DO et ST
- Synthèse de la conférence
  - <http://www.anact.fr/images/web/dost/CR%20conference%20DOST%20logo2.pdf>

### 10.2.14 2012 : Diffusion du 1er P.C.I, Peak Collaborative Index

- Le centre européen d'Entreprise et d'Innovation de la région Rhône Alpes, dénommé THESAME, crée l'association PEAK (Purchasing European Alliance for Knowledge). Le PEAK est conçu comme l'observatoire du collaboratif Client-Fournisseur
- Le PCI, Peak Collaborative Index, est un indicateur de mesure de la collaboration et de la confiance entre clients et fournisseurs :
  - Réalise l'état des lieux des collaborations DOST
  - Identifie les leviers et impacts perçus d'une collaboration
  - Propose un plan d'actions pour développer les relations collaboratives
  - Contribue au développement de la culture du collaboratif au plan national
- A sa troisième édition en 2014, plus de 320 entreprises (60% de ST, 40% de DO) majoritairement situées en région Rhône Alpes ont répondu, dont 33% appartenant au secteur de la Métallurgie et 20% à celui des services.
- Les travaux des chercheurs de PEAK Thesame et les mesures périodiques du PCI permettent de guider les organisations professionnelles (et les DO) dans la mise en place des pratiques d'achats responsables en France et les établissements d'enseignement dans l'élaboration de supports de formation pour les nouveaux « acheteurs collaboratifs ».
- En 2015, la PFA, plateforme de la filière automobile, utilisera cet indicateur pour évaluer la qualité de la relation DOST parmi les DO et ST nationaux de la filière automobile
- Pour en savoir plus sur Thesame :
  - <http://www.peak-purchasing.com/decouvrir-peak/les-partenaires/thesame/>
- Pour en savoir plus sur PEAK (Purchasing European Alliance for Knowledge)
  - <http://www.peak-purchasing.com/decouvrir-peak/qu-est-ce-que-peak/>

### 10.2.15 2012 : Rapport Gallois

- Conclusion du rapport Gallois, dont le titre est Pacte pour la compétitivité de l'industrie française :
  - La reconquête de la compétitivité demandera du temps et des efforts ; elle remettra en cause des situations et des postures établies. Mais dès lors que le diagnostic est partagé, que le déclin actuel est jugé par tous inacceptable, cette reconquête peut être un formidable projet collectif.
    - Jouer l'innovation et la qualité, l'esprit d'entreprise et la prise du risque,
    - Rompre les barrières et travailler ensemble,
    - Mettre en valeur les compétences et (re)donner le goût du progrès technique,
    - Ouvrir de nouveaux espaces de dialogue et stimuler l'intelligence collective.
  - Il y a là tous les ingrédients pour mobiliser les forces vives du pays et, en particulier, la jeunesse.
  - C'est de là que viendra la confiance, l'optimisme et donc le succès.
- <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000591/0000.pdf>

## 10.2.16 2012 : Label Relations Fournisseur Responsables

- Création par la Médiation InterEntreprises du Label « Relations Fournisseur Responsables », et nomination des premiers labellisés (Grandes entreprises).
  - A fin 2014 : 24 entreprises dont 2 PME et 2 ETI se sont engagées dans la labellisation « Relations Fournisseur Responsables ». Processus avec audit annuel sur les Points rédhitoires (dont le délai de paiement) et renouvellement triennal par un cabinet certifié (Vigéo, ...) et validé par la commission ad-hoc où le CENAST est représenté
- <http://www.relations-fournisseur-responsables.fr/le-label-relations-fournisseur-responsables/>
- Plusieurs publications accessibles via <http://www.relations-fournisseur-responsables.fr/publications/> :
  - Gestion des situations de dépendance des Fournisseurs (Rapport d'étape du groupe de travail) Décembre 2014
  - 30 bonnes pratiques pour réduire les délais de paiement (Décembre 2014)
  - 91 Bonnes pratiques pour communiquer sur la charte CDAF- Médiation InterEntreprises
  - 3 éditions successives 2014 du Guide « Talents d'Acheteurs »
    - 1ère édition juin 2014
      - Aide à la consolidation des filières et au déploiement international : 50 bonnes pratiques
      - Contribution au **développement du territoire** : 42 bonnes pratiques
      - Focus sur deux critères rédhitoires :
        - Réglementation ICPE
        - Désignation du Médiateur Interne
    - 2ème édition octobre 2014
      - Prévention de la corruption : 59 bonnes pratiques
      - **Appréciation du coût total de l'achat** : 44 bonnes pratiques
      - Intégration dans le processus d'achat des performances environnementales des fournisseurs et sous – traitants : 52 bonnes pratiques
      - Intégration dans le processus d'achat des performances sociales des fournisseurs et sous – traitants : 46 bonnes pratiques
      - Focus sur un critère rédhitoire :
        - **Les Conditions Générales d'Achats**
    - 3<sup>ème</sup> Edition Décembre 2014
      - Promotion de relations durables et équilibrées
      - Professionnalisation de la fonction et du processus d'achat
      - Développement des relations et de la médiation commerciale
      - Focus sur un critère rédhitoire :
        - **La rémunération des acheteurs**
      - Les 7 bonnes pratiques générales recommandées

## 10.2.17 2013 : Pacte PME Défense

- Lancement de Pacte PME Défense, plan d'actions lancé en novembre 2012 et officiellement annoncé dans l'instruction du Ministre de la Défense en Mars 2013 (15 Md € d'achats annuels).
- Il consiste en des actions pour faciliter l'accès des PME à la commande du ministère de la Défense
  - Calibration des Cahiers des Charges, Allotissement, Apurement systématique en fin d'année pour payer les PME, Meilleure connaissance des PME spécialement avant les consultations, Création d'une Lettre de Recommandation et d'un Label DGA Testé pour valoriser les PME choisies et les aider dans leur promotion notamment à l'international
- Il est structuré en 4 axes (Innovation Financement, Sous-traitance, Export) et 40 actions, Notons les actions :
  - Innovation
    - Contrats RAPID, ASTRID Maturation, OER (Passage Démonstrateur au stade prototype)
  - Sous-traitance
    - 7 conventions Pacte Défense PME signées avec les grands DO de la Défense : AIRBUS, SAFRAN, THALES, MBDA, NEXTER, DCNS, DASSAULT Aviation. Elles traitent de la Propriété Intellectuelle du ST, de la visibilité du contrat donnée aux ST,
- La mise en œuvre, encore expérimentale en Mars 2014, est assurée par 23 représentants régionaux, localisés dans les préfectures de région, en coordination étroite avec BPI France, les CRCI (Chambres Régionales de Commerce et de l'Industrie) et les Pôles de compétitivité.

## 10.2.18 2013 : Rapport Martial BOURQUIN

- La mission Bourquin ([http://www.economie.gouv.fr/files/2013\\_rapport\\_senateur\\_bourquin.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/2013_rapport_senateur_bourquin.pdf)), dont le titre est « les Relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants dans le domaine de l'industrie », a été lancée en janvier 2013 à partir du constat de la persistance de relations DOST dégradées entre entreprises françaises principalement sur les délais de paiement.
- Elle conclue, notamment, que les lois NRE 2001 et LME 2005 sont pertinentes mais que l'on constate un essoufflement dans les progrès et des contournements qui perdurent (dont l'extraterritorialité).
- Les recommandations du rapport BOURQUIN sont principalement organisées en deux thèmes (hors le cas du traitement de la protection d'un ST d'un DO en difficulté financière) :
  - Délai de Paiement :
    - Mieux contrôler l'application de la loi LME /
      - en la clarifiant sur le mode de computation.
      - en instaurant un seul délai (45 jours fin de mois) et en sanctionnant administrativement les entreprises contrevenantes.
      - En rendant opérationnel le dispositif d'alerte via les commissaires aux comptes
      - En communiquant sur les résultats de son application.
  - Relation sous-traitance industrielle.
    - Généraliser la contractualisation DOST en l'imposant pour au-delà d'un certain montant.
    - Inciter la négociation de contrat-type filière par filière, et à défaut faire appliquer les CGV des ST.

- Sous l'égide des organisations professionnelles et des CSF comités stratégiques de filières
  - Créer des structures type PACTE PME sur les territoires
  - Créer et vérifier annuellement l'application de chartes et codes de bonnes conduites DOST / filières
  - Faire des saisines collectives de la médiation InterEntreprises pour traiter les litiges importants
  - Soutenir le regroupement de TPE/PME en utilisant la ressource des CCI.

#### **10.2.19 2014 : Performance Industrielle GIFAS**

- Lancement dans 10 régions françaises du plan d'actions pour améliorer la performance industrielle des acteurs de la filière Aéronautique. Il consiste à créer, en 3 ans, 63 grappes d'entreprises regroupant de 5 à 8 PME sous-traitantes et animées par un DO, tête de grappe. Par ailleurs, un représentant d'un des 4 grands DO de la filière aéronautique assure la coordination régionale du dispositif comme tête de Région. Les financeurs sont le GIFAS, l'Etat (Direccte) et les conseils régionaux (notamment sur les aspects formation).
- Les actions démarrent par un diagnostic de chaque PME, réalisé sous l'égide méthodologique de l'association SPACE, par des consultants régionaux labellisés. Le suivi de la réalisation des plans d'actions est assuré collectivement par les membres de la grappe, en présence et sans la présence de représentants des têtes de grappes pendant une durée typique de 12 mois. L'intention est de créer une dynamique entre les entreprises régionales qui perdure au-delà de ces plans d'actions annuels.

#### **10.2.20 2014 : Prix du Délai de Paiement**

- Remise du Premier Prix du Délai de Paiement, créé et suivi par la DGE, Direction générale des Entreprises (Bercy). Il a été créé dans le but de communiquer sur l'application de la Loi LME et de contribuer ainsi à l'accompagnement des bonnes pratiques sur ce thème emblématique de la relation DOST:
  - Les performances des grandes entreprises françaises et des collectivités locales sont encore faibles en matière de paiement sans retard des PME/PMI. La comparaison avec les statistiques chinoises ne sont pas flatteuses pour l'équipe France puisque semblables alors que celles de l'Allemagne et des USA sont considérablement meilleures.
  - Le secteur de la construction en France étant celui qui a les pratiques les plus saines en la matière.
  - Le contrôle accru de l'application de la loi LME apparaît comme le meilleur moyen d'obtenir sur le moyen et long terme le respect général des délais de paiement (45 jours fin de mois).
  - <http://prixdesdelaisdepaiement.fr/>

## 10.2.21 2014 : Rapport JP AUBERT

- Monsieur Jean-Pierre AUBERT a été chargé d'une mission sur le thème de la ré-industrialisation des territoires par le Premier Ministre, Jean-Marc AYRAULT, et a produit le rapport dont le titre est « Mutation socio-économique des territoires : les ressources de l'anticipation ».
- Sur le thème de la solidarité territoriale, le rapporteur propose, en synthèse, de passer en mode offensif et préventif long terme, c'est-à-dire en mode anticipation active, pour accompagner les mutations économiques et l'émergence de nouvelles filières sur les territoires en :
  - Soutenant la création d'Espaces Initiatives Territoriales (E.I.T.)
    - réunissant les élus, les entreprises, les salariés et des experts ; l'ensemble informé avec un dispositif de données ajustées et précises.
  - Créant des dispositifs locaux pour le conseil aux PME et à la prévention des risques des mutations.
  - Incitant au moins 50 grandes entreprises à disposer de leur propre structure d'accompagnement au développement économique local (pas seulement celles qui en ont déjà une : les 15 membres du CIADEL (Club des Industriels Acteurs du Développement Economique Local).
  - Capitalisant et partageant les résultats et initiatives locales au niveau national.
  - [http://www.chaire-mai.org/wp-content/uploads/2014/10/rapport-MAAMEFINALRe%CC%81vise%CC%8122\\_10\\_2014.pdf](http://www.chaire-mai.org/wp-content/uploads/2014/10/rapport-MAAMEFINALRe%CC%81vise%CC%8122_10_2014.pdf)
  - Voir aussi le site de la Chaire M.A.I. Mutations Anticipations Innovations inaugurée en 2008 à l'I.A.E de PARIS : <http://www.chaire-mai.org/> .

## 10.2.22 2014 Etude La Fabrique – Région Rhône-Alpes - Astrees

- La Fabrique est un dispositif expérimental mis en place par l'association nationale ASTREES pour le compte du Conseil régional Rhône-Alpes. Les deux buts principaux étaient :
  - Faire progresser la réflexion sur le sujet des relations DOST.
  - Favoriser la création et le développement opérationnel de projets sociaux innovants.
- Les propositions d'actions ont fait l'objet, au second semestre 2014, de présentations ciblées sur plusieurs territoires rhônalpins. Les 6 intitulés de propositions d'actions sont organisés en 3 thèmes :
  - Achats responsables.
    - Prospectives & Anticipation : les tracteurs industriels d'aujourd'hui et de demain.
      - Détecter et faire travailler dans le tissu les tracteurs industriels ayant la culture DOST.
      - Aider les PME à avoir une stratégie (tous les outils existent mais leurs dirigeants doivent les utiliser.
      - Evaluer et favoriser la cohérence des stratégies des DO (GG) et ST (PME).
    - Bâtir en Rhône-Alpes l'école d'excellence du collaboratif.
      - Induire culture collaborative avec les ST, faire admettre au DO que cette relation s'inscrit dans le temps, et que ses résultats ne sont pas brutalement des rentabilités de 6% l'an
      - Agir sur la formation des nouveaux acheteurs.
      - Faire en sorte que les GG-DO appliquent leurs engagements sans donner d'objectifs contradictoires à leurs acheteurs.

- Insuffler au plus haut niveau des Gouvernance des DO et amont (Enseignement) les valeurs du travail collaboratif.
  - Industrialisation collective.
    - Travailler le plus tôt possible avec le DO et le ST : au moment de la co-conception produit ou l'installation des réseaux logistiques...
    - Partager sur le long terme.
    - Créer des expertises partagées.
- Gestion des Ressources Humaines et image des métiers
  - Alternance partagée
    - Création de parcours d'Alternance Partagée partant du constat des obligations de recrutement des GG et des difficultés des PME à recruter et former des compétences utiles pour elles.
  - Détachement et Mécénat de compétences entre DOST
    - Constat de manque de compétences dans des PME lors de nouveaux développements commerciaux ou techniques ou autres.
  - Emplois partagés
    - Entre sociétés égales sur un même territoire : mutualisation de fonctions Support : qualité, finance,...
- Dialogue social et conditions de travail
  - Dialogue social de projet
    - De loin le groupe de travail le plus compliqué à animer, et qui n'a pas mobilisé beaucoup de participants.
    - Présupposé de départ : Il n'est pas possible de parler de collaboratif entre entreprises sans y impliquer les salariés des entreprises concernées : cela ne peut pas s'arrêter au niveau managérial

### 10.3 Bonnes Pratiques de la filière Aéronautique

Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
Performance	Grappe GIFAS	<p>Organisation d'un système de responsabilités en cascade dans la chaîne industrielle aéronautique, Airbus s'organisent autour de champions qui eux-mêmes structurent leurs champions. En pratique Le programme est structuré avec des Têtes de Régions et par régions des têtes de grappes (rang 1) animant de 5 à 8 PME Sous-traitantes régionales</p> <p>Accompagner les ST dans une démarche d'amélioration de la performance industrielle (durée 12 à 18 mois) et de la création sur le plus long terme d'une dynamique locale d'entraide entre ST régionales ; avec l'appui conseil de l'association SPACE et des services des Régions pour les formations.</p> <p>En 3 ans (2014-2016), 63 grappes seront lancées dans 11 sur 22 régions, à raison de 5 à 8 PME par grappes : soit donc avec 63 DO et plus de 350 PME de la filière.</p> <p>C'est une bonne pratique tant que les solutions trouvées sont concertées. Il est nécessaire de maîtriser le risque de la démarche qui est que les solutions soient imposées par la tête de grappe.</p>	AIRBUS, GIFAS, Les Rang 1, les Régions, et l'ETAT,
Contrat	Contrat Cadre UITS	<p>Contrat Cadre pour définir les conditions de réalisation de prestations de Traitements Spéciaux dans la filière aéronautique</p> <p>Clauses opérationnelles négociées entre le DO principal et les ST de l'UITS. Elles ont vocation à être appliquée aussi par les ST de rang 1 de SAFRAN qui utilise les mêmes ST : cela contribue à normaliser et clarifier ses prestations cruciales en termes de délai, et qualité pour la filière aéronautique. La généralisation aux autres DO du GIFAS est discutée</p>	COSERTEC, UITS & SAFRAN
Actions collectives	Club Stratégies Achat	<p>Organiser régulièrement et thématiquement à la demande d'un DO des rencontres conviviales entre acheteurs et ST. Mener des enquêtes qualitatives sur la relation DOST dans la filière aéronautique locale...</p> <p>Assurer la communication régulière, conviviale et fiable entre DO et ST de la filière aéronautique</p>	CCI Toulouse, et les adhérents
Regroupement de PME	Aero Trade	<p>Centrale achat partagée (achat matière première) par 10 PME</p> <p>Mutualiser les achats de matière première, avec une certaine garantie financière du DO</p>	Airbus
Accompagnement des ST - Compétences	Lycée Airbus	<p>Former aux métiers de l'aéronautique en s'inspirant du modèle allemand de la formation professionnelle</p> <p>Former en local les compétences dont l'industrie aéronautique locale a besoin</p>	Airbus
Accompagnement des ST - Export	Safranpole	<p>Appuyer l'internationalisation des fournisseurs</p> <p>Avec l'aide d'Altran, soutenir 15 PME et ETI pour leur implantation en INDE grâce au réseau Safran</p>	Safran
Accompagnement des ST - Finance	FCPR Aerofund III	<p>Soutenir des actions d'investissements auprès des ST rang 1 &amp; 2 de l'Aéronautique en Capital Développement, Capital transmission ou en prise de participations majoritaires : fonds de 300 M€, Intervention de 2 à 30 M€,</p> <p>En continuité depuis 2004 des fonds Aerofund I &amp; II, Financer le développement des ST stratégiques de l'aéronautique</p>	Airbus, Safran
Accompagnement des ST- Export	Aide à l'export	<p>Organisation de salons professionnels à l'étranger,</p> <p>Aider les PME à se positionner dans le pays émergents ou pas, . Mise à disposition de relais industriels et commerciaux (Comptoires): points de départ de JV et de projets industriels</p>	Pole Pégase

Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
Accompagnement des ST- Performance	Lean Aéro	Mise en place de démarches conjointes de Lean Améliorer la performance industrielle des ST	DIRECCTE Midi - Pyrénées
Actions collectives	Entreprise étendue et Hélicoptère du Futur	Sourcing de PME Innovantes régionales pour EUROCOPTER dans le cadre du programme HELICOPTERE DU FUTUR Identifier des PME innovantes porteuses de technologies apportant des gains substantiels sur les nouvelles générations d'Hélicoptères: plus de 4 000 PME consultées, 300 PME ayant participé seules ou groupées à 100 propositions, 44 contrats de maturations technologiques signés entre Airbus et les PME sélectionnées	Pole Pégase
Communication	Strategic Supplier Assessment (SSA)	Outil cartographiant le positionnement du ST par rapport aux attentes du DO Des réunions STM (Strategic Fit Meeting) sont organisées au moins une fois par an chez le ST: information transparentes sur DO : Cahier des Charges, marchés, marketing...+ proposition d'accompagnement sur certains points d'amélioration	Airbus
Contrat	Recommandation GIFAS	Visibilité sur Carnet Commande DO sur 6 mois Fournir visibilité nécessaires aux investissements et faciliter l'accès aux prêts bancaires	Airbus
Innovation	COMETES 1/2	"COMETES = Collaboration et Organisation pour une Meilleure Entente des Entreprises du Spatial) Echanger annuellement avec les ST de la filière spatial sur la feuille de route technologique Anticiper les besoins en compétences techniques nouvelles exigées par le marché	Airbus Defense & Space, Pole Aerospace Valley
Innovation	IRT AESE	Lever les verrous technologiques identifiés par les partenaires de projets Dynamiser la filière pour développer l'emploi : 23 000 emplois en 10 ans	Pole AEROSPACE Valley
Performance	BoostAeroSpace	Assurer la continuité numérique de la chaîne d'approvisionnement (depuis le composant jusqu'à l'affaire) Améliorer les collaborations entre les partenaires	Airbus, Dassault Aviation, Safran, Thales
Performance	COMETES 2/2	"COMETES = Collaboration et Organisation pour une Meilleure Entente des Entreprises du Spatial) Améliorer la compétitivité et la performance industrielles du tissu des PME régionales au travers d'un projet collaboratif d'amélioration continue: 20 PME accompagnées sur 18 mois (fin en Juillet 2015) Centré sur l'amélioration de la qualité, la ponctualité, et l'anticipation des évolutions technologiques pour la ST mécanique, le traitement de surface, et l'électronique	Airbus Defense & Space, Direccte IDF Aquitaine, Midi-Pyrénées, Pôle Astech, CETIM

## 10.4 Bonnes Pratiques de la filière Automobile

Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
Accompagnement des ST - Finance	FMEA	FMEA = fonds de modernisation des Equipementiers Automobiles Prise de participation minoritaire dans des PME de la filière automobile	Filière Automobile
Accompagnement des ST - Performance	PerfoEst	PerfoEst & véhicule du Futur : Cluster et Pôle de compétitivité Alsace-Franche-Comté Mise en place de démarches conjointes de Lean au profit des adhérents pour améliorer la performance industrielle des ST.	Pole véhicule du Futur
Innovation	CISNA	CISNA : Calcul Intensif et Simulation Numérique Automobile Aider les entreprises de la filière Automobile des Pays de Loire pour concevoir, modéliser et simuler numériquement	Filière Automobile Pays de Loire
Accompagnement des ST	AUTOMOTECH Cluster	Renforcer la filière des fournisseurs français de Continental Automotiv France , selon 4 thèmes, Supply Chain, Performance industrielle, Innovation et International, dans le cadre de l'ARIA Midi-Pyrénées AUTOMOTECH Cluster (lancé en 2014)	CONTINENTAL AUTOMOTIV France, ARIA Midi-Pyrénées
Accompagnement de ST	ASPARANCE	Soutenir les PME locales de la filière Automobile dans le cadre du projet ASPARANCE (2006), lancé en 2006 pour accompagner la croissance annoncée et en fait il a servi à accompagner la crise de 2008. Il est toujours actif en 2015 Il comporte 3 volets : 1-Développer la démarche stratégique du ST 2- Manager à la Performance (relations sociale interne,...) 3-Améliorer Compétitivité notamment par le LEAN	Aria Nord Pas de Calais, Région NPDC
Accompagnement des ST - Performance	MONOZUKURI	Animé par l'ARIA Perfoest & Pole Véhicule du Futur : Optimiser la conception et la fabrication de composants ou de sous-ensembles automobiles en réunissant tous les ST impliqués, en partageant les gains. Travail collaboratif en grappes de ST, et création potentielle d'une dynamique de groupe au-delà du projet lui-même	Faurécia, PERFOEST (ARIA Alsace-Franche Comté)
Accompagnement des ST - diversification commerciale	EXPANSION 2020	Mutualiser les achats, des ressources humaines, du marketing, et créer le LABEL MONT BLANC Excellence Action collective entre 300 PME locales spécialistes de décolletage de précision pour développer le chiffre d'affaire de 2 Milliards à 3 milliards d'euros.	SNDEC, CETIM, Pole Arve-Industries,
RSE & Valeurs	Passeport RAVY	Insérer les intérimaires et temporaires de l'industrie Automobile Favoriser l'insertion professionnelle des intérimaires et temporaires de la filière automobile	Réseau Automobilité et Véhicules d'Ile de France

## 10.5 Bonnes Pratiques de la filière Ferroviaire

Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
Accompagnement des ST - Diversification commerciale	MECATEAM	Mutualisation de moyens commerciaux pour les ST de la sous-filière maintenance du réseau. Cluster installé en Bourgogne	FIF
Accompagnement des ST - Export	Portage Export	Assurer le portage de PME dans le cadre de grands projets internationaux gagnés par le DO. 10 PME associées à l'appel d'offre et au contrat Métro de Caracas.	Thales
Accompagnement des ST - Finance	Croissance Rail	Le fonds Croissance Rail a pour objet de prendre des participations minoritaires dans des entreprises performantes ayant une activité significative dans le secteur ferroviaire en France. Investir dans dix à vingt sociétés en fonds propres et quasi fonds propres en privilégiant des opérations de co-investissement aux côtés d'investisseurs privés.	Alstom Transport, Bombardier Transport, SNCF Participations, RATP et Bpifrance.
Accompagnement des ST - Innovation	TGVlab	Appel à projets à des start-up et PME et leur incubation dans TGVlab Accompagner et cofinancer des projets prometteurs pour développer le service, qui est ensuite testé auprès des clients du TGV. Si le projet est concluant la SNCF accompagne le déploiement du projet par un appel d'offre	SNCF
Accompagnement des ST - Performance	Leading Partners 150 (LP150)	Soutenir les fournisseurs d'excellence (Qualité, Innovation, Coût) Priorité d'accès au programme de développement du DO, soutien pour identifier les opportunités majeures du secteur, gestion rationalisée de la relation DO/ST	Alstom
Innovation	Ecomobilité Ventures	Ecomobilité Ventures est la première société d'investissement en Europe, portée par un groupe d'industriels, dédiée à la mobilité durable. Un capital de 30 millions d'euros permet d'investir dans les jeunes entreprises innovantes. Associer la capacité d'innovation de jeunes entreprises à l'expertise et l'expérience des industriels partenaires pour favoriser le développement de solutions nouvelles et durables	SNCF, Orange, PSA Peugeot Citroën et Total
Innovation	IRT RAILENIUM	Prendre en compte les besoins exprimés par les gestionnaires de réseau, promouvoir les idées de R&D, et le montage de projets collaboratifs orientés vers les solutions industrielles, valider les produits de la R&D par des équipements lourds d'essais et des processus d'homologation. Structurer la démarche d'innovation par projets collaboratifs dans la filière Ferroviaire	IRT RAILENIUM, pole de compétitivité I-Transport
Export	Fer de France	Fer de France encourage les coopérations créatrices de valeur dans le strict respect des règles stimulantes de la concurrence, y compris entre ses membres. Développer les opportunités commerciales export en fédérant les actions des acteurs de la filière notamment avec les grands DO industriels et les opérateurs ferroviaires.	11 membres dont SNCF, RATP, ALSTOM, EUROTUNNEL,...
Comportement acheteur	Formation Acheteur	Formation achat responsable Sensibilisation des acheteurs à la notion de cout global	SIEMENS
Communication	Supplier Day	Réunion régulière avec les fournisseurs	SIEMENS

## 10.6 Bonnes Pratiques de la filière Navale

Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
Accompagnement des ST - Compétences	Océan 21 - Compétences Clés	Maintenir les compétences clés dans la filière et dans les régions concernées  En anticipant les besoins de Formation de la filière, créer les formations continues spécifiques (Mécatronique,...) et communiquer pour renforcer l'attractivité des métiers  BTS Mécatronique,...	GICAN, BPI France, Etat, Pole MER Bretagne Atlantique, Pole Mer Méditerranée, pole EMC2, Bretagne Pole Naval, STX, DCNS
Accompagnement des ST - Export	Océan 21 - International	Faire gagner des parts de marchés à l'Export : constitution de groupements exports sur pays ciblés, mise en réseau pour communiquer, et assurer la présence mondiale de la filière française  Accompagner individuellement de 150 PME/ETI dans leur développement sur des marchés extérieurs	Idem
Indépendance vis-à-vis des DO	Océan 21 - stratégie PME	Aider les PME à élaborer leur stratégie propre, faciliter les regroupements de PME et constituer des partenariats  Au total la filière ambitionne de soutenir le renforcement de 500 PME. DCNS accompagne en 2015 20 PME stratégiques	Idem
Accompagnement des ST - Compétences	Campus Naval France	Site internet Campus Naval France pour coordonner les universités, écoles et organismes de formations les plus impliqués dans la délivrance de formations spécifiques au secteur industriel naval, du compagnon à l'ingénieur.	GICAN et les acteurs du projet Océan 21
Innovation	PEA Advansea	DCNS et THALES organisent des réunions Speedating avec le support de PACTE PME  Sourcing de PME innovantes en amont de futurs systèmes 2 journées organisées en 2014, l'une à BREST l'autre à TOULON.	MINDEF DGA, DCNS et Thales TUS
Performance	Océan 21 - Compétitivité et innovations	Renforcer la compétitivité et les innovations chez les acteurs de la filière navale  Lancer les Ateliers DOST "Innovation & Compétitivité", initier des démarches de Co-Développement, organiser des journées techniques DOST, définir les outils numériques, améliorer les processus de fabrication et en développer de nouveaux	Idem
Performance	PLAN PME DCNS	PLAN PME : accompagner un panel pilote de 20 PME en 2015 selon des actions régies par un protocole d'accord DO/ST : sur les thèmes de la relation DOST, la performance et l'innovation. Ce plan d'actions a vocation à être élargi à un plus grand nombre de PME choisies	DCNS

Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
		<p>Programme d'accompagnement individuel de PME en 3 étapes réalisées avec des experts DNCS : 1-Ecoute 360° relation DOST ; 2- Amélioration Performance (pas seulement Industrielle mais aussi Qualité, Dépendance, Compétences) ; 3- Préparation de l'avenir avec PME innovante</p>	
Innovation	AMI Navire de Futur	<p>Financer des projets de recherche et développement dans le domaine de l'industrie navale (navires, équipements de navire, ...) débouchant sur des réalisations industrialisables pour permettre l'émergence ou la consolidation de filières</p> <p>Financer des projets prioritaires de recherche de la filière. 30 M€ sont affectés au 2nd AMI (Appel à Manifestation d'intérêt) dont les candidatures viennent d'être clôturées à fin Novembre 2014</p>	CORICAN, GICAN

## 10.7 Bonnes Pratiques Toutes Filières

Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
Accompagnement des ST	PACTE PME	Partager et contribuer au développement des PME à offres différenciées déjà fournisseurs de Grands Donneurs d'Ordre. PACTE PME revendique comme objectif de transformer une sélection de PME en ETI. Définir et entretenir le référentiel des bonnes pratiques de la relation DOST; réaliser le sourcing de PME innovantes ; réaliser les baromètres de la relation DOST Environ 300 PME sont parrainées, environ 12 000 sont référencées.	DGE (ex-DGCIS); Comité Richelieu, et les 56 DO adhérents
Accompagnement des ST	DINAMIC Entreprise	Aider les entreprises (pour un cout faible 5 k€) avec un panel de consultants qualifiés sur la méthode DINAMIC, née en Pays de Loire, et essayée notamment en Picardie pour aider les PME sur 4 axes: Performance interne , Développement Commercial, Innovation et Collaboratif (regroupement de PME) Apporter une aide calibrée (Innovation, Développement commercial ou Performance) via des consultants locaux labellisés et formé, après un diagnostic partagé. C'est un dispositif avec une méthodologie éprouvée et commune pour toutes les PME aidées, actif depuis une dizaine d'année.	CCI Loire Atlantique, Maine-et-Loire, Sarthe, Mayenne, CCI Vendée & Vendée Expansion CRCI Picardie financé par l'Etat (Direccte), la Région et l'Union Européenne
Accompagnement des ST - Finance	FIP Fonds Investissement de Proximité	Financer les projets d'investissements industriels en local Octroyer des prêts à taux zéro et la mobilisation de capitaux pour pallier l'insuffisance de fonds propres de certaines PME locales	Crédit Agricole Savoie
Accompagnement des ST - Compétences	PPA	PPA = Parcours Partagé d'Apprentissage. Recruter conjointement entre DO et ST des apprentis formés par le DO et susceptible d'être mise en situation professionnelle chez le ST voire d'y être embauché en fin de contrat d'apprentissage Insérer professionnellement les apprentis des GG, et renforcer les compétences qualifiées de la filière aéronautique ou les territoires. Aider les PME à recruter les compétences Environ 300 à 400 PPA réalisés en 2 ans avec les 4 DO du GIFAS.	Gifas (Thales, Airbus, Safran, Dassault aviation)
Accompagnement des ST - Compétences	MODEL-73 (69, 74,..)	MODEL : Mobilité Détachement Local Gérer les situations de sous-activité temporaires, le parcours professionnel de salariés, répondre aux postes non pourvus, chez les sociétés industrielles adhérentes dans le respect de la loi Cherpion (avec retour dans l'entreprise d'origine) Développer les compétences et sécurisant le parcours professionnel des salariés. Expérience lancée en Savoie, développée aujourd'hui dans 3 départements de Rhône Alpes (69,73, 74).	BOSH REXROTH, ALSTOM, ENTREMONT, TEFAL...
Accompagnement	PASSERELLE	Passerelle senior développée (animée à Grenoble-Crolles par la PMR Plateforme	ST Microelectronic,

Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
des ST - Compétences	Senior	Mobilité Régionale) Détacher un expert senior d'un grand groupe dans une PME locale Apporter la compétence d'un expert à une PME, avec prise en charge du salaire du détaché pendant 2 à 6 mois par l'entreprise cédante. Dispositif développé en Rhône-Alpes (Grenoble - Crolles) , en PACA et en Touraine près du site ST Microelectronics. Le dispositif ne prévoyant pas systématiquement le retour du senior dans l'entreprise d'origine (ce qui le différencie du dispositif Pass'Compétences)	HP, Schneider
Accompagnement des ST - Compétences	Forum Apprentis	Mettre en relation avec des PME des jeunes en fin d'apprentissage non embauchés par le DO	Schneider Electric, les membres du GIFAS, Sanofi,...
Accompagnement des ST - Diversification commerciale	Mission GERC (Medef Sud oise)	Mise en relation commerciale de ST du Sud Oise (seul ou regroupés) avec des DO de la Plate-forme de Roissy. Mission originale menée de 2007 à 2009 et opérée par le GERIS-THALES Développement économique territorial et d'emploi; Susciter la création de réseaux pérennes de PME 36 Projets commerciaux engagés après 600 contacts DO et ST	GERC, MEDEF Sud oise (mission opérée par GERIS)
Accompagnement des ST - Export	NEOPOLIA	Mutualiser des ressources pour le commerce dont l'international Conquérir de nouveaux marchés à l'international dans l'Aéro, le Naval, le Ferroviaire, Oil & Gas et bientôt les Engins roulants (projets 2015)	CCI Nantes Saint Nazaire, DCNS, STX, AIRBUS, MANITOU
Regroupement de PME	NEOPOLIA	Positionner des PME ou regroupements de PME sur des marchés de DO. Mutualiser l'action commerciale, faciliter les regroupements temporaires de PME pour répondre aux Appels d'offres des DO, et gérer les contrats ainsi obtenus.	CCI Nantes Saint Nazaire, DCNS, STX, AIRBUS, MANITOU
Accompagnement des ST - Innovation	Jeunes Pousses Industrielles	Programme pour le soutien du développement de start-up Aider à la création d'entreprises	Air Liquide
Accompagnement des ST - Performance	Alizé	Mécénat ponctuel (10J par PME) de compétences de salariés experts issus de GG au service de PME sur un territoire donné. Extension du nombre de territoires d'interventions en cours : passage de 27 à 54 territoires.	ASTREES (membres), CGET
Accompagnement des ST - Performance	CCI MAP	Exemple d'outil développé par les CCI, ici en Lorraine. MAP = Méthode d'Amélioration de la Performance. Pour renforcer la compétitivité des PME du territoire Accompagner les PME vers la performance avec une méthode commune mise en œuvre par la CCI (analogue au dispositif DINAMIC, avec une autre méthodologie)	CCI Meurthe et Moselle
Achat Responsable	Chartes de bonnes pratiques	Les 10 engagements DO vers ST - Février 2010 Plus de 500 Entreprises DO & ST signataires.	CDAF et Médiation Interentreprises

Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
Achat Responsable	Peak Collaborative Index	Peak : Think tank recherche-formation-entreprise : dispositif labellisé par Arve Industries & Mécafuture coordonné par Centre européen de l'innovation Thésame, le PCI ou Peak Collaborative Index est un système d'évaluation de la performance de la relation DOST en Rhône Alpes Depuis 2002, Peak Collaborative Index mesure la qualité de la relation de 125 entreprises avec leurs sous-traitances en Rhône-Alpes. Aujourd'hui il concerne plus de 125 entreprises	Soutenu par UIMM ( Fonds Innovation dans l'industriel), Région Rhône Alpes, CG-74
Actions collectives	Academie Manufacturing	Former 1000 jeunes aux besoins des industriels en Techniciens, en créant un centre mutualisé de formation en alternance Dispositif adapté aux besoins des PME industrielles	IRT Jules VERNE
Actions collectives	Ecole de Lean	Formation au Lean Management	dont chez ECAM Strasbourg Europe
Actions collectives	Observatoire des marchés du futur	Partager une stratégie de développement économique régional Rencontrer des experts sectoriels et acteurs locaux pour mener réflexion prospectives sur les marchés d'avenir régionaux (3 manifestations par an; 20k€/an; 70 participants réguliers)	Région Nord Pas de Calais + Agence régionale d'innovation NFID
Actions collectives	Réseau entreprendre	Accompagner le développement de projet de création ou transmission d'entreprise Appui conseil et octroi de prêts d'Honneur aux créateurs d'entreprise locaux, avec parrainage/accompagnement du futur chef d'entreprise par un représentant d'entreprises industrielles locales	GG membres du réseau entreprendre
Actions collectives	Techno Campus	Location à la 1/2 Journée, pour les PME, de moyen d'essais importants dans la filière Matériau composite Pays de Loire Mise à disposition d'investissements technologiques au service des PME de la filière	Pole EMC2, filière Matériau Composite Pays de Loire
Communication	cotraite.com	Annuaire en ligne de plus de 3000 sous-traitants industriels, conçu par des CRCI Faciliter le sourcing de PME industrielles adhérentes	CRCI
Communication	MIDEST	Organiser annuellement le plus grand salon mondial exclusivement consacré à la sous-traitance industrielle Organisation de rencontres face à face entre décideurs de ST et de DO C'est en importance le 1 <sup>er</sup> salon européen organisé en France	
Communication	Salons Sous-traitances	Créer des événements de rencontres thématiques ou pas entre ST et DO, Organiser les rencontres directes entre DO et St et faire intervenir la médiation Interentreprises pour la faire connaître	CCIR, CMA régions
Contrat	Médiation Interentreprise	Traiter les conflits DOST à l'amiable voir anonymement dans le cas de médiation collective (pratique encore très rare). Traiter les 4 plus gros Pb: Délai Paiement, Rupture brutale des contrats, Détournement	Ministère du Redressement Industriel

Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
		de PI (propriété Intellectuelle), Modification unilatérale de contrat Le taux de réussite est de 80%, avec continuité des relations entre DOST	
Indépendance vis-à-vis des DO	Pass'Compétences	Booster le développement de PME/PMI grâce au détachement long terme d'un expert d'un GG (12-18mois) Détacher des experts volontaires sur des projets structurants de PME/PMI en développement (Commerce, organisation, technique). Les PME/PMI peuvent être des ST des GG adhérents à la démarche. Le détaché reste salarié du grand Groupe, la PME contribue financièrement au coût de la masse salariale à hauteur de 60%. La première année des subventions à hauteur de 20% de la masse salariale peuvent être attribuées à la PME par des fonds régionaux (Ou Fonds mutualisés de revitalisation) Des tuteurs de formation peuvent aussi être concernés par ce dispositif Le dispositif est actuellement en cours de déploiement en régions Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées et Aquitaine en cours. Les perspectives sont 10 à 20 détachements annuels par région sur des projets structurants susceptibles de créer en moyenne 15 à 20 emplois par Projet (Retour d'Expérience de l'Expérimentation en Ile de France 2011-2013)	Thales, Alcatel, Schneider Dispositif actuellement opéré par GERIS/THALES
Innovation	ALBATROS	Regroupement de PME dans le cadre de la filière Matériau Composite EMC2-Technocampus	Pole EMC2, filière Matériau Composite Pays de Loire
Innovation	API	API = Aide aux Pme Innovantes Accompagner et Aider financièrement les projets innovants de PME centrés sur des domaines stratégiques du DO Le projet a démarré début 2013 : 250 k€ par projet en moyenne sous forme de prêts (1% sur 5 ans avec différé de 2 ans), en Septembre 2014, 6,2 M€ ont été engagés pour soutenir 350 emplois.	TOTAL, CETIM, BPIFrance, ARI
Innovation	CREATI	Apporter disponibilité du réseau d'experts, de compétences et d'outils de GG et grands centre technique nationaux pour soutenir les projets d'innovation et d'industrialisation des PME dans les régions (Aquitaine, Picardie, PACA) Mise en réseau des PME avec des organismes techniques (CETIM, ONERA) et les experts des grands groupes (Total, Airbus, Thales, CEA, Sanofi,...) pour aider à l'industrialisation des innovations de PME industrielles	Total, Cea, onera, Cetim, thales, Airbus, Sanofi, Schneider Electric, ...
Innovation	Inno DAYS (ex RadioTech, Orptro tech, Sécuritech Days..)	Organiser des Journées Thématiques avec les PME afin de mettre en œuvre la démarche d'innovation ouverte (Open Research) Présentation des besoins amont du DO, sans spécification, et réunion bilatérale rapide entre les chefs de services techniques du DO et les dirigeants des PME intéressées. Les PME sont sourcées par PACTE PME et par les Acheteurs du DO	Thales
Innovation	PI	Accorder licence gratuite au ST sur projet entièrement financé par le DO	Thales

Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
		<p>Permettre l'exploitation de résultat de l'étude réalisée en commun avec le DO ( et payée entièrement par celui-ci) sur des activités non concurrentielles</p> <p>Dans certains cas, THALES engage un détachement Pass'Compétences pour aider la PME à valoriser, développer le produit/service associé</p>	
Innovation	PI	<p>Négociation préalable, gagnant-gagnant, dans chaque contrat la répartition de la propriété intellectuelle et les droits ultérieurs</p> <p>On distingue le Background PI (existant préalablement chez le DO et le ST) et le Foreground PI (créée lors du partenariat)</p>	Thales et certains membres du Pacte PME
Performance	PLATO	<p>PLATO : acronyme d'un dispositif belge créé en 1989 : acronyme pour P = Petershap (parrainage), L = Leerplan (apprentissage), A = Arrondissement de T = Trunhout (région de Turnhout), O = Ondernemingen (pour les entreprises)</p> <p>Echanger l'expérience et le savoir-faire entre dirigeants de PME et de cadres de grands groupes</p> <p>Ce dispositif animé en France par des représentants de CCI sur des territoires donnés (une cinquantaine) , consiste à regrouper 50 dirigeants de PME, de les écouter et d'organiser des réunions thématiques mensuelles (soirée), choisies par les PME, avec l'intervention d'experts extérieurs et participation d'une dizaine d'experts permanents issus de grands groupes implantés sur le territoire.</p>	GDF suez, et de nombreux GG
Accompagnement des ST - Compétences	Compétences 2020	<p>Chantier GPEC Territoriale des filières Navale, Aéronautique et EMR en pays de Loire, organisé en 4 thèmes : insertion, Formation, Attractivité, Besoins en compétences-recrutement-parcours professionnels</p> <p>Coordonner les acteurs socio-économiques locaux pour favoriser la qualification et l'accès à l'emploi des habitants, pour des actions court et long terme</p> <p>Programme dans la continuité du projet « 6 000 compétences pour l'Estuaire » lancé en Mai 2008 et soutenu par les institutionnels des Pays-de-la-Loire.</p>	Etat, Direccte, Région, Nantes Métropole, CG, OPCAİM, DEFI, FAFTT, Constructys, Pole EI=emploi, CCI, Missions locales, Neopolia, STS, Alstom, EDF NRJ,, Airbus

## 10.8 Bonnes Pratiques Autres Filières

Filière	Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
Défense	Performance	EDEN	Se regrouper pour proposer notamment une offre de service en matière d'off set (Compensation) à l'étranger aux grands donneurs d'ordre du secteur de la Défense Equilibrer la relation DOST en regroupant des PME qui, au total représentent plus d'1 Md euros de CA...et elles proposent leurs services pour d'aider les grands DO à traiter les off-sets ou marchés de compensation qui sont de plus en plus imposés dans les contrats export gagnés par ces DO.	MINDEF et Régions Rhône Alpes, Bretagne, Paca, Centre
Engins	Accompagnement des ST - Diversification commerciale	SYNAPSE phase III	Création de la filière ENGIN ROULANTS au sein de NEOPOLIA dans la continuité des plans d'actions SYNAPSE I & II lancés en 2009. (action en cours 2015) Soutenir les ST de la filière ENGIN ROULANTS notamment pour leur diversification	MANITOU
Métallurgie	Accompagnement des ST - Compétences	GPEC	Développer une action GPEC avec des PME volontaires Accompagner les PME dans leurs stratégies de formation, de renouvellement des compétences, de sécurisation des parcours professionnels MECALOIRE est identifié pour opérer (2015), avec le GERIS-THALES, le dispositif Pass'Compétences en Rhône-Alpes, avec le soutien du Pôle de Compétitivité VIAMECA (Auvergne)	Mécaloire Région et Direccte Rhône Alpes Pôle VIAMECA
Métallurgie	Accompagnement des ST - Diversification commerciale	MECALOIRE	Accompagnement commercial des adhérents PME	Les 150 PME adhérentes,...
Métallurgie	Actions collectives	PICF	Regroupement de 30 PME de sous-traitance de la région Centre Mutualisation d'actions entre PME de la région Centre	Pole Industrie Cœur de France (Bourges)
Métallurgie	Communication	MECARESO	Mise en relation de Donneurs d'Ordre et de Sous-traitants Faciliter le sourcing de sous-traitants	Entreprise MECARESO
Métallurgie	Communication	TALENTS 2020	Promouvoir l'image des métiers et des entreprises, gérer le capital humain de ces mêmes entreprises Attirer les jeunes vers l'Industrie et leur permettre de s'y épanouir (et d'y rester)	Arve industries

Filière	Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
Métallurgie	Indépendance vis-à-vis des DO	ACAMAS	Accompagner les PME pour élaborer leur stratégie de développement et adapter leur offre aux besoins du marché Anticiper les mutations technologiques, diversification, Promouvoir le travail en réseaux. Initier au sein des PME une démarche structurée de changement à partir d'un bouquet d'actions telles que les diagnostics stratégiques, l'intégration dans le fonctionnement en entreprise étendue ou encore l'adaptation des outils de conception et de production pour anticiper les demandes des donneurs d'ordres Cout modeste pour la PME : Env. 5 K€ au lieu de 15 à 20 k€	CETIM FIM
Numérique	Innovation	Prix FIEEC de la Recherche Appliquée	Prix décerné chaque année à un couple de Chercheur-PME (prix monétaire pour le chercheur - Communication payée pour la PME), 3 couples lauréats par année récompensés à l'occasion de la réunion annuelle des Institut CARNOT Encourager l'innovation dans les PME et le transfert d'innovation du laboratoire à l'industrie	F2I Fonds de l'Innovation Industriel de l'UIMM
Numérique	Accompagnement des ST - Compétences	Gen10	Mutualiser des formations utiles au DO et aux PME du territoire Faciliter l'accès des salariés des PME aux formations qualifiantes organisées par un grand groupe pour ses propres besoins	Thales
Numérique	Accompagnement des ST - Export	Aide à l'export	Assurer des débouchés commerciaux à l'international Aider les PME à l'international grâce à des partenariats établis avec des clusters européens (Point One au Pays bas, Bicc-net en Allemagne)	Pole Systematic
Numérique	Accompagnement des ST - Performance	CAP'TRONIC	Faciliter l'innovation et la compétitivité des PME par l'électronique Organisation de séminaires techniques, Conseils aux PME, Appui technique en collaboration avec des centres de compétence électronique, suivi des PME et de leurs projets	Association Jessica France, CEA & BPIfrance (Oséo)
Numérique	Accompagnement des ST - Performance	First	Mise en place de démarches conjointes de Lean	Fondation TELECOM
Numérique	Accompagnement des ST - Performance	System@tic Académie	Mettre en relation des PME championnes avec des grands comptes et les accompagner	Pole Systematic
Energie	Accompagnement des ST - Diversification commerciale	NEOPOLIA	Organisation de la chaîne logistique pour servir le marché des EMR Energie Marines Renouvelables Objectif : Créer une chaîne logistique copiée sur l'aéronautique adaptée au marché des EMR	NEOPOLIA,

Filière	Axe	Dispositif	Objet et intérêt de la pratique	Sponsors
Energie	Accompagnement des ST - Export	PFME (Partenariat France Monde Electricité)	Appuyer l'internalisation des fournisseurs Aider les fournisseurs pour accéder au marché chinois, et sur les autres marchés internationaux du nucléaire	EDF
Energie	Actions collectives	Smart cities à Lyon	Expérimenter des activités économiques liées à la transition énergétique tout en rénovant un quartier ancien	22 entreprises (dont Bouygues, Volia transdev, EDF, ...)
Energie	Innovation	IFP Technologie	Accompagnement technologique de PME/PMI	IFP
Autres - Santé	Actions collectives	Nova Child (Living Lab)	Rassembler les acteurs autour des besoins de l'Enfant sur 3 axes : Santé & hygiène, Sécurité Equipement individuel et confort; Appui aux services à l'enfance Montage de projets d'innovation y compris financier. Mise en place d'un observatoire des marchés, plateforme internet de mise en relation avec les utilisateurs finals pour tester les produits/services, Co-conception avec clients-tests	Cholet (49) avec plusieurs entreprises locales du secteur
Autres- Bijouterie- Joaillerie	Ouverture	Speed dating DO/ST	Organisation de rencontres sur format speed dating entre donneurs d'ordres et sous-traitants	Filière Bijouterie- Joaillerie
Autres - Chimie	Accompagnement des ST - Compétences	Maison de l'Apprenti	Créer une maison de l'apprenti à proximité des centres de formation Rendre attractif l'apprentissage dans la filière en facilitant sa logistique et la mise en relation des jeunes avec les acteurs de la filière.	Filière Chimie et matériaux
Autres - Chimie	Accompagnement des ST - Export	Sans nom	Assurer la visibilité des offres des entreprises françaises en Chine	Pôle Axelera (Chimie & Environnement)

## 10.9 Quelques modèles de réussite entre DOST de Pacte PME

DO	ST	Nature du partenariat	Effets positifs pour le ST	Effets positifs pour le DO	Commentaires
Air Liquide	SRETT	Premier référencement pour un prototype innovant réussi : une commande pour 500 appareils a suivi	Diversification : accès au marché médical (accompagnement des patients à domicile) , en parallèle du marché historique de la recherche pétrolière	Avoir une technologie différenciante et adaptée à un nouveau marché (accompagnement des patients à domicile)	Le choix initial n'a pas été basé sur le prix, mais sur l'innovation qui s'est révélée déterminante pour le DO
AIRBUS	Epsilon Composite	Partenariat technologique (PI restant à la PME) dans le cadre de l'Avion du futur composite"	Soutien d'airbus, de CORAC et d'institutionnels pour développer notamment la jonctions Voilure Fuselage avec les savoir-faire uniques de la PME, créée en 1987 et qui a déjà su se diversifier dans plusieurs activités	Développer des technologies et applications de ruptures avec un champion de la fibre de carbone, dont le marché des applications grandes séries explose	Création en 1987, Début partenariat avec Airbus en 2009 (500k€)..
AIRBUS	DUQUEINE group	Aide à faire grossir la PME en ETI en la recommandant auprès des acteurs institutionnels et financiers	Acquisition de Bretagne Composites qui a affermi le positionnement aéronautique de l'entreprise : la diversification hors Airbus tant en cours (marché aéro nord-américain)	Avoir un fournisseur technologique stratégique dynamique répondant aux besoins d'Airbus en ayant notamment une offre globale et innovante	PME soutenue par Aerofund I en 2007
AIRBUS	Figeac Aéro	Relations partenariales de très longue durée	Développement progressif avec le soutien des commande et des conseils industriels d'Airbus, Diversification à l'international ...qui permet d'avoir une dépendance raisonnable avec Airbus (18% en direct, 35% yc indirect)	Avoir des relations partenariales gagnantes-gagnantes avec un des 20 premiers fournisseurs	ouverture d'un centre d'apprentis en 2007
AIRBUS	Aerotrade (groupement de 10 ST)	Délégation achat matière première	Optimiser les achats de matières premières. Perspectives de mutualiser achats études et équipements voire assurances!	Déléguer les achats de matière première pour assurer quantité, coût sans fragiliser les fournisseurs	depuis 2012 (l'idée datant de 2007)

DO	ST	Nature du partenariat	Effets positifs pour le ST	Effets positifs pour le DO	Commentaires
Alstom	Adetel group	Relations partenariales de très longue durée	Visibilité sur les perspectives commerciales des clients et culture de la fidélité de la relation (en interne de la PME et avec ses clients)	Avoir un fournisseur de rang 1 (en 2010) après avoir démarré la relation en 1994. Avoir des produits bénéficiant des techno de l'aéronautique autre secteur d'activité de la PME	Travaille aussi avec Safran et Thales dans le même type de relations
Alstom	Stratiforme Industrie	Participation au programme LP150 comme fournisseurs stratégiques; Rachat d'une entité allemande d'Alstom spécialisée en composite (2011) qui a renforcé le positionnement de la PME dans le secteur ferroviaire européen	Partage des perspectives commerciales du DO (LP 150) et collaboration dans des projets de R&D conjoints sur 3-5 ans...	Avoir un fournisseur de rang 1 innovant et industriellement performant et installé dans des pays étrangers	
Alstom	Barat Sofanor	Accompagnement pour sauver et créer un intérioriste local de train de niveau européen, en conjuguant les efforts d'Alstom, Bombardier, SNCF et RATP les principaux DO	Sauvegarder 120 emplois sur 260; déterminer un avenir structurant et prometteur comme intérioriste de référence pour Alstom	sécuriser ses projets commerciaux	Exemple d'une sauvegarde d'un fournisseur ayant une compétence clé en agissant collectivement à plusieurs DO.
Altran	Wallix	Aide et soutien à l'export (avec Pole Systematic) : portage conseil en Belgique, VIE à Londres dans les locaux de Altran, prospection commune du marché indien	Structuration accélérée sur le plan administratif et RH, Perspective positive de business à l'export (à consolider)	Enrichir l'offre d'Altran et prospecter des nouveaux marchés export avec une PME innovante française	Avec le support du pole Systematic

DO	ST	Nature du partenariat	Effets positifs pour le ST	Effets positifs pour le DO	Commentaires
Brucker BioSpin	Ricupero	Essaimage réussi de l'activité de tôlerie du DO (30 % du volume global) Puis de l'activité de montage assemblage.	Doublement de l'activité de ce ST de confiance connu depuis plus de 20 ans par le DO	Avoir un partenaire stratégique dynamique et performant. Susceptible de fourniture industrielle plus complète	Les dirigeants de la PME s'attachent à faire grossir progressivement l'entreprise, en la diversifiant aussi! (armement, Auto, Billetterie, Médical,PV, transports,)
CASINO	Senoble	Partenariat long terme (3ans) : visibilité sur les volumes réalisés par Casino, offres de débouchés commerciaux, en échange de produits et packaging innovants réalisés par le ST	Réaliser des investissements et assurer grâce à la visibilité sur les marchés une gestion optimisée du personnel	Optimiser le temps consacré aux négociations, avoir l'exclusivité d'innovations et produits optimisés	exemple de partenariat gagnant-gagnant
CASINO	Jardins du midi	Partenariat pour développer la marque de produit Frais "Terre et Saveur" section Aromates...Financement de Merchandising et de PLV	Partenariat 3 ans avec Casino avec engagement sur des commandes en volume, prix et marge.	Modernisation du secteur fruits et légumes..	Travaux doublement récompensés : Institut du merchandising et Qualité INAO du Ministère agriculture; Casino a soutenu l'entreprise dans la crise (chute des cours) (licenciement de 30 s en 2007) par la cette action pour relancer la consommation des produits des jardins du Midi

DO	ST	Nature du partenariat	Effets positifs pour le ST	Effets positifs pour le DO	Commentaires
CASINO	Arcadie Sud-Ouest	Partenariat pour développer la marque de produit Frais "Terre et Saveur" section Aromates...Financement de Merchandising et de PLV	Partenariat 3 ans avec Casino avec engagement sur des commandes en volume, prix et marge.	Développement de la filière Agneau Terre et saveur et développement du CA de CASINO	principe de partenariat analogue à ce qui est fait avec Jardins du midi
CEA	MGS	Relations partenariales de très longue durée	Evolution de simple fournisseur à fournisseur de rang 1, grâce à un contrat réussi en collaboration avec deux autres entreprises locales	Un partenaire fiable pour la réalisation de produits complexes et de qualité	La durée de marché avec le CEA ne peut excéder 4 ou 5 ans.
CEA	SDMS technologies	Co développement de solution innovante pour le marché du démantèlement des centrales nucléaires (Aspi laser)	Relation technologique de haut niveau, commercialisation de brevet CEA pour le marché prometteur du démantèlement nucléaire	Valorisation de ses brevets, offre de solution pour le démantèlement des centrales	Acquisition de la société ASTRIANE en 2019 afin d'être à proximité de CEA Cadarache (ITER) et augmenter savoir-faire en mécatronique
CNES	EREMS	Relations partenariales de très longue durée. Soutien lors de la réorganisation du secteur spatial en 2005. Contrat de fidélité et de confiance renouvelé	Relation de bonnes qualités et soutien au moment clé de 2005.	Partenariat industriel entretenu (bien que dans le contexte des marchés publics) avec cette PME détentrice de technologies qualifiées par le DO	Depuis 2005, une action forte de diversification a été entreprise hors CNES tout en restant dans le spatial (privé)...l'entreprise a doublé ces effectifs en 5 ans

DO	ST	Nature du partenariat	Effets positifs pour le ST	Effets positifs pour le DO	Commentaires
DANONE	Utilities Performance	Relations partenariales ayant démarré modestement et aujourd'hui consistant en une aide à l'export	Développement d'une relation conseil de confiance	Développement d'un fournisseur stratégique pour accompagner le DO dans la baisse de sa consommation énergétique dans toutes ses usines	Entreprise choisie initialement car offrant une expertise locale et pertinente. Aujourd'hui un conseil de référence pour le groupe DANONE
DGA	Nexvision	Participation à des salons dédiés aux technologies de la Défense. Soutien explicite de la DGA dans le cadre de RAPID, programme d'aides financières au développement des innovations	Accélération de la concrétisation des prospections commerciales en prise de commandes	Soutien de développement d'innovation utile pour la DGA au travers du dispositif RAPID	L'entreprise s'est alliée à une autre PME pour valoriser l'offre globale
EDF	Vanatome	Création par EDF d'un regroupement de 71 PME/PMI dans le PFCE (Partenariat France Monde Electricité) pour gagner des marchés internationaux	Vantome est un des membres fondateurs du PFCE (1997). Développement international notamment en Chine bien aidé par ce dispositif.	Répondre à des Appels d'offres internationaux (Chine, Afrique du Sud,...) avec des partenaires PME/PMI performantes	forte croissance depuis 2008 (passage de 45 salariés à 120 et CA de 10 M€ à 25 M€); a aussi accompagné le développement export (en inde) de la PME
EDF	RIB	Partenariat et soutien du DO à un nouveau partenaire clé local	Soutien effectif du DO et des acteurs locaux lors de la crise de 2008. Accompagnement dans l'évolution de l'offre technique de la PME par le DO	Fournisseur de proximité pour la maintenance des équipements de production du labo ANDRA nouvellement implanté en 52	A subi la crise de 2009 : licenciement de 4 salariés malgré le soutien d'EDF dans cette période
EDF	Segor Industries	Accompagnement de PME utiles localement dans leur développement et favoriser leur regroupement pour atteindre d'autres marchés pérennes	Mise en relation avec un partenaire financier régional (Capital Compétences) et d'un dispositif interrégionale de détachement de compétence (Ingénieur Qualité) progrès de l'entreprise dans la qualité de son offre et donc de son positionnement	Développer des compétences locales utiles aux sites EDF et à plus long terme, développer un GIE Mecanhydro pour répondre aux besoins des centrales hydrauliques	Accompagnement du développement territorial à l'occasion de la création du labo de Bure de EDF en concertation avec l'association locale ENERGIE ST 52-55

DO	ST	Nature du partenariat	Effets positifs pour le ST	Effets positifs pour le DO	Commentaires
EUROCOPTER	Kayentis	Choix de la PME pour développer la chaîne d'archivage numérique des documents de production Eurocopter, dans la continuité des actions HP cédées à la PME.	Confirmation d'une référence Client prestigieuse qui a permis de valoriser son offre commerciale, Perspective du triplement de l'activité à horizon 3 ans	Solution professionnelle adaptée à la qualité aéronautique pour la documentation, après des échecs de solutions internes	le PDG est aussi Président de Croissance Plus
IFP	Alytech	Aide au développement d'un nouveau produit innovant	Développement d'une nouvelle offre qui permet la diversification de l'entreprise et à terme représentera 30% du CA	Royalties perçues sur les produits de série plafonnées au montant de l'aide (qui en cas d'insuccès n'est pas dû par la PME)	IFP est engagé dans le soutien aux PME/PMI depuis 1980 comme EPIC...
IFP	Cordouan technologies	Transfert de développement d'appareils réalisés par les laboratoires du DO. Le DO a accepté de les licencier à cette PME qui avait fait ses premières preuves	Exploitation d'études et de brevets validés, soutien par les chercheurs ayant réalisés ces développements. Développement de 2 appareils innovants sur un marché prometteurs	Royalties perçues sur les produits de série plafonnées au montant de l'aide (qui en cas d'insuccès n'est pas dû par la PME) ici 25 000 euros	Exemple de valorisation de la recherche du DO vers une PME sur un marché prometteur
La Poste	Dotgreen	Aide financière dans le cadre d'un programme "Passerelle d'Oséo" (690 000€) pour le développement du logiciel ARGILE : Eco calculateur pour audit l'impact environnemental de la DSI	Développement d'un applicatif avec un client prestigieux et très représentatif, pour maîtriser l'impact environnemental de la gestion des DSI du DO: un marché prometteur	Bénéficiaire d'un outil adapté et performant en ligne avec le "Plan performance et Confiance" du DO en ayant des licences gratuites...( 115 000 euros d'aides pour le développement ont été octroyés)	exemple de partenariat gagnant-gagnant
La Poste	Squid Solution,	Soutien en finançant des démonstrateurs, puis réponse à un cahier des charges et enfin commande	Développer une solution en étant financé par un DO prestigieux. Ce qui ouvre aujourd'hui le marché des grands comptes nationaux et internationaux	Optimisation de la gestion de son courrier industriel (gestion des containers et de la charge de travail des agents)	Efficacité dans la création de valeur et d'emploi avec un DO doté d'une structure d'accompagnement de l'innovation

DO	ST	Nature du partenariat	Effets positifs pour le ST	Effets positifs pour le DO	Commentaires
La Poste	Edipro	Relations partenariales inscrites dans la durée, pour la politique d'optimisation industrielle, sa RSE et sa politique handicap du DO	Développement accéléré grâce au référencement par ce DO prestigieux. La diversification + la législation handicap appliquée aux GG a favorisé la croissance de la PME (pas aussi vite qu'espéré!)	Optimisation des coûts des impressions, par le conseil et les prestations de la société EDIPRO Solidaire.; Satisfactions des engagements environnemental et sociétal du DO	décision de recours à une plateforme externalisée date de 2004, Edipro a gagné les 3 marchés successifs. L'entreprise a su se diversifier
MBDA	Probayes	Soutien en finançant d'une étude de faisabilité, puis réponse à un cahier des charges pour un contrat de R&D plus ambitieux	Activité et référencement valorisable auprès de la clientèle des grands comptes	Valeur ajoutée sur un programme franco-britannique. Découverte d'un sous-traitant performant et innovant centré sur leur activité	L'organisation des Forum Innovation par Pacte PME ont favorisé la mise en relation!
Météo France	Modem	Soutien à une PME porteuse d'une innovation susceptible de réduire les coûts récurrents du DO en matière de radiosondage, puis Appel d'offre gagnée par cette PME dans le respect du code des marchés publics	Participation à l'élaboration du Cahier des Charges (location pendant 2 ans d'un de leur matériel) et Gain d'un marché qui sert de référence national et international pour le développement de la PME	Réduction des coûts sur les campagnes de radiosondages en automatisant avec un produit et système moins cher	Le code des marchés publics permet se type de soutien gagnant-gagnant
Ratp	Ficap	Relations partenariales construites progressivement en commençant par le service, puis la fourniture de systèmes de main courante adaptés aux besoins de la RATP	Référencement auprès d'un client prestigieux, qui a favorisé le positionnement sur de nouvelles niches : tapis roulant pour skieur	Avoir un service qui a considérablement amélioré la disponibilité des escaliers de la RATP:	Une PME qui a construit la relation de confiance en écoutant les besoins de son client qui en retour lui sert de faire valoir prestigieux pour gagner des marchés

DO	ST	Nature du partenariat	Effets positifs pour le ST	Effets positifs pour le DO	Commentaires
Ratp	Mobiletag	Choix d'une PME sur appel d'offre et accompagnement pour réussir un marché ambitieux pour le DO	Gain d'un marché de référence auprès d'un client prestigieux assurant la crédibilité de la PME sur le marché; l'aide juridique pour cadrer les conditions d'utilisation du produit a été déterminante et est capitalisée pour les autres affaires de la PME	Solution moderne de communication, moins chère plus écologique renforçant l'image de modernité de la RATP	La bonne pratique RATP a été de rédiger un Cahier des charges simple accessible aux PME, et d'avoir aidé sur le plan juridique et administratif la PME choisie
RESAH Idf	Saficard	Contrat cadre de 4 ans (Longue durée) structurant pour l'entreprise ouvrant sur des donneurs d'ordres secondaires nombreux (DO = Centrale d'Achat).	Prospects plus nombreux accessibles sans effort commercial particulier : levier de croissance appréciable	Solution simple et à fort ROI pour réduire les coûts de recouvrement de créances auprès de la Sécurité Sociale	Mise en relation entre les services innovation du DO et la PME via Pacte PME
SAFRAN	Groupe LPF (Piston Français)	Co Conception en plateforme de nouveaux produits, Aide financière pour export	Relations de confiance, visibilité pour établir des business plan long terme, accès aidé à de nouveaux marchés Export	Fournisseur de rang 1 fiable et innovant, ayant su acquérir suffisamment d'indépendance par rapport au DO	Relation dynamisée avec un Fournisseur historique
SAFRAN	Spring Technologies	Portage Conseil à l'international par un cadre dirigeant du DO (Pacte PME international)	Affinage de la stratégie commerciale export, + Gain d'une importante affaire avec la filiale américaine du DO	Pour le DO France = accompagnement à l'internationalisation d'un fournisseur important	L'appel d'offre Snecma Rochester a été remporté sur la base d'une compétition normale. le soutien de Safran France ayant essentiellement consisté à faciliter l'accès aux décideurs américain du groupe, sans favoritisme.

DO	ST	Nature du partenariat	Effets positifs pour le ST	Effets positifs pour le DO	Commentaires
Schneider Electric	Auxel	Partenariat long terme pour le co-développement de produits nouveaux basés sur l'expertise du ST	CO-Développement où la PME apprend les contraintes des clients et utilisateurs finaux (Prix, maintenance) tandis qu'elle apporte l'innovation technique. Récurrence de la collaboration en cours sur plusieurs autres projets du DO	Développement de produits innovants avec un partenaire déjà reconnu	
Schneider Electric	Evtronic	Co-développement d'une borne de chargement rapide pour véhicule électrique	Avoir un client prestigieux, et devenir crédible sur un marché prometteur	Inclure de nombreux produits et services du DO dans un nouveau système prometteur développé avec une PME spécialiste	Risque que la PME soit phagocytée?...qu'est-elle devenue?
Schneider Electric	GMT	Aide au développement Export ; Hébergement d'un VIE de la PME au Brésil (2011) après réussi une première expérience en Espagne et en Italie en 2008; Partage de la stratégie de Développement Produits du DO avec la PME, et Prescription de la PME en interne du Groupe DO	Développement international soutenue par Schneider, prescription fructueuses en interne Schneider Italie et Espagne, Innovation offre produits et services grâce partage stratégie avec le DO	Collaboration avec un partenaire innovant sur de nouveaux pays pour le DO où la PME connaît les normes...DO+PME ont ainsi offert une offre globale performante avec bénéfice rapide pour les 2 parties	Le DO envisage de généraliser ce type de portage VIE avec d'autres PME
Schneider Electric	Sophia Conseil	Co développement d'un produit concurrentiel (puce RFID sur automates Schneider) pour le DO qui est désireux de renforcer ses liens avec le tissu industriel local	Référencement auprès d'un client prestigieux, notamment auprès des clients Chinois du groupe	Offre d'un nouveau produit à offre différenciée mondiale. Satisfaction de travailler avec le tissu industriel local	Volonté exprimée par Schneider Automation de monter des partenariats avec des PME locales (PACA) (site de CARROS); Partenariat gagnant-gagnant où la PME apporte la dynamique d'innovation, le DO des processus R&D structurés, des savoir-faire industriel et commercial

DO	ST	Nature du partenariat	Effets positifs pour le ST	Effets positifs pour le DO	Commentaires
SIEMENS	Cequad	Accompagnement dynamique de très longue durée (depuis 1985)	Montée en compétences : désormais la PME fournit les tiroirs complets avec produits de tests inclus. CA récurrent appréciable...; Diversification : Développement des capacités d'études et Optimisation des systèmes pour d'autres clients	Réactivité et centrage des équipes du DO sur les études et déploiements des systèmes (et non pas sur le développement des tiroirs)	A l'origine de la collaboration, la PME était une start-up et le DO une PME!
SNCF	Phitech	Participation au Capital de la PME via le fonds Ecomobilité Partenaires sur thème de RSE du DO; Commande et référencement reconnu	Soutien capitalistique et référencement auprès d'un client prestigieux qui a permis de capter d'autres grands comptes Alstom, Ratp, Siemens incendie...	Mise en œuvre d'une solution pour les malvoyants avec la balise Actitam: permettant au DO de satisfaire une partie de ses obligations en matière d'accessibilité des handicapés	Création d'un fonds dédié pour soutenir des PME développant des solutions pour une problématique RSE
STMICRO	Dolphin Intégration	Coopération DO/PME de longue date et fructueuse, au sein de l'écosystème Grenoblois.	Montée en compétences et élargissement de la gamme de produit propres; Test de solutions propres à la PME en utilisant les moyens industriels lourds du DO; Nouvelle perspective de partenariat : Positionnement gagnant PME/DO par rapport entreprises de l'avionique	Production rapide d'innovation pour accéder au marché plus vite que les concurrents	Partenariat
Thales	Vodéclic	Premier référencement, Parrainage auprès d'autres GG, Soutien Export	Développement commercial accéléré pour cette TPE	Bon produit qui a séduit et qui est en service pour Thales. Thales le promeut auprès de ces collègues GG	
Thales	3D-Plus	Co-développement d'une technologie duale déclinable sur d'autres marchés que celui du primo DO	Accès à des financements du DO et de la DGA (Projet RAPID). ; Diversification commerciale; Obtenir la labellisation par des clients prestigieux de chaque nouveau secteur prospecté	Utilisation d'une technologie innovante améliorant l'offre du DO	Rencontre a eu lieu lors d' « INNOdays »
Thales	HGH	CO-article marketing : Mise en valeur de ses solutions avec le support de Thales	Communication Commerciale	Image de Thales en soutien d'une PME fournisseur	