

La Performance Supply Chain des acteurs du secteur automobile en France

Etude réalisée sous la direction de **Dominique ESTAMPE**, Directeur ISLI
par **Annabelle HARREGUY**, **Virginie MALDES**, **Mathieu MAMERE**,
Stéphane NOUGARET, **Bernard François TRUIN**.

En 1998, l'Institut Supérieur de Logistique Industrielle a mené, en partenariat avec Michigan State University, une première étude sur la performance Supply Chain des entreprises françaises¹. Cette étude a été réalisée sur les trois grands secteurs économiques français à savoir l'automobile, l'agroalimentaire et la chimie pharmaceutique. Les résultats de cette étude mettaient en évidence l'excellence des pratiques logistiques des entreprises appartenant au secteur automobile. Cette étude a été reprise en 1999 et s'est axée sur l'analyse de la performance Supply Chain du secteur automobile en France.

Le secteur automobile

Les acteurs retenus dans cette étude sont les équipementiers de second rang, les équipementiers de premier rang, les constructeurs et les concessions de marque. Les entreprises étudiées sont au nombre de treize².

Les entreprises choisies sont parmi les plus représentatives du secteur tant en terme de dimension économique qu'en terme de pratiques logistiques. Les équipementiers couvrent l'ensemble des spécialités.

Méthodologie de l'étude

Chacune de ces entreprises a été auditée à l'aide d'un questionnaire élaboré avec Michigan State University. A l'issue des réponses, un débat contradictoire a réuni les responsables et directeurs logistiques de chaque entreprise et a permis d'évaluer plus précisément le degré d'intégration des acteurs de la chaîne et de maîtrise des concepts supply chain.

Les résultats obtenus par chaque entreprise ont été comparés d'une part aux résultats des

20 meilleures entreprises mondiales (World Class Logistics) et, d'autre part, aux résultats des autres acteurs de la chaîne automobile française.

Les caractéristiques du secteur automobile

L'analyse du secteur automobile fait apparaître quatre grandes tendances :

Multiplicité des fournisseurs

Les fournisseurs des constructeurs sont extrêmement nombreux et même si ce nombre tend à se réduire rapidement par le jeu des regroupements industriels, plusieurs centaines de fournisseurs interviennent dans la fourniture des éléments divers nécessaires aux différents modèles automobiles de chaque constructeur.

Atomisation relative des équipementiers de second rang ou plus

Si les équipementiers de premier rang sont peu nombreux et de plus en plus concentrés, leurs fournisseurs restent encore extrêmement

1 - " World Class Supply Chain Management : où en sont les entreprises françaises ? " *Logistique & Management* Vol. 6 N°1 1998

2 - Renault, Peugeot SA, Valéo, Bosch, Ecia, Plastic Omnium, Lucas Varity, Delphi, Autoliv, Good Year, Demo, Concessions Peugeot et Renault.

Le modèle World Class Logistics

Les facteurs clés de succès d'une politique de chaîne logistique sont regroupés en quatre domaines de compétences.

Le Positionnement stratégique

Le positionnement est défini par les choix d'orientations stratégiques et structurelles pour optimiser les opérations logistiques. Ce domaine regroupe les critères suivants :

- La **stratégie** logistique est définie par la mise en place d'objectifs financiers, commerciaux et de choix d'implantation ainsi que les moyens de les atteindre.
- La **supply chain** est la synchronisation des ressources à travers des partenariats le long de la chaîne logistique.
- Les **infrastructures / réseau** concernent la structuration et la répartition des ressources physiques.
- L'**organisation des hommes** porte sur la structuration et l'implication des ressources humaines.

L'Intégration

L'intégration est définie par les moyens mis en place pour synchroniser l'ensemble de la chaîne logistique. L'intégration regroupe les critères suivants :

- L'**unification de la supply chain** montre la capacité à développer des relations de coopération avec les autres entreprises à travers la chaîne logistique.
- Les **systèmes d'information** regroupent les investissements en matériels, logiciels et réseaux ainsi que leur adaptation pour faciliter les processus et les échanges d'information sur la chaîne.
- Le **partage de l'information** illustre la volonté d'échanger des données essentielles à caractère technique, financier, opérationnel et stratégique.
- La **compatibilité** met en évidence la capacité de l'entreprise à échanger des informations dans un format approprié, réactif et facilement utilisable sur la chaîne logistique.
- La **standardisation** implique la mise en place de politiques et de procédures communes pour faciliter et améliorer les opérations logistiques.
- La **simplification** consiste à faire un réengineering des procédures afin d'en améliorer l'efficacité.
- L'**adhésion des hommes** montre leur acceptation des politiques et des procédures opérationnelles.

La Réactivité

La réactivité est la faculté à conserver une adéquation entre la performance de l'entreprise et l'adaptation aux besoins du client. Trois critères font partie de ce domaine :

- La **veille** est la capacité à rester attentif aux besoins changeants des clients.
- L'**adaptabilité** permet de diminuer les temps de réponse aux demandes exceptionnelles des clients.
- La **flexibilité** met en évidence la capacité à s'adapter aux circonstances inattendues.

La Mesure de la performance

La mesure permet d'évaluer la performance de la chaîne logistique. Elle regroupe les critères suivants :

- Les **choix d'indicateurs** internes portent sur la gestion des actifs, les coûts, le service client, la productivité et la qualité.
- L'**évaluation du processus Supply Chain** permet d'affiner la mise en place des indicateurs le long de la chaîne logistique.
- Le **benchmarking** permet la comparaison des mesures et des processus avec les capacités des meilleurs.

diversifiés. Les équipementiers de second rang ou plus s'avèrent être extrêmement différents les uns des autres tant par leur dimension économique que par leurs pratiques, notamment leur maîtrise logistique. On y rencontre

des entreprises leader de taille mondiale appliquant les techniques de synchronisation des flux, comme des petites et moyennes entreprises regroupées en bassins d'activités spécialisées – tel le décolletage – chacune fonctionnant selon ses propres méthodes.

LES ACTEURS DE LA CHAÎNE AUTOMOBILE



- Multiplicité des fournisseurs
- Atomisation relative des équipementiers 2nd rang
- Synchronisation élevée des flux entre constructeurs et équipementiers 1^{er} rang
- Réseau de distribution actuel captif

Synchronisation élevée des flux entre constructeurs et équipementiers de premier rang

Il est immédiatement perceptible que la réputation d'efficience – ou pour le moins d'efficacité – des pratiques logistiques dans le secteur automobile résulte essentiellement de la mise en place d'une synchronisation réelle et forte des flux entre constructeurs et équipementiers de premier rang. C'est cet aspect très performant qui peut occulter les ruptures de pratiques supply chain au niveau des autres maillons de la chaîne.

Réseau de distribution client captif pour chaque constructeur

En France, la distribution des véhicules automobiles est organisée sous la forme de canaux dédiés à chaque constructeur à travers un réseau de distribution totalement captif. Ceci se traduit par des prestations de transport de véhicule filialisés au constructeur et surtout un maillage de concessionnaires exclusifs, seuls points directs de contact avec le client final.

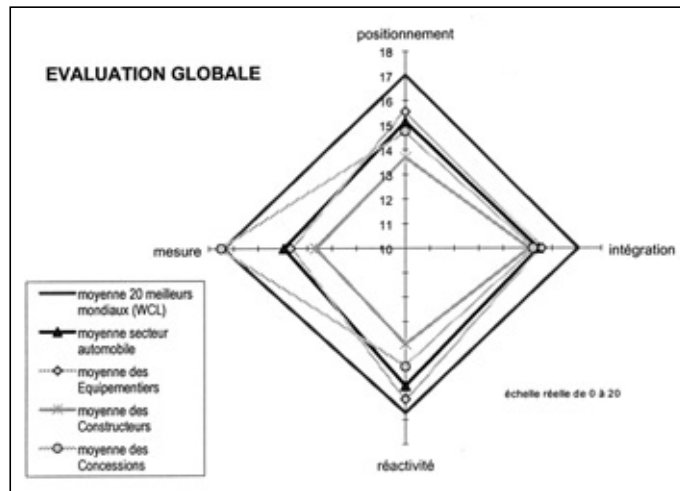
Analyse générale des performances Supply Chain du secteur automobile : comparaison avec les meilleurs mondiaux

L'étude permet de comparer les résultats des entreprises en France à ceux des vingt entreprises développant les meilleures pratiques Supply Chain au niveau mondial. L'étude montre que les résultats globaux du secteur automobile sont bons voire excellents vis-à-vis des meilleurs mondiaux. Il existe cependant des décalages souvent importants suivant les acteurs de la chaîne.

Les constructeurs présentent en moyenne les scores les plus faibles de l'étude. En effet, leur stratégie de positionnement n'est pas clairement définie comme une stratégie Supply Chain orientée vers le client final. Ils apparaissent toutefois vis-à-vis de l'ensemble des acteurs de la chaîne comme les vrais pilotes de la supply chain automobile et imposent très souvent leurs politiques à tous les acteurs étudiés ici.

Les équipementiers adoptent clairement une stratégie fortement axée vers leurs clients qui sont les constructeurs et de ce fait leurs résultats sont d'un très bon niveau par rapport aux autres acteurs. Leurs fortes dépendances vis-à-vis du client les contraignent à répondre au mieux aux souhaits et exigences de ces derniers. Ils y parviennent parfaitement en se donnant les moyens d'une très grande agilité, réactivité et adaptabilité de leur chaîne logistique.

Les concessionnaires ont mis en place des moyens efficaces d'analyse de leurs marchés et de leur performance vis-à-vis de la concurrence, ce qui constitue un point fort marquant. Ils pratiquent activement le benchmarking. Pourtant, ils se déclarent pénalisés par un manque de réel partage de l'information avec les constructeurs ou pour le moins d'un



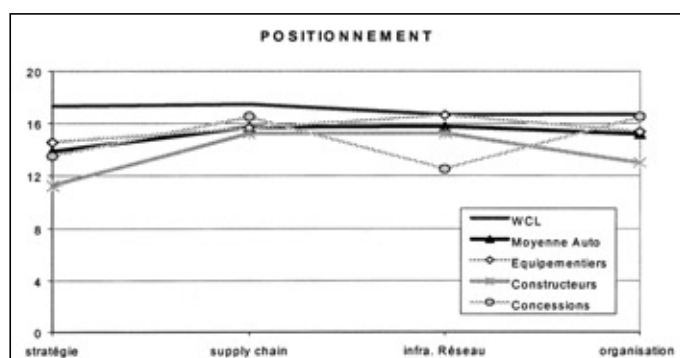
manque d'efficacité de l'information fournie par ces derniers.

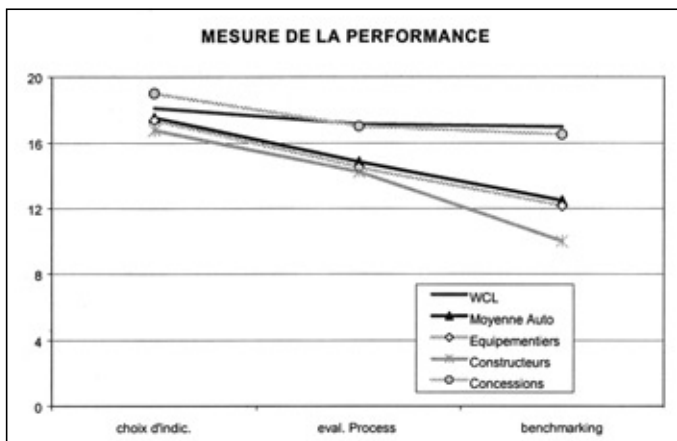
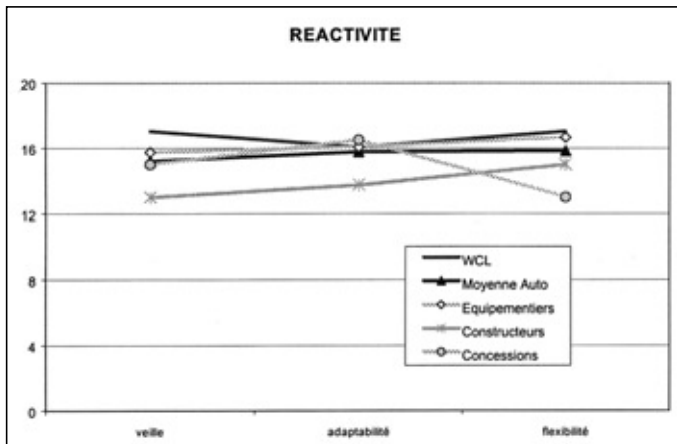
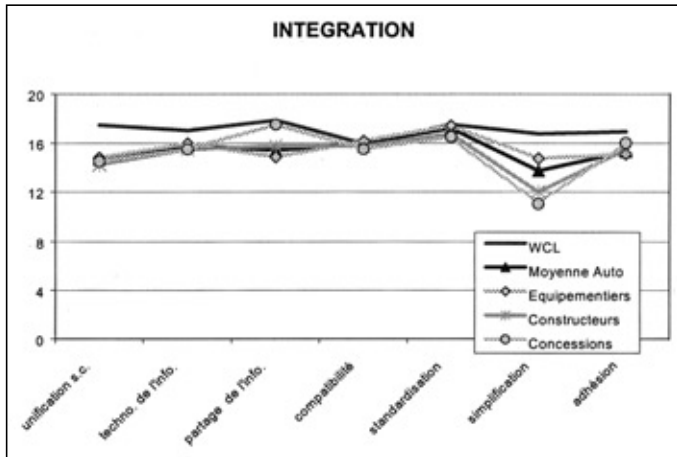
Tous les acteurs du secteur automobile présentent les mêmes bons résultats en intégration de la Supply Chain. Cette intégration partagée permet au secteur automobile de développer avec succès des pratiques logistiques performantes notamment en terme de synchronisation des flux. L'ensemble des entreprises étudiées se situe au niveau des vingt meilleurs mondiaux pour les critères de compatibilité et de standardisation des flux d'information et des procédures, ces performances sont un minimum requis pour un début d'intégration Supply Chain.

Le positionnement stratégique

Pour chacun des critères du positionnement, le panel n'atteint jamais en moyenne les résultats des vingt meilleurs mondiaux.

La logistique n'est pas encore suffisamment considérée comme une composante majeure de la stratégie générale des entreprises étudiées. Le plus souvent, elle ne fait que s'adapter à la politique générale de l'entreprise. La volonté d'une politique Supply chain efficace est toutefois une des caractéristiques forte du secteur.





L'intégration

Les critères compatibilité et standardisation de l'information et des procédures ont des résultats proches des meilleures entreprises mondiales. Ces deux critères sont les deux premières étapes indispensables d'une politique d'intégration de la chaîne logistique.

Toutefois, des efforts de simplification des procédures sont à faire afin de favoriser un pilotage plus réactif des flux et des prises de

décision plus efficaces face à des modifications rapides d'environnement. Le partage réel des risques et une meilleure transparence permettrait d'accroître les résultats concernant l'unification de la Supply Chain.

La réactivité

Les entreprises du secteur ne se dotent pas suffisamment de moyens pour assurer une veille des pratiques logistiques. L'excellente adaptabilité aux variations de l'environnement est à souligner pour les équipementiers et concessionnaires, ce qui montre leurs soucis d'écoute des attentes du client.

La faiblesse des résultats des constructeurs sur les trois critères sera analysée en détail.

La mesure de la performance

Les entreprises du secteur analysent de façon pertinente leurs performances logistiques internes et les indicateurs choisis sont pertinents et fiables. Toutefois, le benchmarking est très peu pratiqué, à l'exception des concessions.

Analyse détaillée des performances Supply Chain du secteur automobile : comparaison entre les acteurs

Les constructeurs

L'analyse des résultats des constructeurs comparés à la moyenne du secteur automobile en France montre qu'ils sont globalement sensiblement inférieurs et notamment à ceux des équipementiers.

Le Positionnement stratégique : -9,7 %

Cet écart s'explique fondamentalement par le fait que la stratégie logistique des constructeurs n'est pas réellement orientée vers leurs clients finaux. Ceux-ci n'appliquent pas une politique logistique différenciée par type de marché. La vue du marché est globalisée et agrégée par leur réseau de distribution propre et captif.

S'affichant comme les pilotes de la chaîne logistique, ils imposent leurs propres objectifs aux autres acteurs de la chaîne automobile depuis les équipementiers de premier rang jusqu'aux concessionnaires.

L'Intégration : -2,5 %

L'écart avec les autres acteurs de la chaîne est plus réduit. En effet, le couple équipementiers

de premier rang et constructeurs fonctionnent bien grâce à une bonne compatibilité et standardisation des flux d'information et des procédures. Cette intégration permet une bonne synchronisation des flux avec des objectifs d'amélioration permanente. Les rapports entre équipementiers de premier rang et constructeurs restent encore basés sur des rapports de force. Le "partenariat" mis en place s'effectue selon les contraintes définies par les constructeurs plutôt que sur une véritable concertation.

La Réactivité : -11,2 %

Ce score très en retrait reflète la principale particularité du secteur automobile en France.

Les constructeurs raisonnent en projets à moyen ou long terme selon une vue globale et macroscopique du marché. Les constructeurs mesurent la satisfaction du client final pour renseigner les services de conception et de marketing, moins pour développer des réponses logistiques adaptées. Selon les constructeurs, l'attente réelle du client final – de fait le marché – est peu changeante et axée sur trois grandes exigences : des prix compétitifs, une grande fiabilité des véhicules et des délais courts. Ce sont les concessionnaires qui assument encore la réalisation de la satisfaction des délais courts.

La Mesure de la performance : -7,3 %

Ce résultat rappelle une tendance générale du secteur automobile en France et plus généralement des entreprises françaises.

Les constructeurs se sont dotés d'indicateurs internes nombreux, pertinents et fiables, toutefois la mesure de la performance sur la supply chain fonctionne moins bien et le benchmarking des pratiques logistiques est le point faible dominant.

Synthèse

Dans cette étude les constructeurs sont clairement les leaders de la chaîne du secteur, assumant les rôles de concepteurs, décideurs, organisateurs et meneurs de la supply chain. La complexité des opérations d'assemblage final du véhicule avec autant de composants ou modules venant de tant de fournisseurs explique le rôle déterminant des constructeurs. Leurs priorités et objectifs sont devenus ceux des acteurs de la chaîne avec qui ils opèrent, ceux-ci devant y adhérer et s'y adapter qu'ils soient constructeurs ou fournisseurs.

Peut-on toutefois être le leader de la supply chain automobile sans avoir une performance

au-dessus de celle de ses principaux fournisseurs et dans une moindre mesure à celle de son propre réseau de commercialisation ?

Les équipementiers

Les équipementiers étudiés représentent un panel couvrant les différents métiers et sont représentatifs du secteur en terme de dimension, de structure et d'activité.

Globalement, les résultats des équipementiers sont supérieurs à la moyenne générale du secteur automobile en France et ceux-ci tirent les résultats vers le haut.

Le Positionnement stratégique : + 2,5 %

Le positionnement obtient un bon résultat qui traduit la stratégie générale des équipementiers très fortement axée vers la satisfaction du client, en l'occurrence les constructeurs. Leurs politiques de différenciation logistique par type de client leur permettent de proposer un panel de services logistiques larges et adaptés. Ce sont aussi eux qui obtiennent les meilleurs résultats en infrastructure et réseaux démontrant leur aptitude à appliquer les concepts supply chain.

L'Intégration : + 0,7 %

Les équipementiers disposent de supports – matériels et logiciels – remis à niveau en permanence qui leur permettent une synchronisation efficace des flux d'information tant en interne qu'en externe.

Au-delà des échanges d'informations standardisés et normalisés, la relation équipementiers constructeurs n'est pas perçue par les équipementiers comme un réel partage des risques et avantages.

La Réactivité : + 3 %

La réactivité est indéniablement le point fort des équipementiers. Ils ont su développer des stratégies et des organisations efficaces qui assurent l'agilité nécessaire à leur développement auprès des constructeurs.

La Mesure de la performance : -0,4 %

Les indicateurs internes sont généralement nombreux, fiables et pertinents car souvent remis à jour.

Le benchmarking est peu pratiqué vers les entreprises du secteur et encore moins vers celles d'autres secteurs.

Synthèse

Les résultats obtenus par les équipementiers sont généralement homogènes et traduisent une adaptation souvent semblable à leur environnement commun et fortement dominateur : les constructeurs.

L'étude plus approfondie des résultats montre certaines différences selon que les sites sont mono ou multi clients.

Ainsi, les sites mono client présentent de meilleurs résultats en positionnement, dus en grande partie à la simplification de l'adaptation de leurs structures à ce client unique. Inversement, les sites multi clients présentent de meilleurs résultats en intégration grâce à des systèmes d'information plus performants.

Les sites mono clients obtiennent de meilleurs résultats en veille, adaptabilité et flexibilité.

Les concessions

Les concessions sont les seuls acteurs à percevoir réellement le client et à mesurer en permanence sa satisfaction. Il faut aussi rappeler leur position de dépendance commerciale très forte vis-à-vis de la marque du constructeur qu'ils représentent.

Positionnement : -2,7 %

Les stratégies commerciales s'avèrent être imposées par les constructeurs. La distribution des véhicules au client final reste très pénalisée par la rigidité du circuit amont qui semble déconnecté des intérêts des concessions.

Les délais de livraison constructeurs restent encore un frein important à la satisfaction des demandes clients.

Intégration : -1,6 %

De même que l'ensemble des acteurs étudiés du secteur automobile français, les concessions sont réellement intégrées dans la chaîne logistique du secteur. Cependant, si l'intégration avec les constructeurs s'avère tout à fait satisfaisante sur le plan fonctionnel, elle manque d'efficacité sur le plan opérationnel.

Le circuit amont est jugé rigide et pénalise fortement le réseau concessionnaires.

Réactivité : -5,4 %

La réactivité est perçue comme le point faible par les réseaux de distribution. Les conces-

sions cherchent bien évidemment à satisfaire au mieux les attentes de leur clientèle en adoptant une politique volontaire de client premier. Mais les difficultés de traitement des informations et d'optimisation des flux tirés avec l'amont constituent des facteurs de fortes contraintes pour eux.

Mesure de la performance : +18,6 %

C'est incontestablement le point fort du réseau de diffusion et de commercialisation. Les systèmes mis en place mesurent la performance interne et externe très efficacement.

Synthèse

Les réseaux de diffusion et de commercialisation sont résolument tournés vers la satisfaction des attentes des clients finaux et ont seuls une réelle vision du marché. Captifs par rapport à la marque de leur constructeur, ils sont handicapés par le manque de politique commune avec les constructeurs.

Des progrès restent à faire pour améliorer les liens et les relations qui unissent ces deux acteurs de la chaîne.

Conclusion

Les résultats homogènes obtenus par l'ensemble des acteurs en matière d'intégration font de ce secteur le plus performant en France pour leurs pratiques Supply Chain Management. Les constructeurs s'imposent comme les chefs de file de la chaîne, ils orientent les politiques logistiques des autres acteurs tant en amont qu'en aval de la chaîne. Le couple constructeur - équipementier de premier rang est un maillon fort de la chaîne automobile et donne une excellente lisibilité du secteur en terme de performances logistiques. Toutefois seuls les concessionnaires ont une réelle lisibilité sur les attentes des clients.

Cette étude permet de s'interroger sur les tendances du Supply Chain Management du secteur Automobile dans les années à venir.

Se réorienter vers le client final

Jusqu'à ce jour, il appartenait au réseau des concessionnaires d'agréger le marché et de jouer le rôle de stock tampon en anticipant la demande pour pouvoir la servir dans les meilleures conditions commerciales.

Certains constructeurs annoncent aujourd'hui leur volonté de se réorienter vers le client final en réduisant le délai de livraison sur commande client à deux semaines, permettant

ainsi la satisfaction réelle de la demande individuelle et notamment la possibilité de composer sa voiture avec les options souhaitées sans délai supplémentaire. Au-delà du délai qui est effectivement un critère important de service logistique, comment organiser toute la chaîne logistique automobile pour s'adapter aux attentes des clients finaux ?

Intégration des équipementiers de second rang et plus

Pendant longtemps les équipementiers de premier rang se sont concentrés sur leur relation avec leurs clients acceptant que les taux de service de leurs fournisseurs soient très faibles. Aujourd'hui, les exigences des constructeurs les poussent à demander à leurs fournisseurs des performances élevées. Certains équipementiers de second rang se concentrent pour améliorer leurs conditions d'exploitation et leurs pratiques logistiques. D'autres se positionnent en leaders mondiaux de leur spécialité et devancent souvent la demande des constructeurs en leur proposant directement des améliorations.

Quels seront à terme les partages de responsabilité entre les équipementiers de second rang et de premier rang ?

Transferts de responsabilité : rapports de force ou pratiques de partenariat

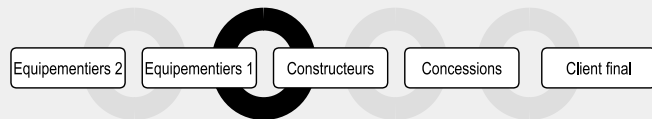
Les relations de réel partenariat n'existent pas encore au sein du secteur automobile en France. Les arguments de complexité de l'opération d'assemblage final, de variété des fournisseurs et de manque de force de proposition des fournisseurs sont souvent avancés par les constructeurs comme explication de cette situation.

Toutefois, la tendance soutenue de transfert de responsabilité tant sur les plans logistiques que recherche et développement et donc les évolutions progressives de co-conception de modules d'équipements et de développement de parcs industriels demanderont de définir des relations de niveau stratégique à plus long terme.

Ces évolutions seront tout aussi fondamentales que l'intégration des équipementiers de second rang et plus, et même les favoriseront.

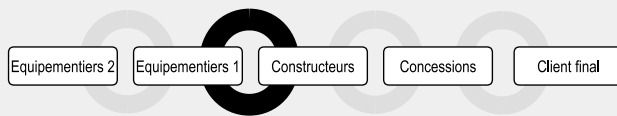
Enfin, ces relations fortes de partenariat à tous les niveaux seront un élément indispensable pour répondre aux nouvelles contraintes qu'impose la réorientation de toute la supply chain vers la satisfaction de la demande du client final par différents canaux de distribu-

SYNTHESE



- Maillon fort : couple constructeurs / équipementiers rang 1
- Les constructeurs sont les décideurs de la Supply Chain, les équipementiers et les concessions la réalisent
- Seules les concessions ont la perception réelle du client final

DEMAIN, QUELLE INTEGRATION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE AUTOMOBILE ?



- Comment se réorienter vers le client final ?
- Comment les équipementiers au delà du 1^{er} rang s'intégreront dans une politique de Supply Chain ?
- Les rapports de force s'effaceront-ils devant les intérêts partagés et les pratiques de partenariat ?

tion et diffusion, l'enjeu de la prochaine décennie pour le secteur automobile.

Commentaires

Les résultats de cette enquête ont été présentés au colloque ISLI 1999. Ils ont soulevé un certain nombre de commentaires que nous vous livrons ici.

Je trouve ces résultats tout à fait intéressants parce qu'ils formalisent et quantifient des notions connues sur lesquelles les constructeurs et leurs équipementiers travaillent. Le maillon fort est effectivement le couple constructeur équipementier. Je pense que ce n'est pas exclusivement pour une raison supply chain, que ce maillon est plus fort. Il y a aussi des enjeux du fonctionnement de l'appareil industriel propre qui ont été des moteurs importants dans l'amélioration de ce maillon. En ce qui concerne le maillon client final, comme vous le savez, tous les constructeurs automobile travaillent sur l'amélioration de la relation et la connaissance du client final. Pour ce qui est de l'intégration des équipementiers au delà du premier rang, nous

avons un bon exemple avec Vallourec dans ce que vous appelez le rapport de force entre le client et le fournisseur. Le client a pour mission de faire converger 3000 pièces pour fabriquer une voiture. Il faut bien voir que les composants qui circulent sur la chaîne en amont type la vis de 8 ou l'antenne de radio ne sont pas de la même nature que celles qui circulent sur la partie aval de la chaîne qui sont les voitures complètes. Cette responsabilité se traduit obligatoirement par des exigences qui peuvent être perçues comme de nature rapport de force par certains équipementiers. On voit également que la démarche des constructeurs est de s'engager dans un partenariat et dans un partage de responsabilité de conception de compétence avec ses équipementiers.

La difficulté industrielle du constructeur est évidente. Les équipementiers de premier rang sont de plus en plus moteurs envers les équipementiers de second rang et ils participent de plus en plus dans la conception des véhicules.

Vous avez parlé tout à l'heure des industries de haute technologie qui sont des exemples en matière de rapidité de la supply chain et je voudrais faire une analogie qui est à la fois une boutade et une question. Si on avait demandé au début des années 80 à IBM et à Compaq quelles seraient les menaces dans les années 90, ils

n'auraient certainement par répondu Dell et la vente directe. Aujourd'hui, il y a chaque jour 7 milliards de dollars de commandes qui sont passées sur des ordinateurs totalement configurés par Dell. A quand Le Dell de l'automobile. ?

Je peux déjà donner un élément de réponse. Nous avons évoqué le système de réseau captif. Les constructeurs étudient des nouveaux systèmes de distribution tel que les annonces de Renault de passer à deux semaines les délais de livraison et non plus huit. Ils sont de toute façon en veille sur les questions de supermarchés de l'automobile ou de la vente directe par Internet.

Effectivement tous les constructeurs travaillent sur Internet tous ont des sites qui évoluent de jour en jour qui s'enrichissent pour informer le consommateur. Il reste une différence entre les produits qui se vendent actuellement par Internet et l'automobile. On peut faire même pour des ordinateurs de l'entretien à distance, je vois mal un contrat d'assistance téléphonique pour une voiture. On peut livrer un ordinateur par prestataires logistiques à domicile, livrer une voiture c'est aussi un peu plus difficile. On aura toujours besoin de points de contact entre l'utilisateur et un professionnel pour livrer la voiture et assurer l'entretien ensuite