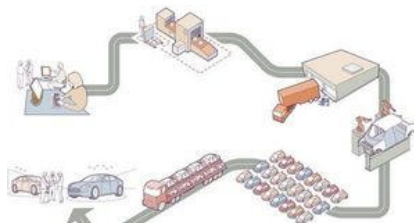




Accueil

## DES LIVRAISONS À L'ÉCONOMIE

Le 17 mars 2011 par PAR OLIVIER COGNASSE | L'Usine Nouvelle n° 3231



Comment gagner 20 % sur les coûts logistiques  
© Estimation L'Usine Nouvelle - Vinci Consulting

**La chaîne d'approvisionnement est l'un des derniers maillons stratégiques dont les constructeurs automobiles français n'ont pas tiré toute la quintessence. Sa réorganisation bat son plein en vue de réduire les coûts.**

La logistique ? Dans un passé récent, c'était la dernière roue du carrosse de la production industrielle. Le secteur automobile a fait figure de précurseur, que ce soit pour l'approvisionnement des lignes d'assemblage en flux synchrones (coordination optimale entre l'approvisionnement des composants et leur utilisation) ou pour la réduction des stocks. Les constructeurs conservent, toutefois, des marges de manoeuvre pour perfectionner leurs chaînes d'approvisionnement. Les coûts logistiques représentent en moyenne 7 à 9 % du prix de vente d'un véhicule...

Renault-Nissan a ainsi réduit sa facture logistique de 9 % entre 2006 et 2009, lui permettant d'économiser 30 millions d'euros par an. Mais ces économies sont devenues encore plus significatives en 2010. Selon Christian Mardrus, le directeur de la logistique pour l'alliance, « elles ont atteint 130 millions d'euros en 2010 ». Renault-Nissan a lancé son plan de réduction des coûts logistiques en 2008, se dotant, à cette occasion, d'une direction de la supply chain monde (DSCM). Celle-ci a d'ores et déjà sécurisé les délais de livraison en réduisant les retards de 30 % et les dommages causés par les opérations de transport de 40 %. En pleine crise, cette réorganisation a permis de réduire le niveau des stocks grâce à une meilleure prise en compte des variations de la demande. Les synergies entre les deux constructeurs sont à l'origine d'une partie des économies, notamment avec des appels d'offres communs pour le transport et un partage des centres de pièces de rechange. La prochaine étape sera le partage de plates-formes d'éclatement des pièces. Les véhicules du groupe comptent 10 à 15 % de pièces communes et demain environ 40 %.

### OPTIMISATION DES COÛTS DE TRANSPORTS

Chez le concurrent PSA, la réorganisation de la logistique est en marche depuis des années (lire le reportage page 52). Flavien Lamarque, le directeur associé de Vinci Consulting Operations, évoque l'influence japonaise : « Sous l'impulsion de Toyota, ils ont mis en place des outils supply chain de type Kanban pour économiser au maximum. Ils ont repris le contrôle sur l'approvisionnement pour réduire les coûts. Cela a engendré une professionnalisation des magasins avancés. » Le prestataire supporte la pression sur les coûts et doit toujours en faire davantage. Gefco, filiale de PSA, a mis en place en 2010 des plateaux transport et logistique pour mutualiser toutes les compétences. Cela a déjà permis au constructeur d'économiser 5 % de frais de transport sur ses 14 sites européens.

Des magasins avancés pour fournisseurs sont mis en place notamment pour les flux lointains (+ 48 heures), afin d'optimiser les coûts de transport. Le stockage des véhicules et leur livraison chez les concessionnaires continuent de coûter cher. Jean-Pierre Corniou, le directeur général adjoint du cabinet SIA conseil, explique : « Une voiture est un objet lourd et inerte. Il n'est pas facile à déplacer et se stocke mal. » Son transport coûte 200 euros depuis une usine européenne pour une livraison sur le continent. Pour Flavien Lamarque, « les coûts du transport risquent plutôt d'augmenter en raison des distances et du cours du pétrole. La solution réside dans le rail, mais il existe un problème de fiabilité ». Gefco a divisé par deux la part du ferroviaire au cours des dernières années à cause d'une offre inadaptée de la SNCF.

### MISE EN PLACE D'OUTILS DE GESTION

Alejandro Forbes, le directeur général de la CAT, l'ex-filiale logistique de Renault, se réjouit de « toutes ces réorganisations, qui représentent des opportunités de développement ». Ce prestataire, qui travaille pour Renault, Hyundai, Kia et Toyota, reconnaît toutefois que « la crise a engendré de grosses pressions pour réduire les coûts ». Antoine Redier, le responsable transport et logistique automobile de Gefco, explique que « les délais d'acheminement sont plus courts. Depuis la fin 2008, les stocks ont baissé de 30 %. Nos installations sont surdimensionnées avec 20 à 30 % de surfaces non utilisées. Nous fermons les petits sites et arrêtons de travailler avec des prestataires ». Gefco a mis en place des outils de gestion qui ont permis de gagner 10 à 20 % de productivité sur la manutention des parcs de stockage des véhicules.

PSA a également entrepris de réaménager sa logistique des pièces de rechange. Le projet en cours doit permettre de réduire de 10 à 20 % l'ensemble des coûts logistiques. PSA a fait de sa plate-forme de Vesoul (Haute-Saône) son unique centre mondial pour la distribution des pièces de rechange. La direction du groupe reste muette. Pourtant, le 13 avril 2010, PSA Peugeot-Citroën avait annoncé le projet d'une nouvelle organisation, qui prévoyait la fermeture du magasin relais de Moissy-Cramayel (Seine-et-Marne) dédié à la

région parisienne. Il fallait cependant procéder au reclassement des 398 salariés de Moissy-Cramayel. Le délégué syndical central de la CFDT, Ricardo Madeira, est persuadé que « le site sera fermé en 2012 ».

#### RECHERCHE PERMANENTE DE SOURCES DE PROGRÈS

Chez Mercedes-Benz France, la politique est différente. « Un seul centre logistique pour la France était insuffisant compte tenu de la superficie à couvrir. Nous avons ouvert, en 2003, un magasin à Valenciennes (Nord) en plus de celui d'Étoile-sur-Rhône (Drôme) », explique Harry Salamon, le directeur général des services. Le 1er juin, l'abandon de l'activité pièces de rechange pour Chrysler privera le site nordiste de près de 10 % de son activité. Le constructeur renégocie tous les deux ans ses contrats avec les transporteurs pour améliorer la qualité. Un groupe de travail réunissant le personnel du centre logistique et les transporteurs recherche en permanence des sources de progrès. Le taux d'erreur des livraisons est ainsi tombé à 0,39 % en 2010, contre 0,45 % un an plus tôt.

Pour éviter les accidents, Mercedes-Benz met l'accent sur la formation des opérateurs et sur l'ergonomie des postes de travail. Tous les constructeurs automobiles ne seraient pas aussi soucieux de la bonne santé de leurs opérateurs logistiques. Un mauvais calcul !

#### LOGISTIQUE « Nous faisons preuve de davantage de flexibilité »

DAVID TRENORAS, directeur de la stratégie logistique de Toyota Motor Europe

Le modèle Toyota est souvent montré en exemple. Quelle est sa force au niveau de la logistique ? Le département logistique appartient à la division production depuis notre implantation en Europe. Et nous possédons un outil informatique, e-Kanban, pour lier les deux. Toyota est le seul constructeur à avoir une compétence sur l'ensemble des flux et à faire véritablement du flux tendu. Nous n'avons eu aucun arrêt de chaîne l'an passé pour des problèmes d'approvisionnement. La réduction des coûts est-elle toujours une préoccupation majeure ? Toyota veut garder le même niveau de service en dépensant moins. Chaque mois, nous revoyons les axes de cette politique, afin de réduire les coûts logistiques par voiture produite. Nous travaillons sur la capacité de remplissage des semi-remorques de nos prestataires. Nous avons ainsi modifié les emballages pour obtenir un meilleur taux de remplissage. Avez-vous revu le trajet de vos livraisons ? Avec la crise, Toyota a abandonné Eurotunnel pour le ferry entre Zeebrugge et l'Angleterre. L'impact négatif de l'allongement du temps de parcours (+ 17 heures) est compensé par un meilleur taux de remplissage et surtout une réduction des coûts de 10 à 15 %. Nous avons également réduit nos cycles de 40 à 30 jours pour les pièces de rechange. Le planning est établi un mois à l'avance, au lieu de deux. Nous faisons preuve de davantage de flexibilité en ajustant les livraisons à partir des informations des concessionnaires transmises le week-end précédent. Quels sont vos objectifs pour les prochaines années ? Dans trois ans, il nous faudra avoir réduit les coûts de 15 à 20 %. Pour cela, nous avons quatre axes d'amélioration. Le premier est « ecologicistic ». Il s'agit de développer la conduite économique auprès des chauffeurs et de réduire les kilomètres parcourus par les prestataires. Nous utilisons le transport ferroviaire sur les axes Nord-Sud. Le second consiste à développer les approvisionnements sur chaque site pour les plus gros fournisseurs. La réflexion est en cours. Le troisième concerne le remplissage des remorques. Le volume idéal est de 70-75 m3. On doit se rapprocher de 66 m3 actuellement. Enfin, il faut consolider les flux logistiques en réfléchissant aux synergies entre les différentes activités au sein de Toyota.

#### LE COÛT D'UNE VOITURE EN DÉTAIL

La logistique représente une part non négligeable du prix de vente (sortie concessionnaire) d'une voiture. Elle varie selon la valeur du véhicule. Mais le transport représente les deux tiers de ces coûts. 8 % Logistique (transport compris) 3 % Coûts de fabrication 3 % Fiscalité et amortissement 9 % Main-d'oeuvre directe 22 % Frais d'études, frais généraux, marge 55 % Matières premières et coûts des composants Source : « L'Usine Nouvelle »

#### Comment gagner 20 % sur les coûts logistiques

1. R & D Part des gains envisagée : 3 % Dès la conception des voitures, la logistique prend toute sa place. Les enjeux ? Standardiser au maximum les modules composant les modèles pour réduire les stocks et les coûts de transport. 2. FOURNISSEURS Part des gains envisagée : 12 % La réduction des coûts logistiques passe par une adéquation parfaite entre les commandes du constructeur et la production des fournisseurs pour éviter ruptures ou surstocks. Il faut optimiser le transport amont, diminuer les stocks et améliorer la préparation des pièces. 3. MAGASIN AVANCÉ POUR FOURNISSEURS Part des gains envisagée : 4 % Gérer le plus souvent par un prestataire logistique, le MAF doit permettre de développer la mutualisation et les flux synchrones pour supprimer les stocks et accélérer la livraison. 4. USINE Part des gains envisagée : 0 % L'alimentation en flux tendus des pièces ou des kits sur la chaîne de production est difficilement perfectible. 5. STOCK DE VOITURES Part des gains envisagée : 1 % La manutention en sortie d'usine et la réduction des stocks sur les parkings permettraient de réduire sensiblement les coûts. 6. TRANSPORT DE VÉHICULES Part des gains envisagée : 0 % Les coûts de transport pourraient augmenter avec les cours du pétrole et la délocalisation des usines. Les gains pourraient venir d'une utilisation plus grande du train. Mais quid de la fiabilité ? 7. CONCESSIONNAIRE

**L'USINENOUVELLE.com**, leader de l'information professionnelle B2B vous propose de découvrir l'actualité économique et industrielle des secteurs automobile, aéronautique, btp, défense, énergie et développement durable, métallurgie, télécoms et des nouvelles technologies.

#### Les sites du groupe Infopro Communications :

- Actualité environnement avec Journaldelenvironnement.net
- Offres d'emploi, formation continue et actualité emploi avec Emploi-pro.fr
- Actualité chimie et actualité pharmaceutique avec Chimie & Pharma
- Organisation de séminaires avec Bedouk.fr
- Actualité assurance avec Argusdelassurance.com
- Grande consommation avec LSA-conso.fr
- Nouvelles technologies avec Industrie & Technologies

**INFOPRO**  
COMMUNICATIONS

Les sites de nos partenaires :  
Editions avec Dunod  
Emploi avec Emploi-pro