

GESTION PARTAGEE DES APPROVISIONNEMENTS DANS L'INDUSTRIE DES PIECES DE RECHANGE AUTOMOBILES

Rim KALAI* & Marjorie GENDRON**

Résumé. - Depuis les années 90, la Gestion Partagée des Approvisionnements n'a cessé de gagner du terrain dans la grande distribution. Elle reste néanmoins une technique sous-exploitée chez les industriels. Cet article tente de présenter les raisons de cette réticence dans le cas particulier de l'industrie des pièces de rechange automobiles.

Mots-clés : Chaîne logistique, Industrie des pièces de rechange, Collaboration Client-Fournisseur, GPA.

1. Introduction

Le concept de supply chain a apporté des changements d'organisation au sein de l'entreprise, notamment au niveau des relations clients-fournisseurs. Comme le souligne Yves Pimor (Pimor, 2001) : « *Le développement de la coopération logistique entre entreprises (...) est une tendance de fond qu'expriment les développements de l'ECR, du CPRF, de la GPA et autres modes de coopération entre entreprises (...). L'objectif de rechercher des économies globales tout au long de la supply chain et de les partager entre producteurs, distributeurs et consommateurs est séduisant ; il est cependant contraire à la pratique de négociations dures entre producteurs et distributeurs qui marque profondément notre organisation économique, particulièrement en France...* »

Pimor met bien en exergue la finalité attendue de la collaboration le long de la chaîne logistique ainsi que l'environnement difficile dans lequel elle se développe en France.

* Professeure Associée, Rouen Business School, rim.kalai@rouenbs.fr.

** Contrôleur de Gestion, Valeo Interior Controls, marjorie.gendron@gmail.com.

Dans cet article, nous nous intéressons à un mode de collaboration particulier : la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA)¹. Parue d'abord aux Etats-Unis, cette approche collaborative permet d'éradiquer le Bullwhip Effect, phénomène amoindrissant la performance de la supply chain et dont la cause principale est l'absence de transmission d'informations au sein de la chaîne logistique (Finch, 2008 ; Lee et al., 1997a et 1997b). Si la GPA est de plus en plus pratiquée dans la grande distribution, elle reste une solution encore sous-exploitée chez les industriels. En effet, pour certains d'entre eux, ce n'est qu'un service complémentaire au client (Marchal, 2006). Pourquoi une telle réticence pour une approche qui a fait ses preuves dans la grande distribution ? Nous essaierons de donner des éléments de réponse à cette question dans le cas particulier de l'industrie des pièces de rechange automobiles. Nous commencerons d'abord par définir la GPA, expliquer son rôle important dans l'amélioration des performances de la chaîne logistique et énumérer les conditions nécessaires à sa mise en œuvre. Nous décrirons ensuite le domaine particulier de l'industrie des pièces de rechange automobiles, ses particularités et ses contraintes avant d'étudier l'applicabilité de la GPA dans ce milieu particulier.

2. Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA)

2.1 Définition de la GPA

La GPA est une méthode entrant dans le cadre des techniques ECR (Efficient Consumer Response), qui met en exergue l'importance des relations entre les clients et les fournisseurs. Marchal définit la GPA comme une stratégie d'approvisionnement consistant à confier au fournisseur le choix du rythme de réapprovisionnement des entrepôts de l'entreprise (Marchal, 2006). C'est donc un mode de gestion des approvisionnements qui s'inscrit dans une approche collaborative. Elle se construit autour de bonnes pratiques et de procédés particuliers qui mettent en relation le client et le fournisseur. On pourrait même dire que la GPA est plus une philosophie qu'une collaboration client-fournisseur réglementée et encadrée. Ce serait même un état d'esprit prenant différentes formes et dont le but est de réduire l'effet Bullwhip (Lee et al., 1997a et 1997b).

La GPA a été appliquée pour la première fois aux Etats-Unis entre WalMart et Procter & Gamble vers la fin des années 80 (Waller, 1999). Les relations entre la grande distribution et l'industrie étaient souvent conflictuelles et l'importance des promotions conduisaient la distribution à des stocks très importants tant chez les producteurs que chez les distributeurs. La

¹ *Vendor Managed Inventory* (VMI) en anglais.

mise en place de la GPA entre ces deux entreprises a permis d'améliorer le taux de service, de minimiser les ruptures, de baisser les stocks et de réduire les coûts logistiques grâce notamment à une meilleure transmission de l'information. Depuis cette expérience très réussie, le modèle WalMart – Procter & Gamble est devenu un exemple suivi par des centaines de distributeurs et d'industriels.

2.2 *Mise en place de la GPA*

Une fois l'accord de GPA signé, le client cède partiellement ou totalement la gestion du réapprovisionnement de ses entrepôts à son fournisseur. Plus concrètement, le client ne passe plus de commandes au fournisseur, mais lui envoie, via des échanges EDI en général, des informations sur les données de consommation des stocks (en l'occurrence le niveau de stock pour chaque référence ainsi que les ventes et/ou les prévisions de la demande). Le fournisseur est ainsi renseigné en temps réel sur les quantités disponibles chez son client. En cas de nécessité, et en fonction des engagements qui les lient, il prend l'initiative de réapprovisionner les stocks tout en respectant un seuil minimum pour éviter les ruptures (Logistique Conseil, 2010). Par ailleurs, le fournisseur peut, à partir des données transmises par le client, calculer ses propres besoins en matières premières et adapter ainsi de façon plus optimale sa production et ses ressources logistiques².

Il est clair, d'après cette brève description de ce schéma collaboratif, que la mise en place d'une GPA implique un changement dans les rapports entre les acteurs de la supply chain, la définition de nouvelles règles de gestion, de nouveaux protocoles de communication, de suivis, de nouveaux indicateurs de performance et un transfert des risques et des responsabilités. Le premier pré-requis pour une mise en place réussie est le partage d'informations. En effet, le fournisseur doit avoir une visibilité sur la demande réelle du client final ainsi que l'état des stocks en aval afin de décider la meilleure politique de réapprovisionnement à adopter. L'installation d'un système d'information permettant le partage des données requiert un investissement important tout au long de la chaîne logistique pour que chaque acteur soit intégré à la collaboration. Cet investissement est lourd en termes de matériel, d'identification des produits, de main-d'œuvre mais aussi de formation du personnel. Cependant, les bénéfices à long terme peuvent être conséquents. Le deuxième pré-requis est celui de l'engagement fort de la direction dans ce projet (Marchal, 2006). Elle doit être prête à modifier sa stratégie, son type

² Le lecteur intéressé par une description détaillée, et sur un exemple concret, d'une mise en place d'un système de GPA peut consulter le cas « Nestlé France / SCA Packaging Nicollet : une collaboration « Extrême » ment réussie » (Kalai, 2010).

de management et ses directives opérationnelles pour que ceux-ci soient en adéquation avec une vision collaborative de la chaîne logistique. La rédaction d'un contrat cadre définissant les responsabilités et les rôles de chaque partenaire représente une autre condition nécessaire. Ce contrat constitue la base d'une collaboration saine, efficace et peu propice aux règlements de compte quotidiens et stériles. Les partenaires doivent définir contractuellement quel sera leur degré de collaboration et d'interdépendance. Le contrat doit notamment apporter une réponse claire et précise aux questions et problématiques cruciales comme les stocks, la confidentialité des données, l'évaluation de la performance des partenaires, la redistribution des gains liés à la collaboration, etc. Enfin, il est clair que pour qu'un tel projet de collaboration réussisse, il faut instaurer un climat de confiance mutuelle entre le client et le fournisseur qui deviennent alors partenaires.

Cette mise en place peut paraître lourde et complexe, mais les exemples de succès d'entreprise utilisant la GPA prouvent bien que cela en vaut la peine, en témoigne la collaboration réussie entre le groupe Carrefour et Coca-Cola Entreprise (Bellaïche, 2004) ainsi que celle entre le groupe Carrefour et Vico (Tichit, 2006). Néanmoins, l'ampleur et la technicité des travaux à mener font que, pour l'instant, l'application de la GPA est restreinte aux grands distributeurs (Carrefour, Auchan, Monoprix, La Fnac, Casino, Galeries Lafayette, ...) et aux plus gros producteurs (Danone, L'Oréal, Nestlé, Yoplait, ...) (AFT-IFTIM, 2002).

2.3 Rôle de la GPA dans l'amélioration de la performance de la chaîne logistique

La GPA est une vision récente du pilotage des flux dont le but est d'améliorer le service clients ainsi que la performance à tous les niveaux de la supply chain. En effet, la GPA réduit l'effet Bullwhip en permettant la diffusion de l'information le long de la chaîne, réduisant ainsi les stocks chez tous les acteurs (Chopra, 2007). Ainsi les coûts de stockage, de rupture et d'approvisionnement sont réduits. En plus de cet intérêt économique, cette pratique présente d'autres avantages concurrentiels du côté des fournisseurs comme celui des clients (Chraïbi, 2006) :

- ⇒ Amélioration des délais de livraison et des niveaux de service client;
- ⇒ Optimisation des ressources ;
- ⇒ Augmentation de l'utilisation des capacités;
- ⇒ Amélioration de la pro-activité face à des environnements changeants;

- ⇒ Amélioration de la communication interne et externe;
- ⇒ Baisse du risque d'obsolescence ;
- ⇒ Responsabilisation des fournisseurs;
- ⇒ Création de valeur ;
- ⇒ Etc.

La GPA a certes montré ses preuves dans plusieurs domaines comme celui de la grande distribution, mais constitue-t-elle un moyen efficace pour développer une logistique performante dans le domaine de l'industrie des pièces de rechange automobiles ? Dans le Livre Blanc « Comment conjuguer l'amélioration des marges et du taux de service avec la maîtrise des coûts logistiques chez les équipementiers ? » publié par Computer Sciences Corporation en 2004, les auteurs semblent convaincus de l'intérêt de la GPA dans ce secteur (CSC, 2004) : « *Pour répondre efficacement aux attentes du marché tout en maîtrisant les coûts, les équipementiers ont l'obligation d'adapter leur chaîne logistique pour plus d'efficacité et plus de réactivité. Trois grands axes sont identifiés comme leviers potentiels :*

- ⇒ *rendre la chaîne logistique transparente, ce qui permet de réduire considérablement les coûts logistiques,*
- ⇒ *une relation « collaborative » avec le ou les fournisseurs, qui diminue les risques de ruptures sur la chaîne logistique,*
- ⇒ *gagner en performance opérationnelle grâce à la transformation de l'organisation logistique, et ce, dans le but de satisfaire au mieux le client. »*

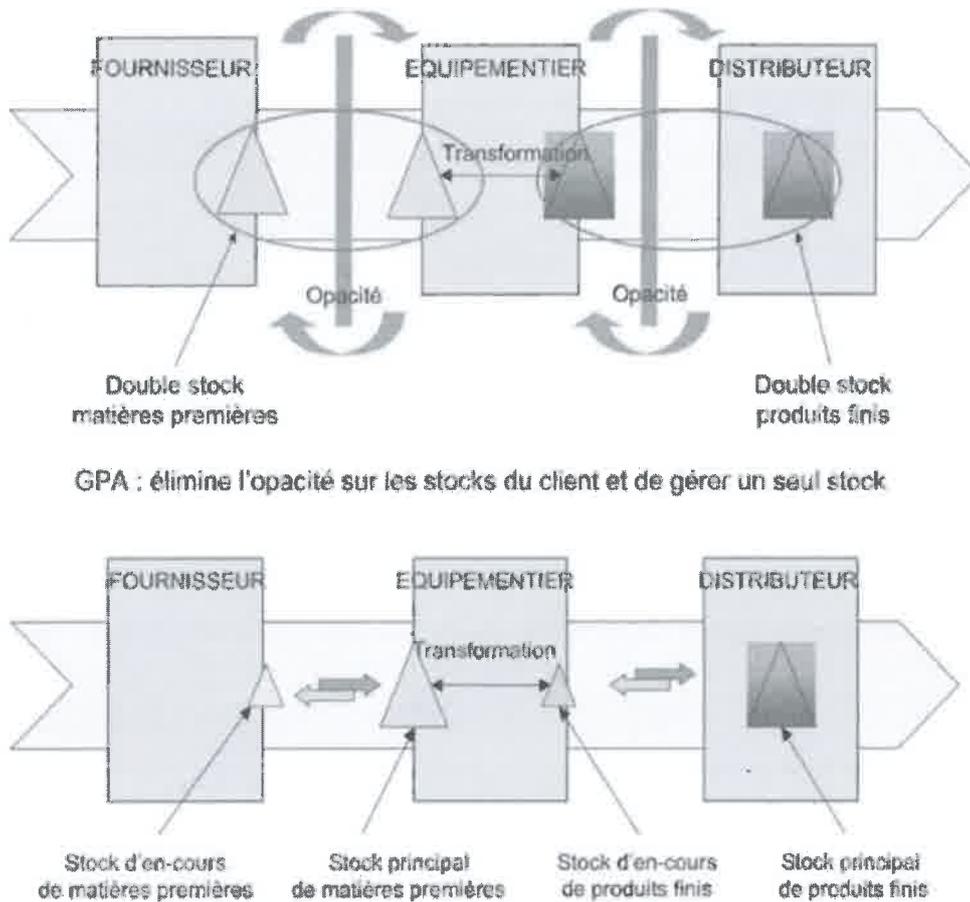


Figure 1 : Impact de la réduction de la GPA sur les stocks (CSC, 2004).

Toujours d'après CSC, bien que la collaboration dans l'industrie automobile permette d'éliminer l'opacité des échanges d'information entre les acteurs et de créer de la valeur, elle reste un challenge permanent. Leur étude ne fait que citer un seul obstacle, certes de taille, la nécessité d'une révolution des mentalités.

Dans la suite, nous étudions plus en détail l'environnement de l'industrie des pièces de rechange automobiles, ainsi que ses particularités et ses contraintes propres afin de mieux juger de l'applicabilité de la gestion partagée des approvisionnements dans ce secteur

3. Industrie des pièces de rechange automobiles

3.1 Environnement

Au début des années 90, les équipementiers automobiles étaient en position de force face aux constructeurs. Le marché automobile était relativement éclaté et les producteurs de pièces détachées conservaient une certaine liberté sur leurs prix. Le mouvement de concentration mondiale a changé la donne. Les constructeurs, pour être présents sur de nombreux marchés dans un contexte de forte concurrence, se sont rapprochés par le biais d'alliances. Ces regroupements ont permis aux constructeurs d'être plus exigeants sur les prix de leurs fournisseurs.

Il existe deux sortes de marchés pour les équipementiers : la première monte (Original Equipment Manufacturer) et la deuxième monte (Original Equipment Service ainsi que le marché indépendant des pièces de rechange (Independent AfterMarket)). Le marché de la première monte concerne les fabricants de pièces détachées intégrées dans un ensemble et reconnues par le constructeur comme étant sous sa responsabilité. Ce marché est cyclique et dépend de la croissance du marché de l'automobile. Les volumes de ventes y sont très élevés.

Le marché de la deuxième monte concerne les fabricants qui répondent directement aux attentes du client final qu'est le conducteur en lui proposant, par l'intermédiaire de réseaux de distribution, des produits pour réparer les différentes parties de son véhicule ainsi que différents accessoires. Sur ce marché, les clients des équipementiers sont les constructeurs automobiles, les centres de distribution automobile, les chaînes spécialisées et la grande distribution. Malgré l'augmentation du nombre de véhicules en circulation, la croissance de ce marché est freinée par l'allongement de durée de vie et la fiabilité des équipements montés sur les nouveaux véhicules. On observe donc, pour chaque produit, une érosion de la demande d'environ 20% par an, ce qui réduit les volumes de pièces achetées. Par ailleurs, la logique industrielle des constructeurs étant d'externaliser certaines activités, le marché des équipementiers augmente de jour en jour et la concurrence devient plus accrue.

Parallèlement, le risque de mise en circulation de contrefaçons s'accroît considérablement. En effet, depuis la libération de la protection juridique des pièces de rechange, on assiste à une très forte augmentation de la concurrence des équipementiers de l'Aftermarket et du risque de mise en circulation de contrefaçons qui, bien souvent, ne répondent pas aux normes de sécurité. Pour remédier à ce risque, le secteur de l'automobile et des pièces détachées souhaite utiliser la traçabilité pour lutter contre la contrefaçon puisqu'elle permet, d'une part, d'authentifier et

d'identifier les marchandises (par exemple présence d'une signature produit sur la pièce), et d'autre part de suivre l'unité tout au long de la chaîne de fabrication. Dans cette perspective, la technologie RFID peut constituer un moyen efficace et c'est pour cette raison qu'elle intéresse beaucoup les acteurs de la filière des pièces détachées. Néanmoins, le coût financier de cette technologie ne joue pas aujourd'hui en faveur d'un marché qui tire les prix vers le bas.

3.2 Particularités

3.2.1 Des petites séries, de nombreuses références de produits finis

La première particularité du marché des pièces de rechange est la production de petites séries de produits finis. En effet, les quantités à produire pour la réparation de voitures n'ont rien à voir avec celles qui accompagnent le lancement d'un nouveau modèle. Les sites deuxième monte se doivent, contractuellement, de fournir des pièces de rechange automobiles pendant une durée de 15 ans après l'obtention de la classification de la pièce en « rechange ». Cela a pour conséquence une érosion annuelle et naturelle des ventes à hauteur de 10% à 20%. Le volume des ventes de ces produits finis, déjà faible lors du passage en catégorie « rechange », peut devenir dérisoire en fin de vie du produit. Pour pallier cette contrainte structurelle, les sites de production spécialisés deuxième monte doivent assurer la production de multiples références de produits finis. C'est en augmentant son portefeuille de produits finis que le site de fabrication pourra s'assurer d'un chiffre d'affaires raisonnable lui permettant de se maintenir financièrement et de se développer. A un nombre important de produits finis s'ajoute la contrainte de larges gammes qui n'utilisent pas les mêmes composants.

3.2.2 Des stocks incompressibles

Les petites séries et les nombreuses références fabriquées pour la deuxième monte impliquent une multitude de matières différentes achetées aux fournisseurs en faibles quantités. Ainsi, un stock même très faible, peut avoir une couverture de plus d'un an. Examinons cette situation plus précisément à l'aide d'un exemple concret et chiffré. Nous avons choisi l'équipementier Valeo Lighting Systems ainsi que l'un de ses fournisseurs de cartonnage.

Le Tableau 1 présente un comparatif selon des offres de prix envoyées par le fournisseur pour un certain nombre de références et qui met en relation des prix unitaires d'achat en

fonction de deux tailles de lot différentes³. Le but recherché est de réduire les stocks pour atteindre une couverture de 3 à 4 mois.

Référence	Taille du lot initial	Couverture du lot initial (jours)	Taille du lot proposé	Couverture du lot proposé (jours)	Variation de la taille de lot (%)	Variation du prix unitaire (%)
<i>Ref 1</i>	450	318	225	159	-50%	103%
<i>Ref 2</i>	1800	796	200	88	-89%	1136%
<i>Ref 3</i>	1440	347	380	92	-74%	370%
<i>Ref 4</i>	1000	796	110	88	-89%	395%
<i>Ref 5</i>	500	361	125	90	-75%	203%
<i>Ref 6</i>	1200	318	340	90	-72%	294%
<i>Ref 7</i>	3600	184	1760	90	-51%	402%
<i>Ref 8</i>	2000	482	375	90	-81%	538%
<i>Ref 9</i>	2100	284	665	90	-68%	61%
<i>Ref 10</i>	500	300	150	90	-70%	107%
<i>Ref 11</i>	5000	237	2000	95	-60%	72%
<i>Ref 12</i>	1200	587	200	98	-83%	436%
<i>Ref 13</i>	300	319	100	106	-66%	111%

Tableau 1 : Impact de la réduction des tailles de lot sur le prix unitaire.

On voit bien que certaines références peuvent avoir des couvertures très importantes (jusqu'à plus de deux ans de couverture pour les références 2 et 4). Il est donc compréhensible d'essayer de diminuer cette couverture en diminuant la taille de lot. Néanmoins, proposer des tailles de lot plus faibles pour avoir une couverture raisonnable peut avoir un impact économique flagrant comme le montre le Tableau 1. Le prix unitaire peut même être multiplié par onze en essayant d'avoir trois mois de couverture (référence 2). Rien que pour ce fournisseur, l'impact annuel d'une telle décision serait de quelques dizaines de milliers d'euros ! Les quantités de produits finis à fabriquer sont tellement faibles que tenter de réduire les stocks devient plus coûteux que d'en détruire le surplus. Il existe donc une notion de stock incompressible dans le marché des pièces de rechange.

3.2.3 Des disparités d'approvisionnement importantes

Une autre conséquence des références multiples est le nombre important de fournisseurs qui sont en plus éclatés mondialement. En outre, ils ne sont pas traités de la même façon selon les risques qu'ils comportent. Certains fournisseurs sont traités de façon particulière car : soit ils

³ Les références réelles ainsi que les prix unitaires n'ayant aucun intérêt dans la discussion, les auteurs les ont volontairement occultés pour des raisons de confidentialité.

sont fragiles, soit ils ont un faible taux de service, soit ils fournissent un composant très important, soit ils sont très éloignés. De plus, les fréquences d'approvisionnement sont très différentes selon les fournisseurs : certains livrent à la journée, d'autres à la semaine et d'autres une fois par mois, voire seulement quelques fois par an. Les fréquences d'approvisionnement sont non seulement fonction des besoins mais aussi de la distance (coûts fixes de transport).

3.2.4 Une demande imprévisible et très disparate

D'un côté, la demande en pièces de rechange est intermittente et sporadique. Elle est donc très difficilement prévisible par les équipementiers. D'un autre côté, les produits qu'ils fabriquent sont issus de transferts provenant de la première monte. Ces transferts vers la deuxième monte s'effectuent tout au long de l'année et pour plusieurs produits finis. Néanmoins, ces derniers ne sont pas transférés à des niveaux de maturité identiques. Les quantités annuelles à produire peuvent donc être très différentes d'une pièce à une autre.

3.3 Contraintes

3.3.1 Position de force très appuyée des clients

Tout comme pour la première monte, les clients finaux de la deuxième monte, et les constructeurs automobiles en particulier, détiennent un rapport de force qui est à leur avantage. Ils sont très exigeants en termes de délais et de qualité du produit. Reprenons l'exemple de l'équipementier Valeo Lighting Systems. En termes de qualité, Toyota (qui est l'un de ses clients) est très exigeant en ce qui concerne toute modification du cahier des charges initial. Un quelconque écart à cette règle qui n'aurait pas été validé par le constructeur entraîne un retour client immédiat. Concernant les délais, les clients pratiquant le juste à temps, tels que Renault, ont un horizon ferme de quelques jours, l'horizon prévisionnel étant très changeant. Pourtant, le délai de livraison requis est très court et doit être absolument respecté. En tant que fournisseur, Valeo se doit de satisfaire ces exigences sous peine de pénalités financières importantes. Cette exigence très prononcée de la part des clients a pour conséquence une exigence accrue envers les fournisseurs. Cependant, en aval comme en amont, le pouvoir de négociation des fabricants de deuxième monte est très limité puisque, contrairement à la première monte, ce sont les fournisseurs qui sont dans un rapport de force favorable.

3.3.2 Position de force appuyée des fournisseurs

La caractéristique principale du marché de la deuxième monte est que les quantités produites pour ce marché sont infimes par rapport au marché de la première monte. Alors que

dans ce dernier cas les fournisseurs se battent pour obtenir un marché représentant pour eux une grosse production, dans le cas de la deuxième monte, les fabricants peinent parfois à trouver des fournisseurs voulant bien accepter de ne produire qu'un nombre limité de pièces par an. Ainsi, en ce qui concerne les délais, il faut se satisfaire de ceux proposés par les fournisseurs alors que les clients sont très exigeants sur ce point. Les fournisseurs du marché de la deuxième monte sont d'autant plus rares et précieux qu'ils doivent fournir des composants respectant l'exigence du marché de l'automobile. L'activité de la deuxième monte se caractérise donc par une double pression, située aussi bien en amont qu'en aval de la chaîne logistique.

4. Applicabilité de la GPA dans l'industrie des pièces de rechange

La GPA implique qu'une collaboration se crée entre un client et son fournisseur. Or ce type de coopération peut s'avérer difficile à mettre en place dans le secteur des pièces de rechange automobiles, notamment dans le marché de deuxième monte. En effet, en plus des investissements informatiques nécessaires, des faibles volumes livrés, des stocks incompressibles et des implantations géographiques différentes des fournisseurs, d'autres freins spécifiques rendent la mise en place de la GPA compliquée.

4.1 Des relations « tendues » avec les fournisseurs

Dans l'industrie automobile, le rapport de force entre les clients et les fournisseurs est globalement déséquilibré (Léveillé, 2009). Pour une entreprise, fournir un acteur majeur de l'industrie automobile, que ce soit un constructeur comme PSA ou un équipementier comme Valeo lui permet d'afficher une référence incontestable qui activera un effet levier et d'entraînement. En effet, les constructeurs et équipementiers automobiles ont la réputation de sélectionner leurs fournisseurs selon des critères très exigeants qui mettent en valeur les fournisseurs les plus performants. Plus précisément, les matrices de sélection de fournisseurs qu'utilisent les services achats de l'industrie automobile ne mettent pas assez l'accent sur la qualité d'une potentielle relation collaborative avec un fournisseur et les bénéfices que les deux parties peuvent en tirer. Les critères de sélection qui priment sont bien souvent quantitatifs et économique-financiers.

4.2 Les réticences à l'égard du partage d'information

Dans un processus collaboratif, l'information devient une ressource partagée ; les données doivent pouvoir s'échanger de façon instantanée par le biais d'un réseau informatique dédié. En plus des investissements financiers nécessaires, cette interconnexion requiert l'appui

indispensable du facteur humain. En effet, cet échange d'informations est une ouverture des frontières impliquant des enjeux sur les contours de l'entreprise (Des Garets, 2000). Dans l'industrie des pièces de rechange automobiles, cette dernière condition peut être aussi difficile à obtenir que les investissements. D'abord, les acheteurs éprouvent des difficultés à connaître les fournisseurs de rang 2 et plus, car ils se heurtent aux réticences de leurs fournisseurs directs qui refusent de dévoiler ces informations. En effet, ces derniers redoutent que leurs clients s'approvisionnent directement auprès des fournisseurs de rangs supérieurs, et par conséquent de perdre non seulement une partie de leurs clients mais également, le cas échéant, leur situation de monopole. Cette réaction est d'autant plus justifiée quand le fournisseur est simple distributeur et non pas producteur des produits qu'il vend. Ensuite, dans le monde de réseaux logistiques, d'alliances, de concentrations et de rachats dans lequel nous sommes, il n'est pas rare que des fournisseurs soient communs à différents clients et que ceux-ci leur interdisent toute divulgation d'informations par souci de confidentialité envers leurs concurrents. Il n'est pas rare non plus, dans un contexte de compétition, que des fournisseurs soient eux-mêmes des clients ou des concurrents d'une entreprise. Les informations sur les prix, la qualité et les délais sont alors très sensibles.

D'un autre côté et plus particulièrement dans l'industrie automobile, les réticences concernant le partage des informations et des données est encore plus flagrant en ce qui concerne les projets et le développement en amont des modèles. Ainsi, les constructeurs automobiles ont mis en place des systèmes de sécurité importants pour protéger le développement de leurs nouveaux modèles, redoutant que la sortie d'informations sur leurs projets et prototypes ne profitent à leurs concurrents. La moindre divulgation d'information peut être interprétée comme un espionnage industriel.

4.3 Le frein de la culture d'entreprise

La confidentialité fait partie de la culture d'entreprise dans l'industrie automobile, un état d'esprit qui se ressent jusqu'à la production des pièces de rechange. Cette confidentialité rend difficile la mise en place d'une GPA, d'autant plus que la visibilité sur les bénéfices d'une approche collaborative dans la chaîne logistique est très limitée. En effet, il est difficile de définir et d'évaluer de tels bénéfices car ce sont des données n'ayant pas de répercussions directes, visibles et à court terme sur le compte de résultat et le bilan de l'entreprise, à part peut-être l'impact sur le niveau des stocks. Cette réticence face à un projet qui ne prouve ses résultats qu'à moyen (voire long) terme est renforcée par le lourd investissement que cela suppose. Les modes d'évaluations économiques et financières ont donc leur part de responsabilité dans l'absence de

collaboration dans les réseaux logistiques. Une modification des logiques d'évaluation comptables et financières des entreprises serait donc une solution pour favoriser les pratiques collaboratives. En découleraient alors des modifications des indicateurs de performance des centres de responsabilité et donc des changements de comportement, de pratiques et de standard dans les différents services.

Les contraintes spécifiques de la deuxième monte pourraient laisser croire que la collaboration client-fournisseur n'a pas du tout sa place dans l'industrie des pièces de rechange automobile. Néanmoins, on peut tout de même apercevoir des aspects collaboratifs au sein de l'industrie automobile, comme en témoigne l'exemple suivant.

5. Un cas concret de collaboration dans l'industrie des pièces de rechange

L'équipementier automobile Valeo a mis en place, depuis quelques années, une stratégie d'achat axée entre autres sur l'amélioration des relations avec ses meilleurs fournisseurs, l'objectif étant d'atteindre des objectifs ambitieux en termes de qualité, de réduction des coûts, de technologie avancée et de présence globale (Valeo, 2008). L'une de ses branches spécialisées dans l'éclairage et la signalisation, Valeo Lighting Systems (sise à Blois), a adopté une démarche collaborative avec certains de ses fournisseurs par l'intermédiaire d'un système de stock de consignment localisé sur une plateforme logistique toute proche de Blois. Cela permet de centraliser le stock de composants que les fournisseurs ont fabriqué et qu'ils doivent livrer. Les fournisseurs concernés, et Valeo Lighting Systems Blois, ont une vision de l'évolution du niveau des stocks puisqu'ils reçoivent quotidiennement un état des stocks sur cette même plateforme. Les fournisseurs livrent donc sur cette plateforme logistique et Valeo Lighting Systems Blois retire les palettes nécessaires pour la production de la journée. Les matières mises à disposition par les fournisseurs ne seront payées qu'à l'enlèvement des palettes. En effet, les matières appartiennent au fournisseur jusqu'à l'enlèvement par Valeo Lighting Systems Blois qui en devient alors le propriétaire et qui reçoit une facture pour les pièces enlevées. Il s'agit ici clairement de la pratique du stock de consignment.

Pour les matières non spécifiques aux produits finis tels que l'emballage, c'est le fournisseur qui a la responsabilité de réapprovisionner la plateforme de consignment puisque ce sont des matières utilisées très régulièrement, sur tous les produits et qui gardent un rythme élevé et constant d'utilisation dans le temps. Dans ce cas, est établi avec le fournisseur un contrat logistique de consignment dans lequel sont stipulées les quantités minimale et maximale devant

être présentes sur la plateforme de consignation. Le fournisseur ayant la vision quotidienne du niveau de stock sur la plateforme, il décide lui-même des quantités à approvisionner afin que le stock reste dans la fourchette prévue. Le fournisseur n'a alors pas à demander la validation à Valeo Lighting Systems Blois des quantités à approvisionner. Ce cas précis et particulier représente un dispositif GPA complet puisque que c'est le fournisseur qui prend les décisions de l'approvisionnement et qui agit en toute indépendance selon les termes du contrat. Cependant, la mise en place d'une telle procédure ne concerne que certains fournisseurs de Valeo Lighting Systems Blois qui sont sans risque et interchangeables si besoin. De plus, le budget qu'ils représentent les classe dans les derniers rangs des budgets par fournisseur. Pour tous les autres fournisseurs, Valeo Lighting Systems continue à leur envoyer un programme cadencé à la semaine et des livraisons à effectuer sur la plateforme ; en aucun cas le fournisseur ne prend part à la décision d'approvisionner.

6. Conclusion

L'industrie des pièces de rechange automobiles ne semble pas représenter un environnement propice à la mise en place d'une GPA. Dans beaucoup de cas, les fournisseurs, qui voient en cette collaboration une contrainte supplémentaire imposée par le client, sont écrasés par un rapport de force penchant en leur défaveur ainsi que par des obligations qu'ils doivent remplir afin de pouvoir fournir les constructeurs et les équipementiers. De plus, le poids du secret industriel pèse sur les acteurs de cette industrie dans laquelle règne une réticence au partage de l'information. Enfin, plus généralement, les entreprises ne valorisent pas les bénéfices que l'on peut tirer d'une GPA.

Il est clair qu'une GPA ne peut s'appliquer à l'industrie automobile des pièces de rechange de la même façon qu'elle s'applique dans le secteur de la grande distribution dans laquelle elle a fait ses preuves. Néanmoins et malgré les freins et les spécificités du milieu, nous pensons qu'une collaboration client-fournisseur a tout à fait sa place, même dans le domaine de la deuxième monte, comme en témoigne l'exemple de Valeo Lighting Systems. D'autres formes de collaboration devraient également être étudiées dans le cas spécifique de l'industrie des pièces de rechange automobiles afin de voir si elles peuvent y apporter une valeur ajoutée. Sans confier totalement la gestion des approvisionnements au fournisseur, on pourrait penser à pré-organiser les enlèvements/livraisons de plusieurs fournisseurs dans un même flux de transport, en les impliquant dans la gestion des approvisionnements pour leur permettre de livrer plus souvent des plus petites quantités. Valeo Services a récemment entamé une démarche dans ce sens en mettant en place une gestion proactive des expéditions depuis ses fournisseurs

européens jusqu'aux plates-formes nationales de distribution. Cette gestion passe par une optimisation des tournées dédiées à la collecte des pièces auprès des fournisseurs et leur consolidation multi-points, avant leur expédition vers les plates-formes de la division rechange de l'équipementier (Guillaume, 2009).

Dans tous les cas, il est clair que l'environnement concurrentiel associé aux exigences de plus en plus contraignantes du client final exige que les acteurs repensent les schémas logistiques actuels. Il faut bien comprendre que la collaboration est plus un état d'esprit qu'une technique et que c'est une source de création de valeur malgré son management extrêmement complexe (Taghipour, 2009). Les entreprises qui continueront à mener une politique de mise en compétition et de remise en cause systématique des fournisseurs seront très vite pénalisées à l'exemple du géant américain General Motors. Ce dernier a longtemps adopté une politique d'exploitation d'un pouvoir de négociation déséquilibré avec ses fournisseurs qui lui a permis de s'octroyer plus de la moitié des parts de marché dans les années 80 (Sauvage 2000). Les récentes difficultés de cet industriel en dit long sur les portées à long terme d'une telle stratégie (D'humères, 2009).

7. Bibliographie

- Chopra, P. and Meindl, S. (2007). *Supply chain management, Strategy, Planning and Operation*. Pearson Prentice Hall.
- D'humères, P. (2009) « L'Europe doit affirmer son modèle d'entreprise », *Les Echos*, N° du 20 août 2009.
- Des Garets, V. (2000), « Les relations distributeur-fabricant et les modalités de leur coordination » dans « Faire de la recherche en logistique et distribution ? », Vuibert, pp. 109-126.
- Disney, S. and Towill, D. (2003). "Vendor-managed inventory and bullwhip reduction in a two-level supply chain". *International Journal of Operations & Production Management* , Vol 23 (6), pp. 625-651.
- Finch, B. (2008). *Operations now : Supply chain profitability and performance*, Mc Graw Hill.
- Kalaï, R. (2010) « Nestlé France / SCA Packaging Nicollet : une collaboration « Extrême » ment réussie », cas pédagogique disponible à la Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, Référence P0322, 19 pages.
- Lee, H.L, Padmanabhan V. and Whang S. (1997a), « Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect », *Management Science*, Vol 43 (4), pp. 546-558
- Lee, H.L, Padmanabhan V. and Whang S. (1997b), « The bullwhip effect in supply chains», *MIT Sloan Management Review*, Vol 38 (3), pp. 93-102
- Léveillé, A. (2009), « Renault-PSA, respectez vos fournisseurs », *L'Usine Nouvelle*, N° du 29 janvier 2009.
- Marchal, A. (2006). *Logistique globale, Supply chain Management*. Ellipses.

- Pimor, Y. (2001). *Logistique, Techniques et mise en œuvre*. Dunod.
- Sauvage, T. et Nahon, D. (2000), « Les politiques fournisseurs dans l'automobile et la grande distribution : réflexions sur le pouvoir et la dépendance » dans « Faire de la recherche en logistique et distribution ? », Vuibert, pp. 159-169.
- Taghipour, A. (2009), « Evaluation de la collaboration dans une chaîne d'approvisionnement », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol 28 (1), pp. 25-42.
- Waller, M., Johnson, M.E. and Davis, T. (1999) "Vendor-managed inventory in the retail supply chain", *Journal of Business Logistics*, Vol 20(1), pp. 183-203.
- Articles en ligne (dernière consultation mai 2010):
- AFT-IFTIM (2002), « La Gestion Partagée des Approvisionnements », Info15 en ligne, n°02.06, <https://www.aft-iftim-securite.com/>
- Bellaïche, I. (2004), « La gestion partagée des approvisionnements va se généraliser d'ici cinq ans » sur http://www.journaldunet.com/solutions/itws/040120_it_coca_cola_entreprise.shtml
- Chraïbi, K. (2006) « La Gestion Partagée des Approvisionnements – GPA », LOGIGUIDE, Vol 6 (2), article en ligne sur <http://zonecours.hec.ca/documents/28942.GestionpartageeapprovisonS4.pdf.com>
- CSC (2004) « Comment conjuguer l'amélioration des marges et du taux de service avec la maîtrise des coûts logistiques chez les équipementiers ? », Livre Blanc en ligne sur http://assets1.csc.com/fr/downloads/10606_2.pdf
- Guillaume, J-Ph. (2009), « K+N retenu par Valeo pour ses transports amont », article en ligne sur <http://supplychainmagazine.fr/NL/2009/0845/>
- Logistique Conseil (2010), « Méthodes de gestion des approvisionnements dans la chaîne logistique », article en ligne sur <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-collaborative.htm>
- Tichit, L. (2006), « Vico opte pour la gestion partagée des approvisionnements », article en ligne sur <http://www.journaldunet.com/solutions/0606/060614-cas-vico.shtml>
- Valeo (2008), « Stratégie d'achats du Groupe Valeo », article disponible en ligne sur <http://www.valeo.com/fr/accueil/le-groupe/strategie/strategie-dachats.html>