

La logistique amont, un enjeu stratégique pour les constructeurs automobiles

Article paru dans Les Echos.fr le 7 septembre 2005

Avec un coût moyen de 500 euros par véhicule et une inflation prévisible, sous l'effet des stratégies de réallocation géographique des investissements et de la sophistication des flux, la logistique amont représente un poste de dépense de plus en plus important dans le prix de revient des véhicules. D'où l'attention croissante désormais portée par les constructeurs à cette ressource auparavant considérée comme secondaire et la reconfiguration prévisible d'un marché des prestataires logistiques aujourd'hui en pleine mutation.

Les choix d'implantation industrielle retenus par les constructeurs pour réduire leurs coûts de production ou conquérir de nouveaux marchés conduisent à une forte augmentation de la distance moyenne avec leurs fournisseurs. Elle peut passer par exemple de 300 km en moyenne dans le cas d'une implantation en Europe Occidentale à plus de 1.000 km dans le cas d'une implantation en Europe de l'est, avec un impact important sur la complexité de la chaîne logistique : multiplication des moyens de transport (route, air, mer) et augmentation du nombre de ruptures de flux.

Logique d'externalisation

Parallèlement à ces opérations de relocalisation, les constructeurs poursuivent leurs programmes lourds de refonte des flux d'approvisionnement pour atteindre des objectifs de rentabilité du capital (à travers la baisse des stocks) et d'amélioration du taux de service client. La réalisation de ces objectifs impacte directement la configuration de la logistique amont. Elle génère un besoin en transport accru et la mise en œuvre de moyens logistiques complexes (plates-formes de gestion des flux synchrones et de cross docking) pour accélérer les flux entre les équipementiers et les constructeurs. Elle implique aussi la refonte des systèmes d'information et investissements technologiques pour répondre aux attentes en matière de visibilité en temps réel sur les flux.

Ces deux évolutions majeures de la logistique amont, internationalisation et sophistication des flux, conduisent à une transformation profonde des règles qui régissent ce marché, dominé jusqu'à présent par les donneurs d'ordre. Peu de constructeurs sont en effet capables de traiter voire même de piloter en interne cette logistique. La logique d'externalisation engagée va donc se poursuivre mais se focaliser sur un nombre limité de prestataires qui seront en mesure d'offrir une couverture internationale, une maîtrise de la totalité des flux (offre "door to door") et une forte expertise automobile leur permettant de concevoir et piloter les différents types de flux.

Accélération de la bipolarisation du marché des prestataires logistiques

Dans ce contexte, la bipolarisation du marché des prestataires logistiques, selon un modèle assez proche de celui des équipementiers, s'accélère. Les prestataires logistiques de rang 1 maîtrisent l'organisation et le pilotage des flux. Ils prennent en charge les prestations à plus forte valeur ajoutée comme la logistique et la gestion des opérations overseas. Pour gérer ces opérations, ils réalisent les investissements nécessaires : systèmes d'information, plates-formes, infrastructures douanières et portuaires, avec pour contrepartie un allongement de la durée des contrats (durée minimale de trois ans). Les prestataires de Rang 2 prennent en charge les prestations plus banalisées telles que le transport terrestre et certaines activités d'entreposage

La reconfiguration du marché autour de quelques très grands prestataires de rang 1 va s'accompagner de transformations importantes des modes de fonctionnement avec les constructeurs. La plus importante d'entre elles concerne la systématisation des plans de productivité logistiques & transport, avec des dispositifs d'optimisation mixtes constructeurs/prestataires de rang 1, et, l'engagement des prestataires sur des objectifs de productivité pluriannuels. Sa réussite sera un signe évident de maturité des acteurs.

Vers une évolution des comportements

Cette reconfiguration passe nécessairement par une évolution significative des comportements de part et d'autre. Les prestataires de rang 1 doivent ainsi :

- offrir davantage de transparence sur leurs coûts et leurs niveaux de performance ;
- s'engager également à optimiser les opérations même si cela peut se traduire à court terme à enregistrer des baisses de chiffres d'affaires (suppression de flux, changement de nature de flux).

De leur côté, les constructeurs doivent :

- impliquer les prestataires dans certains choix industriels (ex : nouvelles implantations, sourcing, plan de transport) et leur faciliter l'accès aux informations (ex : prévisions, incidents). Pour établir les bases de relations de partenariat avec leurs prestataires, ils doivent considérer l'économie globale des optimisations logistiques (gain transport + gain logistique + gain BFR) réalisées et ne pas se limiter aux seuls coûts de transport ;
- accepter de travailler en collaboration avec les prestataires sur les plans de productivité car ils maîtrisent directement une partie des leviers de productivité (ex : modification des emballages, modification des fréquences de livraison, affectation des volumes aux différentes sources d'approvisionnement, amélioration des prévisions).

Dans un premier temps, ces évolutions constituent pour les constructeurs de réelles opportunités de gains. À plus long terme, cette question économique devient secondaire, car les constructeurs se trouvent dans la situation paradoxale de devoir externaliser une ressource dont le caractère stratégique augmente. Leur priorité est en conséquence de participer à la constitution d'entités pérennes qui sont de plus en plus placées au cœur de leur dispositif industriel.

La reconfiguration du marché de la logistique amont se traduira donc par un rééquilibrage du pouvoir entre constructeurs et prestataires logistiques. Ce rééquilibrage sera d'autant plus important que les logisticiens disposeront d'une certaine autonomie par rapport aux donneurs d'ordre de l'automobile en étant présents sur plusieurs secteurs d'activité, à la différence des équipementiers.