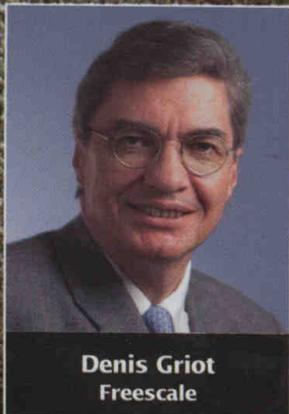


automotive SUPPLY

DOSSIER Freinage
SPECIAL FEATURE
Braking systems

Plein cadre,
Highlight: **Leoni**

Constructeurs :
Véhicules électriques
Carmakers:
Electric véhicules



Quand l'imprévu devient inévitable

Maîtriser tous les modes de transport pour un trajet donné et les synchroniser en flux tendus nécessite des années d'expérience et une pratique confirmée de la logistique d'urgence.

La logistique d'urgence dérange parce qu'elle pallie un dysfonctionnement et qu'elle s'affranchit de toute contrainte financière. Pourtant, il est difficile de nier son existence, ses symptômes, ses excès et ses infirmiers, les spécialistes du transport urgent. D'autant qu'il lui arrive de s'installer au quotidien.

La logistique d'urgence a une impérative contrainte de temps. Contrairement à une prestation standard où le coût, le délai et la qualité trouvent le meilleur compromis, seul le chronomètre compte. Elle est familière aux acteurs de l'industrie automobile, dont les chaînes d'approvisionnement pourtant bien optimisées, ne manquent pas de se dérégler un jour ou l'autre. Une course au temps s'ensuit alors, sans limites financières, aggravée par les perspectives de pénalités, qui peuvent atteindre plusieurs millions d'euros par jour en cas d'arrêt d'une chaîne de fabrication chez le constructeur. Cette épée de Damoclès au-dessus de l'équipementier, toujours responsable, provoque les pires excès : opérations hélicoptères, réquisition d'un aéroport militaire, liaison dédiée entre la Scandinavie et l'Australie. Tous les moyens sont bons pour résoudre une situation d'urgence. Bien heureusement, ces cas les plus médiatisés, font figure d'exception. Mais l'urgence est aussi mesurable, selon qu'elle doive faire appel à des moyens terrestres ou aériens, durer dans le temps ou rester une mesure exceptionnelle.

54 taxis

On comprend la discrétion des équipementiers sur leurs rapports à la logistique d'urgence, tant le sujet est sensible. A les en croire, ils n'y ont pas plus recours aujourd'hui qu'hier. Le développement des prestataires en logistique d'urgence ces dernières années leur donne tort. Evolution Time Critical affirme que son activité est née voilà 5 ans d'une demande d'un constructeur et de ses équipementiers. Flash Europe multiplie ses bureaux en Allemagne, en Slovaquie, en Pologne et en

Espagne depuis 2005. La société réalisait la même année plus de 85% de son chiffre d'affaires avec l'industrie automobile. Pour **David Polart**, en charge de l'activité Automobile et Industrie de TNT Express France, « le recours à la logistique d'urgence est un phénomène croissant ». « Les stocks sont pratiquement inexistant chez les fabricants et cela provoque des incidents ». Le logisticien va même plus loin en affirmant : « Aujourd'hui, les équipementiers ont recours quotidiennement



David Polart, en charge de l'activité Automobile et Industrie de TNT Express France.

aux transports d'urgence. Nous avons des demandes tous les jours ». **Didier Peborde** a été directeur des Achats de Magneti Marelli. Il est aujourd'hui consultant pour T.E.A.M., réseau



Didier Peborde fait partie de TEAM, réseau de compétences externalisées sur le secteur automobile (www.team-auto.org), qui met ses consultants à disposition des constructeurs et des équipementiers.

de compétences externalisées du secteur automobile. Son interprétation du silence des équipementiers est évidente : « Généralement, ce n'est jamais une défaillance logistique. Tous les problèmes qui n'ont pas été identifiés avant, resurgissent après ». Appelé « souvent pour régler des situations désespérées », il pointe du doigt le nombre croissant de nouveaux projets à gérer chez les équipementiers, source de dysfonctionnements en cascade, tant sur la qualité de conception que sur la fabrication.

Didier Peborde parle en connaissance de cause. Il revient d'une mission au cours de laquelle il a réquisitionné 54 taxis entre la Pologne et la France pour rétablir un flux rompu entre l'usine d'un constructeur et celle de son équipementier.

Les stocks en question

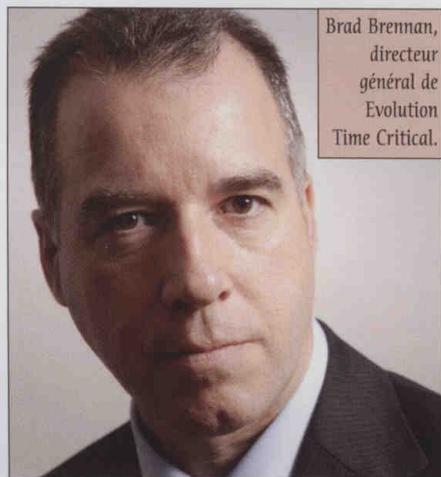
Au regard du contexte mondial, les acteurs de l'industrie automobile ont des circonstances atténuantes. Constructeurs et équipementiers multiplient les implantations industrielles. Les flux de marchandises se globalisent. Tout le monde est concerné, du garagiste qui attend sa pièce pour dépanner son client, au constructeur qui n'arrive pas à livrer ses concessionnaires. La chaîne d'approvisionnement est mise sous tension à cause de l'éloignement des unités de production. Et nombreux sont les facteurs susceptibles de faire dérailler une mécanique bien huilée. La tendance des constructeurs à transférer la gestion des stocks à leurs fournisseurs en est un. « Ils réclament des volumes moins importants de pièces, qu'il faut livrer plus souvent. Dans notre cas, cela entraîne des coûts logistiques plus importants. Au lieu de préparer une grosse quantité tous les mois, nous serons par exemple obligés de préparer 10 petites quantités 10 fois par mois », déclare **Halim Mahdi**, directeur des services d'informations de Caillau, qui fabrique des colliers de serrage pour pratiquement tous les constructeurs automobiles. Rompue aux opérations logistiques, l'entreprise s'est dotée d'un logiciel d'IFS Automotive pour gérer en temps réel ses approvisionnements, les commandes et les livraisons à ses clients. Malgré cette précaution, **Halim Mahdi** admet que la pression est de plus

en plus forte, notamment depuis le développement des zones de picking en bord de chaîne de fabrication chez les constructeurs. « Avant, les préparateurs n'avaient qu'à regrouper les produits entre eux, maintenant il faut aussi qu'ils les regroupent en fonction de leur numéro de routage, communiqué par le constructeur. Une palette qui nécessitait 20 minutes de préparation peut maintenant prendre 30, voire 40 minutes ». Autant de risques de multiplier les erreurs. La réduction des stocks est vécue comme une patate chaude par les équipementiers. « Sur toute la zone centrale européenne, les usines des constructeurs et des fournisseurs de rangs 1 et supérieur font en sorte qu'il y ait davantage de marchandises sur la route, en limitant au maximum les zones de stockage dans les zones industrielles », explique **Guillaume Sauzedde**, directeur de la division Europe Centrale pour CAT Logistique Cargo. **Didier Peborde** fait le même constat : « La boucle normale du transporteur qui part de l'usine de l'équipementier pour arriver à celle de son client et retour est généralement de 5 jours en comptant le temps de transit et celui d'un stockage intermédiaire. Comme les stocks coûtent cher, les équipementiers cherchent à grignoter ici et là. Au lieu de 2,5 jours de stock, cela devient 1,9 jour. Les temps de transit aussi sont réduits et au final, la boucle ne fait plus que 3, voire 2,5 jours. Ensuite, tout incident entraîne une catastrophe... ». En effet, pour que la boucle totalise 2,5 jours, il faudrait que toute la chaîne soit parfaite, que le fournisseur pro-

duise les pièces en temps et en heure, que les camions n'aient pas de retard, que les équipes soient prêtes pour l'approvisionnement dans les bacs.

Pas de véritable stratégie

Pour Evolution Time Critical, les raisons à l'origine d'une logistique d'urgence peuvent se regrouper en cinq familles. Les retards au niveau



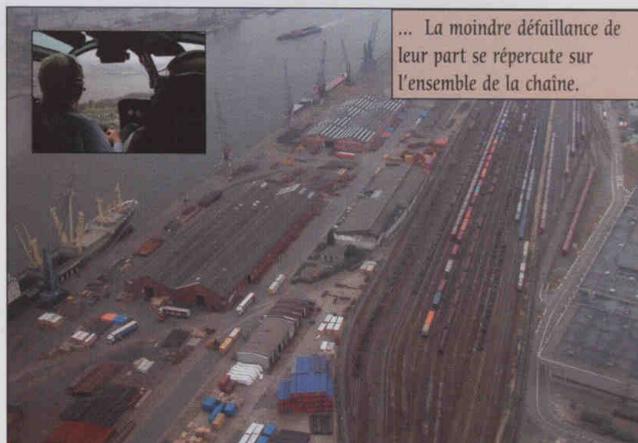
Brad Brenman, directeur général de Evolution Time Critical.

de la production, en raison de problèmes liés à la qualité, de pannes machines, d'approvisionnement de pièces en provenance des rangs 2, sont les plus fréquents avec 28% des livraisons. Viennent ensuite les erreurs humaines

La transparence en rempart

Les spécialistes de la logistique d'urgence mettent à disposition de leurs clients un numéro d'appel, qui leur garantit une solution dans les 15 minutes. Le prix est alors un élément secondaire. En termes de moyens, « l'urgence se situe davantage au niveau des véhicules de types break et fourgon, de 20 m³ à 1 tonne, mais on en a de plus en plus besoin de véhicules lourds », déclare **Christian Ferrari**, directeur des ventes chez Flash Europe. Le déclenchement de l'opération est le plus souvent assuré par les responsables logistiques des usines, au dernier moment. Quelles que soient les responsabilités, les chances sont élevées que la facture arrive finalement sur le bureau de l'équipementier. Dans tous les cas, rien n'est planifié et encore moins contractualisé. « Les équipementiers ne cherchent pas à anticiper. Ils consultent les prestataires quand ils en ont besoin. Si la destination est connue, il se peut qu'ils se soient mis d'accord avec le prestataire habituel pour des moyens de transport urgents. Dans le cas contraire, ils font comme ils peuvent », déclare **Guillaume Sauzedde**. Des cellules d'urgence peuvent ensuite se mettre en place tant chez les constructeurs que les équipementiers si le ou les problèmes s'installent dans la durée. Alors que des logisticiens traditionnels comme le Groupe Cat ou TNT apportent des solutions terrestres en utilisant au maximum leurs réseaux, les urgentistes n'hésitent pas à mettre en place des moyens dédiés, quitte à ce qu'ils

Les équipementiers interviennent le plus en amont. Ils se calent sur les exigences de volumes et de délais de leurs clients, qui communiquent par EDI et organisent les tournées pour l'enlèvement des composants...



... La moindre défaillance de leur part se répercute sur l'ensemble de la chaîne.



Guillaume Sauzedde, Directeur de la Division Europe Centrale du groupe Cat Cargo Logistics.

(25%), illustrant la complexité croissante des véhicules et du regroupement des pièces pour les produire. Les demandes imprévisibles issues des constructeurs parce qu'un véhicule fonctionne mieux que prévu arrive en troisième position. Elles précèdent de peu les problèmes rencontrés pendant le transport en raison de grèves ou d'intempéries par exemple, et ceux issus d'une logistique en flux très tendu. « En pratique, nous intervenons souvent au moment de la montée en cadence de la production de nouveaux modèles, qui est source de problèmes inévitables », déclare **Brad Brenman**, directeur général de Evolution Time Critical. Pour lui, il est difficile de développer une véritable stratégie pour diminuer les risques d'une logistique d'urgence. Le seul véritable levier est d'agir sur les erreurs humaines.

soient aéroportés. L'objectif est d'abord de rétablir une chaîne d'approvisionnement interrompue, puis de la fluidifier progressivement. Le risque étant au final, que des moyens normalement jugés exceptionnels, deviennent monnaie courante. « Mais à quel prix ? », s'insurge **Didier Peborde**. Il n'existe pas de solution miracle permettant de se prémunir de la logistique d'urgence mais des précautions peuvent être prises. « Nous nous apercevons souvent que la clé est l'information. Or nous constatons des déperditions, volontaires ou non, parce qu'il se peut aussi qu'un fournisseur ait rencontré une difficulté et qu'il ne veuille pas en alerter tout de suite son client. Dans tous les cas, la transparence est le meilleur rempart », déclare **David Polart**. L'idée n'est pas neuve mais elle valait la peine d'être énoncée à nouveau. ■ **Jérôme Fondraz**