

ANALYSE

Pallier les carences des équipementiers de rang 2

Lionel Muller et Pierre Rougier sont deux des quatre fondateurs du cabinet de conseil Kepler, spécialisé dans l'optimisation de la performance opérationnelle et durable.

Ils observent en connaisseurs les tribulations des acteurs de l'industrie automobile, notamment celles des rangs 2 et supérieurs, qui sont les plus démunis face aux défis de la globalisation.

Quel constat faites-vous de la situation économique des entreprises du secteur ?

Lionel Muller : Nous avons assisté à un rebond technique en 2009, consécutif à la baisse des stocks. Mais fondamentalement, le marché reste instable en Europe de l'Ouest. Les prévisions sont très difficiles pour tous les acteurs, d'autant que la demande est subventionnée un peu partout dans le monde. Dans ce contexte, les équipementiers sont très perturbés, notamment les rang 2. Un mouvement de concentration a commencé pour s'adapter à un marché en automobile en retrait de 15 à 20% selon les régions. Tout l'enjeu pour les entreprises aujourd'hui, est de réussir leur restructuration, redimensionner leur personnel et leur outil de production, saisir les opportunités, maintenir une trésorerie à flot et une capacité d'autofinancement. Celles qui y parviendront ressortiront plus fortes de la crise. Les autres risquent de disparaître.

Pourquoi les rang 2 sont-ils les plus affectés ?

Pierre Rougier : Les rang 1 sont proches des constructeurs. Ils ont de la visibilité sur leurs programmes industriels et restent réactifs vis-à-vis des évolutions de la demande. En revanche, pour les rang 2, c'est une catastrophe. Les temps d'écoulement s'allongent. La gestion des stocks devient très compliquée.

L.M. : Alors que l'industrie automobile jouissait d'une certaine forme de stabilité, essentielle pour une production de masse, aujourd'hui, un environnement devenu instable impose davantage de flexibilité. Constructeurs et équipementiers de rang 1 ont adopté une logique de conception, d'innovation et d'industrialisation en conséquence, mais pas les rang 2 et supérieurs.

A quoi correspond cette instabilité ?

P.R. : L'industrie automobile est le théâtre de véritables révolutions depuis les années 2000. A l'accroissement des dispositifs de sécurité dans les véhicules s'ajoute aujourd'hui des préoccupations environnementales. Ces changements impliquent des bouleversements industriels pour tout

le secteur (renforcement des véhicules, obligations d'alléger, substitution de matériaux, etc.). De plus, les volumes d'antan ne sont plus au rendez-vous. Les constructeurs multiplient, à un rythme accéléré, les versions et les modèles. Ces évolutions ont favorisé le développement du principe de l'amélioration continue (lean) dans les entreprises du secteur. Chez les rang 2, qui sont parfois des structures de quelques salariés, nous constatons des problèmes de compétences.

Quelles sont les carences des rang 2 dans le domaine des achats ?

L.M. : Ces entreprises achètent surtout de la matière première et des investissements. Pour la matière première, les spécifications proviennent le plus souvent des bureaux d'études et il existe parfois de vraies réticences pour faire évoluer les nuances matières, s'aligner sur des standards qui sont meilleurs marchés. Les équipes achats de ces entreprises n'ont généralement pas la maturité ni le poids suffisant par rapport aux directions techniques et de l'ingénierie de leurs clients ou de leurs fournisseurs, qui sont la plupart du temps de grands groupes. Du coup, ils se font imposer des volumes d'approvisionnement hallucinants, quitte à se retrouver avec 3 mois de stocks.

Quels conseils leur prodiguez-vous ?

L.M. : Ils ont plusieurs leviers à leur disposition. Ils peuvent reconsidérer leur stratégie fournisseur et décider de ne pas s'adresser directement aux grands sidérurgistes du marché, mais à des refondeurs un peu plus locaux avec lesquels le rapport de force ne sera pas autant disproportionné. Autre piste, ils peuvent regrouper leurs achats avec d'autres entreprises du secteur comme cela existe déjà dans l'industrie de la plasturgie. Au niveau du gouvernement et des régions, nous sentons qu'il existe une vraie volonté de créer des filières dans ce sens.

Et en ce qui concerne les investissements ?

L.M. : Après la matière, le deuxième poste de dépense pour les rang 2 concerne les outillages et les machines. Et là, c'est la compétence qui est en jeu. En effet, pour être compétitif sur l'outillage, il faut être ca-



Lionel Muller, 38 ans, a travaillé 5 ans chez PSA Peugeot Citroën dans les domaines de l'optimisation technico-économique et des achats.

pable d'aller voir à l'étranger. Les meilleurs prix et les innovations en ce qui concerne les moules proviennent de pays comme la Chine ou ceux de l'Europe de l'Est parce que la main-d'œuvre est prépondérante dans la structure de coûts. Dans l'industrie plastique, beaucoup de moules sont fabriqués à Hong-Kong. Les produits arrivent ensuite finis ou semi-finis en France. Mais négocier avec un fournisseur italien, indien ou chinois pose un problème de compétences. Ils n'ont pas la même culture, la même organisation, les mêmes ressources...

P.R. : Les investissements sont souvent mal dimensionnés ou surdimensionnés. Il n'est pas rare qu'un équipementier choisisse d'acquérir une presse de 800 tonnes alors qu'une de 200 tonnes suffit amplement. Alors que sa nouvelle presse est capable de produire des pièces embouties complexes, la société continue de faire de l'emboutissage simple au lieu de solliciter la sous-traitance. Son investissement n'a donc pas apporté de valeur ajoutée et encore moins de différenciation par rapport à la concurrence.

ANALYSE

Pensez-vous qu'il soit raisonnable d'exiger de la part d'un rang 2 qu'il absorbe tout seul les frais liés au financement de l'outillage ?

P.R. : Cela pouvait avoir son sens dans une logique prévisionnelle de grandes séries. En revanche, sur certains programmes, avec des séries limitées, où les risques sont importants, il me semble approprié que ces dépenses soient prises au moins partiellement en charge par le donneur d'ordre. Dans le domaine de l'aéronautique par exemple, les frais d'outillages sont pris en charge presque dans leur intégralité par les constructeurs.



Pierre Rougier, 38 ans, a passé 7 ans chez Renault, dont 5 à la direction des Achats.

Il existe donc un vrai problème de rapport de force...

P.R. : Les constructeurs font toujours miroiter le succès de leurs futurs modèles lors des négociations. Malheureusement, il n'est pas toujours au rendez-vous. Quel poids ont les fournisseurs de rang 2 ? Il est bien plus difficile pour un constructeur de confier la fabrication d'un système d'injection à une autre société sachant que seulement quelques-unes sont compétentes dans ce domaine. Alors que pour un équipementier de rang 1, changer de fournisseur de pièces d'emboutissage est bien plus aisé. D'autre part, leur manque de visibilité sur les programmes des constructeurs les oblige à raisonner sur un horizon de seulement 2 ans, voire 2 ans et demi. Il faut bien comprendre qu'un équipementier de

Créé en septembre 2007, Kepler revendique son expertise dans les domaines de l'innovation produit, des achats, de l'efficacité de la supply chain et de l'excellence opérationnelle. Le cabinet réalise un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros avec 25 personnes.

rang 2 qui fabrique un ressort pour un équipementier de rang 1, non seulement il ne sait pas forcément pour quel véhicule mais en plus, lors du renouvellement, il est très difficile pour lui d'anticiper les choix du constructeur. Est-ce qu'il va solliciter le même équipementier de rang 1 ? Doit-il engager une démarche commerciale vis-à-vis des concurrents de son client ? C'est compliqué pour eux, d'autant qu'ils n'ont pas toujours les ressources pour cela. Pour toutes ces raisons, il est stratégique pour eux de travailler avec d'autres secteurs que l'automobile.

Les constructeurs sont-ils les seuls responsables ?

L.M. : C'est le marché qui est à l'origine de la pression sur les prix et non pas les constructeurs. Il faut arrêter de reporter sur eux tous les maux de la filière. Il serait plus constructif de se demander ce qu'il est possible de faire pour regagner des points de compétitivité. La démarche initiée par les Pouvoirs publics et les constructeurs avec le FSI, le FMEA et la PFA est plutôt bonne. Au moins, ils se posent la question des solutions à apporter à la filière sur le long terme. ■