



Le 4 novembre 2010

LA SUPPLY CHAIN : UN ENJEU MAJEUR POUR LA PERFORMANCE DE RENAULT

La Supply Chain ou Chaîne d'Approvisionnement a pour mission de livrer à chaque client des véhicules conformes aux standards de qualité Renault, à l'heure et au meilleur coût. Elle synchronise les flux de pièces depuis les fournisseurs vers les usines et les flux de véhicules depuis les usines vers les affaires. Elle a également pour fonction de programmer le niveau de production des sites, tout en optimisant les niveaux de stocks, afin de répondre à la demande commerciale.

La Direction de la Supply Chain Monde (DSCM) a été créée en 2008, en remplacement de la Direction de la Logistique, en vue d'optimiser la performance du Groupe.

Depuis, la DSCM a sécurisé les délais de livraison : entre 2008 et 2010, les retards de livraison ont baissé de 30 %.

Les dommages causés par les opérations de transport ont fortement baissé : les défauts constatés ont diminué de 40 % entre 2008 et 2010.

La DSCM a également généré des réductions de coûts importantes : les coûts globaux de la Supply Chain ont baissé de 9% entre 2006 et 2009 et en 2010, les synergies de l'Alliance devraient générer à elles seules 130 millions d'euros d'économies pour Renault et Nissan.

Dans la crise, la Direction de la Supply Chain a réduit drastiquement le niveau des stocks, grâce à une reprogrammation en continu du niveau de production des usines en fonction des variations de la demande. Par ailleurs, la logistique, qui est en charge des flux physiques, a été mise en commun avec Nissan au travers de l'Alliance, en vue d'identifier, de produire et de partager des synergies.

Actuellement, la Supply Chain continue de préparer l'avenir en développant sa collaboration avec Nissan au travers de l'Alliance.

- 1. Les missions de la Supply Chain chez Renault : une fonction transverse et globale**
- 2. Des progrès importants depuis deux ans**
- 3. Un rôle fondamental dans la crise**
- 4. L'Alliance comme vecteur d'économies d'échelles et de synergies**

1. Les missions de la Supply Chain chez Renault : une fonction transverse et globale

Créée en 2008, à la demande de Carlos Ghosn, en remplacement de la Direction de la Logistique, la Direction de la Supply Chain Monde est une fonction majeure de l'entreprise. Elle exerce plusieurs missions dont le bon déroulement est crucial pour la performance globale du Groupe.

Dans un contexte d'internationalisation des échanges, la Supply Chain a pour responsabilité de tenir les engagements délais et de contribuer à la satisfaction globale des clients. Si avant « La logistique suivait » et était prise en compte à la fin des processus de décision, aujourd'hui, la Supply Chain est présente dès les premières phases de conception des véhicules.

Elle collabore avec l'ingénierie en vue de concevoir des pièces facilement transportables en appliquant le « Design to Logistics », dès les phases amont des projets.

La Supply Chain travaille avec la Direction des Achats afin d'optimiser le sourcing, autrement dit l'origine et le transport des composants achetés aux fournisseurs, dont le choix peut significativement impacter le coût de transport et les solutions logistiques.

Dès les phases amont des projets, mais aussi durant la vie série, la Supply Chain propose un dimensionnement optimal des capacités en coûts et délais pour garantir la fabrication des volumes de vente.

Avec la Direction Commerciale et la Direction des Fabrications, elle établit des prévisions de production. Sur chaque site, ces prévisions sont affinées chaque semaine durant la vie série, afin de livrer les clients en temps et en heure, tout en minimisant le niveau de stock.

La Supply Chain œuvre aussi pour la Direction Commerciale, en travaillant sur des délais acceptables et fiables pour les clients finaux.

Enfin, avec la Direction de la Qualité, elle veille à ce que les composants et les véhicules soient livrés dans les temps et conformes aux standards de qualité Renault.

Vus les enjeux présents derrière toutes ces missions, la Supply Chain joue un rôle majeur dans la performance du Groupe. Depuis deux ans, des progrès importants ont été constatés.

2. Des progrès importants depuis deux ans

Depuis sa création en 2008, la Supply Chain a connu des progrès significatifs. En termes managériaux, elle est devenue un acteur majeur de l'entreprise. Ses préconisations sont prises en compte par les métiers avec lesquels elle traite. Elle a mis en place des process standardisés gages d'efficacité et d'efficience. A l'image du SPR (Système de Production Renault) qui est le mode de management standardisé des usines Renault, il existe le SLR (Système de Logistique Renault), qui s'applique à l'ensemble des acteurs de la Supply Chain du Groupe.

Par exemple, le travail effectué en amont avec l'ingénierie permet de gagner jusqu'à 40% de volume emballé sur certains composants, comme des amortisseurs, sans nuire à la sécurité ni aux prestations. Les actions consistent à améliorer « l'empilabilité » dès le dessin de la pièce ou de réaliser certaines opérations d'assemblage dans l'usine après transport.

Via sa relation avec la Direction des Achats, elle a sécurisé les approvisionnements et réduits les dépenses de transports. Ses dépenses sur les flux maritimes ont par exemple baissé de 12 % en 2010.

Grâce aux liens qu'elle entretient avec les fabrications, notamment via la programmation des sites de production, elle est parvenue à réussir 15 démarrages en deux ans, un nombre record dans l'histoire de Renault, dans le respect des plannings, des coûts et des exigences qualités.

En approfondissant ses relations avec la Direction Commerciale, elle propose dorénavant aux affaires des véhicules en stocks correspondant aux attentes spécifiques du client et disponibles très rapidement.

Grâce à la mise en place de « quick wins » ou « améliorations rapides » et grâce à sa réorganisation, la DSCM est parvenu à améliorer ses indicateurs de performance spécifiques.

Elle a réduit ses coûts de fonctionnement de plus de 9 % entre 2006 et 2009, tout en fiabilisant les délais de livraison (réduction de 30 % des retards) et en diminuant les défauts qualités liés au transport (- 40 % de voitures endommagées lors du transport).

La DSCM a non seulement amélioré sa performance, mais elle a aussi joué un rôle fondamental dans la gestion de la crise.

2. Un rôle fondamental dans la crise

La DSCM a joué un rôle crucial dans la crise qui a secoué l'économie mondiale en 2008-2009. Comme tous les métiers, elle a diminué ses dépenses de fonctionnement. Elle a néanmoins surtout contribué à la reprogrammation des usines et à la diminution des stocks.

En mettant en adéquation l'offre et la demande, la DSCM a ainsi contribué à réduire les niveaux de stocks.

En 2008-2009, en raison de la crise économique, les affaires ont constaté une baisse significative des commandes. Très rapidement, la DSCM a réagi avec les usines et a réajusté le niveau de production optimal nécessaire à la satisfaction de la demande. Cette évolution a eu un impact sur les usines qui ont réduit leurs cadences et mis en œuvre des journées non travaillées.

Vu le ralentissement de la production, il était également nécessaire de repenser les approvisionnements. La DSCM a accompagné la réduction conjoncturelle des échanges entre Renault et ses fournisseurs, la Direction des Achats ayant travaillé à réduire l'impact négatif de ces mesures chez les équipementiers.

Lorsque la demande est repartie, notamment grâce aux dispositifs de primes à la casse, la Supply Chain a accompagné les remontées en cadence.

Bien qu'elle ait fortement amélioré son niveau de performance, la Supply Chain de Renault peut encore aller plus loin. S'il est plus difficile aujourd'hui de mettre en place des « quick wins » ou de diminuer encore le niveau des stocks, d'autres marges de progressions existent.

4. L'Alliance comme vecteur d'économies d'échelles et de synergies

L'Alliance Renault-Nissan devrait être un vecteur important de progrès dans les prochaines années. Depuis la création de l'Alliance Renault-Nissan en 1999, la logistique a été une source de synergies entre Renault et Nissan. En moyenne sur 10 ans, le montant annuel de ces synergies était de l'ordre de 25 millions d'euros. Sur la seule année 2009, le montant des synergies a plus que doublé pour atteindre 56 millions d'euros. En 2010, ce chiffre devrait encore plus que doubler pour dépasser les 130 millions d'euros.

En 2009, l'Alliance Global Logistics (Logistique Monde) de l'Alliance a été créée. Le Managing Director de cette structure, Christian Mardrus, opère des arbitrages entre les Supply Chains de Renault et Nissan et pilote la logistique globale de l'Alliance. L'objectif est que Renault et Nissan identifient, mettent en place et tirent tout le potentiel de ces mises en commun de moyens. L'une des missions principales de cette entité consiste également à accélérer la convergence de la fonction logistique y compris les processus et les systèmes informatiques, quand cela peut apporter un bénéfice à l'Alliance. Grâce à ce dispositif, Renault et Nissan partagent des flux et des moyens, réduisent la non valeur ajoutée et génèrent des économies d'échelles auprès des fournisseurs.

Les équipes logistiques Alliance se composent d'hommes et de femmes issus de Renault et de Nissan dont la mission est d'apporter le meilleur niveau de service aux marques de l'Alliance.

Pour compléter ce dispositif, l'Alliance Logistics Europe (ALE) a été créée en Novembre 2009. Elle couvre aujourd'hui l'Europe occidentale et orientale, ainsi que le bassin méditerranéen et la CEI. Elle est dirigée par Colin McDonald. Aujourd'hui la contribution de l'ALE aux synergies s'élève à 50 millions d'euros.

Rattachée à l'Alliance Logistics Europe, l'Alliance Logistics Russia (ALR) complète depuis 2010 ce dispositif. Elle regroupe la logistique amont et aval de Renault et de Nissan. Elle coordonne aussi la logistique des usines Moscou (Avtoframos, c'est-à-dire Renault), de Saint Petersburg (Nissan) et la logistique amont de Togliatti (AvtoVAZ).

L'ALR travaille avec les fournisseurs locaux afin de répondre aux nouveaux challenges de l'Alliance en Russie et de s'aligner sur les standards qualité-coûts-délais de l'Alliance. Elle accompagne également avec la mise en place de l'Alliance Production Way, le standard de production de l'Alliance, au sein de l'usine de Togliatti.

Bien évidemment, les achats de prestations liées à la Supply Chain passent par RNPO, ce qui a généré d'importants gains en termes QCD (qualité-coût-délais). En 2009, un appel d'offre commun entre Renault et Nissan sur les flux maritime a permis de générer 12 % d'économies, par rapport aux dépenses antérieures.

Annexes :

Biographie d'Yves Caracatzanis

Biographie de Christian Mardrus

Biographie d'Yves Caracatzanis, Directeur de la Supply Chain Monde de Renault

Né le 13 Avril 1964 à Marseille en France, Yves Caracatzanis est Ingénieur Diplômé de l'Ecole Centrale Paris. Il débute sa carrière dans le cabinet de Conseil Bossard Consultants puis chez Hewlett Packard. Il entre chez Renault en 1992 comme Chef de Projet Organisation Logistique. Il rejoint l'usine de Flins en 1995 où il occupe successivement les postes de Chef d'Atelier Fabrication Montage, Chef de Département Peinture en 1999 et Chef du Service Qualité en 2002 pour le démarrage de Clio3. En 2005, il devient Directeur de l'Ingénierie Prototype Véhicule. En 2008, il est Directeur de la Planification et des Projets Logistiques. Au 1er septembre 2010, il est nommé Directeur de la Supply Chain Monde.

Biographie de Christian Mardrus, Managing Director de l'Alliance Global Logistics

Né le 18 mars 1959 à Aix-en-Provence en France, Christian Mardrus est ingénieur diplômé de l'Ecole Polytechnique et du Corps Interministériel des Télécommunications. En 1995, il débute sa carrière à la Direction Générale des Télécommunications puis rejoint le cabinet de Conseil Peat Marwick Consultants de 1986 à 1991. De 1991 à 1999, il occupe différentes responsabilités au sein du groupe Otis. Entré chez Renault en novembre 1999 en tant que Directeur des Systèmes d'Information Commerciaux, il devient Directeur du Service au sein de la Direction Commerciale en février 2002 et Directeur du Réseau Commercial France en juillet 2004. Depuis le 1er juillet 2006, il est Directeur des Systèmes d'Information pour le Groupe Renault. Au 1er septembre 2008, il entre au Comité de Direction de Renault. En 2009, il est nommé Managing Director de la Logistique Global de l'Alliance.