

Comité Transports

Compte rendu de la conférence de Renan Filleur du lundi 16 mai 2022

Logistique et industrie automobile : l'exemple de Renault Group

Nous avons reçu Monsieur **Renan Filleur**, **Directeur général des Opérations logistiques et de la performance chez Renault-Nissan-Mitsubishi**, le 16 mai pour une formidable conférence sur l'organisation des approvisionnements de l'ensemble des usines du Groupe Renault, suivie d'un débat. Nous le remercions encore vivement pour cette réunion riche et passionnante.

15 membres de notre comité assistaient à cette conférence avec Madame Catherine Rivoallon du CGEDD que nous avons spécialement invitée et que nous remercions vivement pour sa présence et sa participation au débat.

Résumé succinct de la conférence ([cf. la présentation power-point](#)) :

Rappel de **quelques éléments de situation du Groupe Renault** (Renault Group, RG dans la suite) dans le monde et de la chaîne d'approvisionnements des usines pour bien en comprendre les enjeux :

- RG possède 38 usines réparties dans 16 pays sur les différents continents. 13 plateformes logistiques (et 25 avec l'Alliance Renault Nissan) assurent l'approvisionnement des usines provenant de 6000 fournisseurs dans le monde.
- 1700 personnes sont affectées à la chaîne d'approvisionnement des usines et à la distribution des véhicules finis.
- Pour l'approvisionnement des usines, on dénombre 300000 références provenant de 6000 fournisseurs, représentant 3500 containers par jour.
- RG a livré 2,8M de véhicules vers 5000 destinations dans 130 pays en 2021.

Trois critères majeurs gouvernent la **politique d'approvisionnement et le pilotage des décisions** sur les choix des divers modes de transport :

- le facteur prix du transport
- le stock et le *free cash-flow* minimum nécessaires
- le bilan carbone

Sur le volet carbone, on notera que chaque véhicule produit dans le groupe émet 380kg de CO₂ (calculés en « analyse de cycle de vie ou ACV) en 2022, l'objectif étant de descendre à 230kg en 2030, neutre en Europe en 2040 et 70kg en 2050 au niveau mondial.

RG travaille sur **4 leviers pour optimiser sa chaîne d'approvisionnement du point de vue carbone** :

- Le mix énergétique
- Le multimodal
- Les innovations pour réduire le poids
- La recyclabilité des divers packagings



Les flux de transport se répartissent 80% en terrestre (routier et ferroviaire) et 20% en maritime, l'aérien restant marginal.

Le **débat** qui suivit la conférence a permis d'approfondir certains aspects de la chaîne logistique du groupe et de mieux comprendre les leviers d'optimisation des usines. L'essentiel des compléments apportés sont les suivants :

-Les flux sur voie fluviale sont très faibles, moins de 1% du total. Renault utilise (un peu !!) la liaison Le Havre-Rouen pour alimenter Cleon.

- Pour arbitrer les coûts-délais du transport routier vis-à-vis de l'empreinte carbone dans ses consultations, RG est en contrat avec une centaine de transporteurs routiers en Europe. Le coût Carbone vient en deuxième position dans les critères de choix du transporteur, après les prix et délais. RG aborde donc le problème Carbone non pas tant dans les appels d'offre que via ses propres objectifs de groupe en matière d'abaissement du Carbone, par exemple celui d'une baisse de 30% d'ici 2030.

-Pour la traçabilité environnementale du transport routier, le carbone est bien inscrit dans les appels d'offre, mais comme vu précédemment il n'est pas déterminant dans le choix du transporteur, cependant le suivi carbone au cours du transport est bien assuré.

-L'aérien n'est pas utilisé en base dans le monde automobile. Toutefois le recours à l'aérien s'est un peu développé à cause de la crise en Asie et notamment récemment la fermeture du port de Shanghaï. GR dépense environ 50M€/an dans l'aérien contre +de 650M€ pour les modes fer et maritime. Le fret maritime est performant, cependant du fait de la crise asiatique actuellement 20% des conteneurs arrivent à l'heure et 80% ont environ 1 semaine de retard. Cette contrainte pousse à recourir à l'aérien pour tenir au mieux le triptyque : délai, cash-flow, prix.

-Les camions électriques sur longue distance sont encore très peu utilisés mais RG regarde cela de près pour l'avenir. Actuellement RG privilégie le gaz et prévoit l'hydrogène après 2023.

-Les plateformes logistiques sont en général sous traitées à des spécialistes (DHL par exemple). Elles sont localisées pour optimiser le coût global d'approvisionnement des usines.

-Pour le *sourcing* local et régional, la réflexion est liée effectivement à l'empreinte carbone et à l'efficacité globale, l'objectif étant d'être à moins de 300km pour environ 60% des pièces, sachant qu'il est impossible d'obtenir 100% en local-régional.

-A la différence de Tesla, qui construit ses voitures par blocs préfabriqués ce qui limite les approvisionnements, un constructeur historique, comme RG sous-traite certaines pièces importantes, par exemple les sièges ou les boucliers pare-chocs, mais tous les constructeurs historiques doivent optimiser leurs usines existantes, c'est la grosse différence avec un nouvel entrant qui n'a pas de risque de coûts échoués.

- Le flux tendu est toujours d'actualité. Cette pratique est toujours en cours pour minimiser le *cash* (donc diminution maximum des stocks), mais devant les risques d'arrêts d'usines dus à la pénurie de composants, RG constitue des stocks stratégiques pour certaines pièces

- Le *board* RG se réunit chaque semaine pour fixer les objectifs d'appro pour la quinzaine suivante, l'équipe logistique mettant alors en action les directives issues du *board*. Les outils de *track and trade* sont à cet égard



essentiels pour suivre quasi en temps réel les conteneurs dans le monde entier avec la meilleure réactivité possible pour faire face aux défaillances.

- On note aussi que la capacité d'investissement pour passer du moteur thermique à l'électrique est une priorité absolue de l'entreprise, et que la conséquence pour la logistique est la nécessité absolue de continuer à travailler en flux tendu pour éviter l'immobilisation de capital.

- RG échange 4 fois / an avec d'autres acteurs industriels (par exemple Louis Vuitton, Michelin, etc.) sur les techniques de logistique. En revanche il n'y a pas ou très peu d'échanges avec nos concurrents directs sur ce thème de la logistique.

- La politique logistique de Renault repose sur le sens de l'organisation et la réactivité des équipes. Elle nécessite de se concentrer sur certains grands axes logistiques (fer, bateaux) pour optimiser les coûts (y compris maintenant le carbone), ce qui milite aussi pour ne pas sourcer de partout, donc d'impliquer les services achats dans le processus global d'approvisionnement des usines.

- La qualité de service ferroviaire n'est pas au rendez-vous. Le flux tendu exige une qualité irréprochable des délais par fer pour limiter les stocks. Quand un camion est en retard, c'est un conteneur, quand c'est un train c'est 30 conteneurs qui peuvent potentiellement arrêter une usine. Pour cela et devant la trop faible qualité de service du fer, RG a recours à des remorques tampon (buffer) dans les usines.

- Le « coût carbone » ne venant qu'en deuxième choix, donc non vraiment décisionnaire, on mesure combien la transition écologique pourtant si nécessaire est difficile du point de vue économique. Il serait aussi intéressant de savoir à quel prix Renault paie la tonne de CO2 qu'il est prêt à économiser ?

- la partie « *supply chain* » de cette présentation est utilisée pour des formations internes à RG

Claude Arnaud, président du comité Transports

13 juin 2022