

SUPPLY CHAIN

LA SUPPLY CHAIN AÉRONAUTIQUE, VICTIME DU SUCCÈS DE LA FILIÈRE



Sylvain Calmels (95), Senior Manager Supply Chain et Jean-Louis Dropsy, Senior Manager Aerospace

UNE FILIÈRE AÉRONAUTIQUE CIVILE EN PLEINE CROISSANCE

30.000 avions seraient à livrer sur les 20 prochaines années... La filière aéronautique civile française se porte bien. Constructeurs, équipementiers et PME compris. Pour preuve le chiffre d'affaires des équipementiers aéronautiques français du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales) ont vu leur Chiffre d'affaires progresser de 13 à 17,1 Mds d'euros entre 2009 et 2012, et les 150 PME du secteur aéronautique ont vu leurs chiffres d'affaires progresser de 36 % sur la même période. Cette croissance a nécessité un effort industriel et financier majeur de l'ensemble des acteurs de la filière, en allant parfois jusqu'à des restructurations pour supporter les investissements.

Et cette croissance continue ! Les récents salons aéronautiques et leurs prises de commande records (150 Milliards de \$ au Bourget en 2013, 206 Milliards de \$ au Dubaï Air Show 2013, 204 Milliards de \$ au salon de Farnborough 2014), ont confirmé la situation et les perspectives économiques d'Airbus et des donneurs d'ordre de l'aéronautique civile. Les constructeurs mettent en service leurs derniers programmes (A380, A350, ...), des modèles faisant appel à de nouveaux matériaux composites plus complexes à produire, tout en accroissant les cadences de production des modèles actuels. Airbus et Boeing passeraient ainsi à plus de 100 moyen-courriers par mois en 2018.

Alors que les cadences augmentent et que les portefeuilles de produit se complexifient, la Supply Chain aéronautique se met en tension pour livrer les appareils et les équipements dans les délais.

Par Sylvain Calmels (95), Senior Manager et Jean-Louis Dropsy, Senior Manager chez **KURT SALMON**.

Atteindre et tenir les cadences demandées en termes de capacité et de performance est un nouveau challenge de taille pour la filière. Son succès repose sur la

capacité des Equipementiers et des PME (aussi appelés fournisseurs de rang 1, 2, et 3) à optimiser une Supply Chain en amont structurée, en mettant en œuvre de nouveaux moyens industriels collectifs, individuels, et complémentaires pour les accompagner dans cette croissance.

DES MOYENS COLLECTIFS POUR ASSURER COHÉSION ET PERFORMANCE DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

La filière française est très éclatée et ne compte que peu d'ETI. Leur part n'y est que de 5 %, alors que les PME et TPE représentent respectivement 35 % et 60 % de la filière. Dès lors une approche visant la totalité de la chaîne d'approvisionnement, par un accroissement de l'efficacité de chaque PME maillon de la Supply Chain et une optimisation de la cohésion entre les différents rangs de fournisseurs, devient une nécessité pour améliorer le taux

de livraison à l'heure au niveau du donneur d'ordre.

Néanmoins ces fournisseurs de rang 2 et 3 ne disposent individuellement que de peu de moyens. C'est pour répondre à cette contrainte que sont nés les Programmes de Performance Industrielle portés par le GIFAS, supportés par l'Etat (dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir) et les Régions (dans le cadre de la Formation) et avec l'association SPACE comme maître d'œuvre.

Pour améliorer la cohésion, ces programmes visent des « grappes », c'est-à-dire un donneur d'ordre (fournisseur de rang 1) et de quatre à six PME ou TPE choisis pour les liens qu'ils entretiennent. Comme les PME et TPE fournissent généralement plusieurs donneurs d'ordre et que la performance des PME et TPE est renforcée, cette approche a un double intérêt :

- Elle permet de couvrir le maximum de PME par des projets simples et flexibles
- Elle permet d'améliorer plus de chaînes d'approvisionnement que le simple nombre de grappes ciblées.

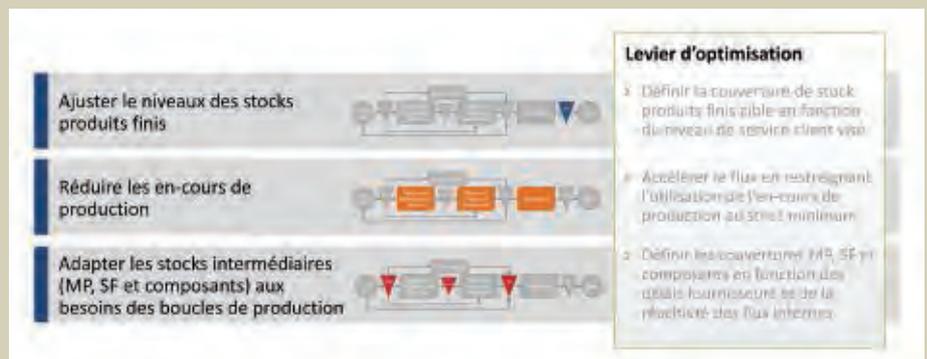


Figure 1 : Quelques leviers d'optimisation de stocks



Figure 2 : Pilotage par les points de découplage

Pour améliorer la performance, l'approche passe une évaluation de la Supply Chain et de sa maturité (Planification / Flux physiques / Flux financiers / Pilotage de la Qualité), puis d'un plan d'action. Ce plan d'action, pragmatique, vise systématiquement à :

- Accroître la visibilité sur les charges
- Réduire la profondeur des retards de livraison pour maîtriser les délais
- Renforcer la qualité.

Un 1^{er} pilote réalisé en 2011 et 2012 en région Midi-Pyrénées et Aquitaine (le projet Aero-lean'k) a impliqué 11 Donneurs d'Ordre et une soixantaine de PME et TPE. Malgré le contexte de croissance du Chiffre d'Affaires et des embauches, la démarche a permis de réduire les retours usines de 24 % et la profondeur des retards. L'OTD (On Time Delivery) restant relativement stable.

Suite aux retombées positives de ce programme pilote, la filière a donc décidé en 2014 d'étendre ce dispositif à l'ensemble du territoire français pour donner les moyens collectifs aux PME et leurs Donneurs d'Ordre de renforcer leur chaîne d'approvisionnement.

DES MOYENS INDIVIDUELS POUR RÉDUIRE LES COÛTS DE STOCKS TOUT EN MAÎTRISANT LE TAUX DE SERVICE

Les fournisseurs aéronautiques de rang 1, notamment les aérostructuriers, sont dans une situation financière délicate. Malgré les perspectives et des résultats d'exploitation désormais positifs, ces sociétés sont confrontées à une dette souvent importante et à une explosion de leurs niveaux et montants de stocks et d'en-cours.

En effet, les nouveaux programmes développés en parallèle (A380, A350, A400M, mais aussi B787 et Biz jets) ont nécessité des investissements majeurs en termes de développement et d'industrialisation. Ils ont aussi entraîné la multiplication du nombre de références de produit.

De plus, les matériaux composites, outre les investissements lourds de R&T et d'outils, ont nécessité une intégration sans altération de productivité et le recours à de nouvelles compétences. Avec à la clé un accroissement de complexité car désormais les sociétés doivent gérer en parallèle la production de produits mobilisant différentes technologies sur un même site.

Enfin la présence globale, recherchée par ces sociétés pour s'assurer des débouchés, a requis des levées de fonds et des investissements structurels. Cette présence globale génère aussi de nouvelles contraintes (produits bloqués en douane par exemple) et l'évolution du schéma industriel pour trouver un équilibre entre rationalisation de la production des pièces et rationalisation des flux entre sites.

Ces sociétés sont amenées à initier réflexion de fond qui va bien au-delà du « coup de rabot » de surface et mettre en œuvre de nouveaux moyens industriels individuels pour réduire leurs montants de stocks et en-cours tout en maîtrisant leur taux de service.

Dans un premier temps, leurs actions consistent à solder les stocks obsolètes et rogner une partie des sécurités et couvertures prises tout au long du flux, en pesant le risque encouru versus les gains en BFR.

Dans un second temps, une démarche en profondeur permet d'aligner le service rendu par les stocks et en-cours avec la stratégie de service client. Et cela passe par un ajustement des stocks aux bons points de découplage. Par une tension « raisonnée » des flux de production, on limite alors les en-cours au strict minimum.

DES MOYENS COMPLÉMENTAIRES POUR POUVOIR BÉNÉFICIER D'UN POTENTIEL GRANDISSANT DE CHIFFRE D'AFFAIRES ADDITIONNEL

Cet effort de gestion est absolument nécessaire pour absorber la croissance de l'activité directe de production, mais également les effets induits par le développement des services aéronautiques militaires et civils, levier de création de valeur en plein essor dans le secteur.

Les industriels se retrouvent alors devant une demande variée, issue de plusieurs canaux (programmes d'appareils neufs et maintien en condition opérationnelle), avec une combinatoire de matières / produits importante. La planification, via la mise en œuvre d'une démarche d'élaboration de Plan Industriel et Commercial, joue alors un rôle essentiel pour fédérer ces besoins, et permettre à l'entreprise de faire les bons choix de pilotage en fonction des niveaux de valeurs de chaque produit. Il s'agit alors de faire converger les visions qui remontent des différentes lignes de produits ou programmes, des différentes activités et d'arbitrer les capacités de l'entreprise en conséquence. Ce processus fondamental est efficace à deux conditions : la rapidité de remonter des informations pertinentes pour prendre les décisions, la participation engagée de l'ensemble des personnes impliquées dans ce processus collaboratif.

UNE SUPPLY CHAIN FORTE POUR DE NOUVEAUX DÉFIS

La Supply Chain du secteur évolue désormais sur une dimension internationale pour s'adapter à son succès mondial (Europe, Amériques, Moyen-Orient, Asie du sud-est) et à ses nouveaux clients.

La réussite des sociétés aéronautiques françaises passera par une maîtrise de la Supply Chain qui permettra de libérer du cash et d'investir dans le développement (dans la perspective de mouvements de consolidation du secteur) et l'innovation. ■