

**LA STANDARDISATION DANS  
L'INDUSTRIE AUTOMOBILE  
-  
QUELLES STRATEGIES POUR  
GALIA ET ODETTE ?**

**Aurélien ROUQUET**  
Doctorant en Sciences de Gestion

**CRET-LOG**  
(Centre de Recherche sur le Transport  
et la Logistique)

Université d'Aix-Marseille II

## Sommaire

- 1- Origine et méthodologie de la recherche
- 2- Pourquoi les standards ?
- 3- Qu'est-ce qu'un standard ?
- 4- Quelles difficultés de la standardisation ?
- 5- Quelles stratégies pour GALIA/Odette ?
- 6- Conclusion et discussion

## 1 - L'origine de la recherche

- Constat en 2001 de J-P Le Bot, **chef de projet GALIA** :

« Depuis 1984, que ce soit dans le cadre de GALIA ou d'Odette, nous avons conçu près de 150 standards, essentiellement en logistique. Si certains sont aujourd'hui très utilisés, comme les standards EDI, nombre d'entre eux n'ont toutefois connu qu'un succès partiel où ont été des échecs. Pourquoi ? Comment pourrait-on agir pour que nos standards soient plus utilisés ? »

- Discussion avec J Colin, **directeur du CRET-LOG**, qui indique :

- ✓ D'une part, que mener une recherche sur le sujet serait intéressant
- ✓ D'autre part, qu'il serait intéressant d'accueillir un doctorant

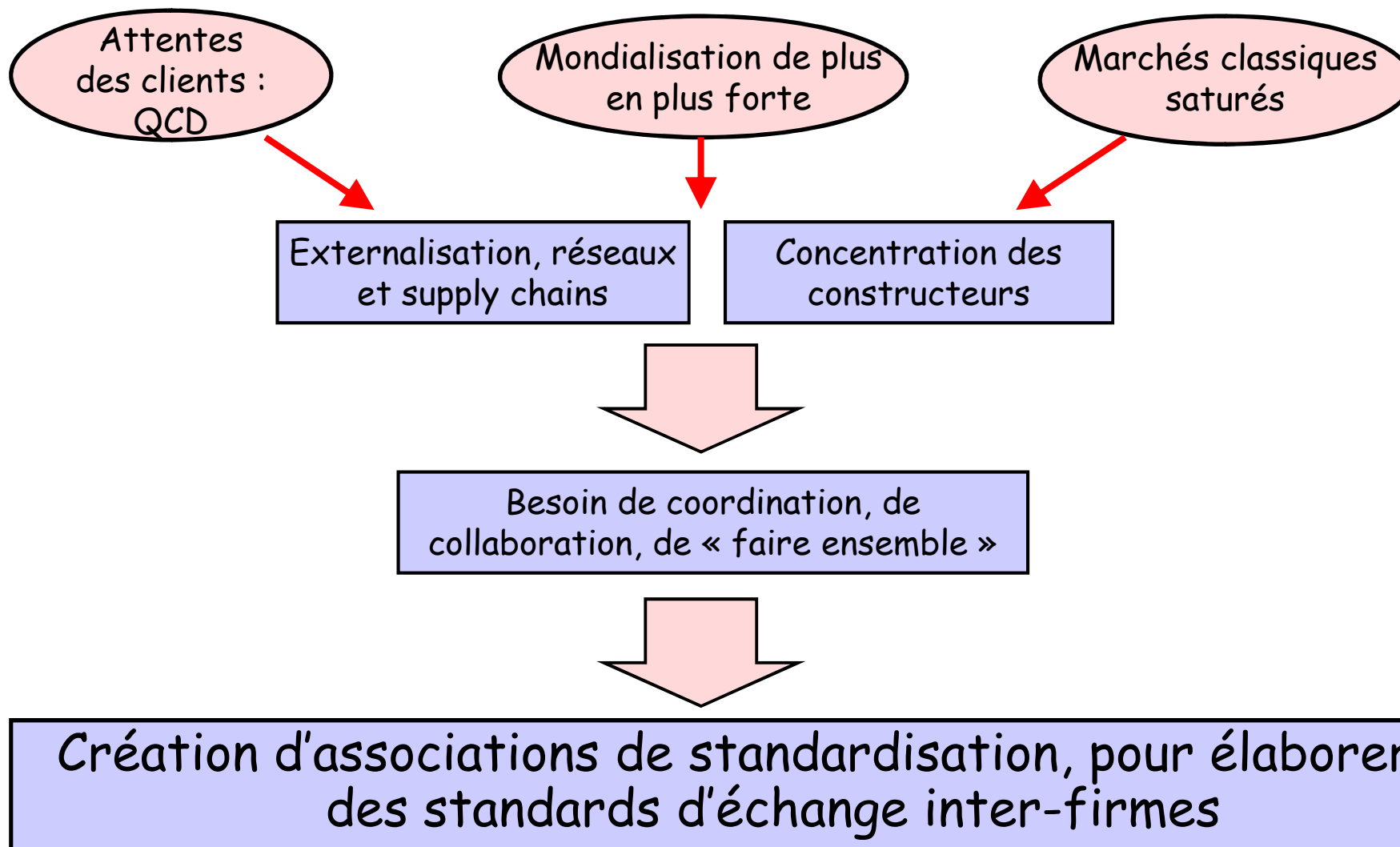
- Finalisation d'un contrat de recherche **GALIA/CRET-LOG** :

- ✓ Sujet : « La problématique de la mise en œuvre de recommandations. Le cas de l'Evaluation Logistique dans l'industrie automobile »
- ✓ Dispositif : insertion du chercheur avec présence dans GALIA
- ✓ Output : thèse (académique) et un livre (professionnel)

# 1 - La méthodologie de la recherche

- Des processus de standardisation **délicats à observer** :
  - ✓ La conception des standards par GALIA et par Odette
  - ✓ L'utilisation des standards par les constructeurs et les fournisseurs
- Présence en tant que **chercheur/chef de projet** dans **GALIA** :
  - ✓ Immersion dans l'association entre le 10/2001 et le 2/2004
  - ✓ Animation du groupe taux de service logistique
- Réalisation **au sein de firmes** d'études de cas sur **EVALOG** :
  - ✓ Constructeurs : Renault et PSA
  - ✓ Fournisseurs : quatre entreprises de tailles différentes
- Récolte de nombreuses **données** sur ces standards **logistiques** :
  - ✓ Grâce à des entretiens avec les acteurs (80)
  - ✓ La récolte de documents (CR de réunions, lettres internes...)

## 2- Pourquoi les standards ?



## 2 - Pourquoi les standards ?

### ■ Fonction « **d'information** » :

- ✓ Les standards facilitent la création d'un langage commun entre les firmes
- ✓ Les standards réduisent les coûts de transaction entre les firmes

### ■ Fonction « **d'interopérabilité** » :

- ✓ Les standards permettent d'assurer la continuité des processus créateurs de valeurs aux interfaces inter-firmes le long des supply chains

### ■ Fonction de « **qualité/sécurité** » :

- ✓ Les standards permettent d'assurer le long des supply chains des niveaux minimums de qualité/sécurité quand aux différents processus

### ■ Fonction de « **réduction de la variété** » :

- ✓ Les standards permettent la réalisation d'économies d'échelle
- ✓ Les standards permettent d'accroître la substituabilité des partenaires, et autorisent la recomposition aisée des supply chains (le jeu de « lego »)

## 3 - Qu'est-ce qu'un standard ?

### ■ Des éléments **techniques** :

- ✓ EDI : langage standard, des traducteurs, etc.
- ✓ EVALOG : définition des questions, du poids des question, etc..

### ■ Des éléments **philosophiques** (les buts et objectifs associés) :

- ✓ Philosophie de la **standardisation** : tous les standards GALIA ont pour but d'uniformiser les pratiques au sein d'un réseau de firmes
- ✓ Philosophie **logistique** : tous les standards logistiques GALIA ont pour but d'améliorer la gestion des flux le long des chaînes logistique

### ■ Des éléments **organisationnels** (dans quelles organisations le standard doit idéalement fonctionner) :

- ✓ On imagine le standard être utilisé par un réseau d'organisations donné : ainsi, le standard EVALOG Odette est censé fonctionner entre les **constructeurs automobiles européens** et leurs **fournisseurs**
- ✓ On imagine le standard être utilisé par certains acteurs des organisations : ainsi, le standard EVALOG est censé être utilisé par un acteur de la **direction logistique** d'une entreprise, en lien avec les **responsables locaux des usines**

## 3 - Qu'est-ce qu'un standard ?

- Mais les standards GALIA et Odette s'inscrivent dans des **relations inter-firmes** qui sont de types **marchandes** :
  - ✓ Philosophie marchande : l'objectif pour les clients est de sélectionner les meilleurs fournisseurs, en comparant les possibilités qui s'offrent à eux, par rapport à certains critères, dont au premier chef le prix
- Les standards GALIA/Odette **permettent la comparaison** :
  - ✓ Ceux qui ont adopté le standard versus ceux qui ne l'ont pas adopté
  - ✓ Ceux qui utilisent bien le standard versus ceux qui ne l'utilisent pas bien
  - ✓ Ceux qui ont une bonne note au standard versus ceux qui ont une mauvaise
- Les standards GALIA/Odette ont vocation à être **recupérés et intégrés** dans les **relations marchandes entre les firmes** :
  - ✓ Au niveau des conditions d'entrée au panel (standards ISO, EDI, EVALOG)
  - ✓ Au niveau du choix des fournisseurs (PPM, taux de service logistique)
  - ✓ Au niveau de la signature des contrats (Protocole logistique)

## 3 - Qu'est-ce qu'un standard ?

- Des éléments **techniques**

- Des éléments **philosophiques** :

- ✓ Philosophie de la **standardisation**
- ✓ Philosophie **logistique**
- ✓ Philosophie **marchande**

- Des éléments **organisationnels** :

- ✓ On imagine le standard être utilisé par un réseau d'organisations donné : ainsi, le standard EVALOG Odette est censé fonctionner entre les **constructeurs automobiles européens et leurs fournisseurs**
- ✓ On imagine le standard être utilisé par certains acteurs des organisations : ainsi, le standard EVALOG est censé être utilisé par un **acteur de la direction logistique d'une entreprise, en lien avec les responsables locaux des usines**
- ✓ On imagine le standard être utilisé dans les relations marchandes : ainsi, le standard EVALOG est censé servir de base **aux acheteurs pour évaluer leurs fournisseurs et prendre leurs décisions d'achats**

## 4 - Difficultés d'ordre technique

### ■ Difficultés liées au **nombre de firmes** :

- ✓ Plus les firmes sont nombreuses, plus cela peut être difficile de trouver un compromis technique (chacun cherche à ce que le standard soit compatible avec son propre environnement technique)
- ✓ Exemple du standard d'étiquette mondiale

### ■ Difficultés liées aux **standards existants** :

- ✓ Un nouveau standard doit fonctionner avec des standards existants
- ✓ Les standards existants ne peuvent être changés et contraignent dès lors le développement des nouveaux standards
- ✓ Exemple de l'étiquette Odette qui tombe des emballages

### ■ Difficultés liées à la **temporalité des processus** :

- ✓ Si les projets sont lancés par GALIA/Odette tardivement... il y a un risque que les firmes aient déjà fait des investissements et les défendent
- ✓ Exemple de l'EDI avec les allemands

## 4 - Difficultés liées à la philosophie de la standardisation

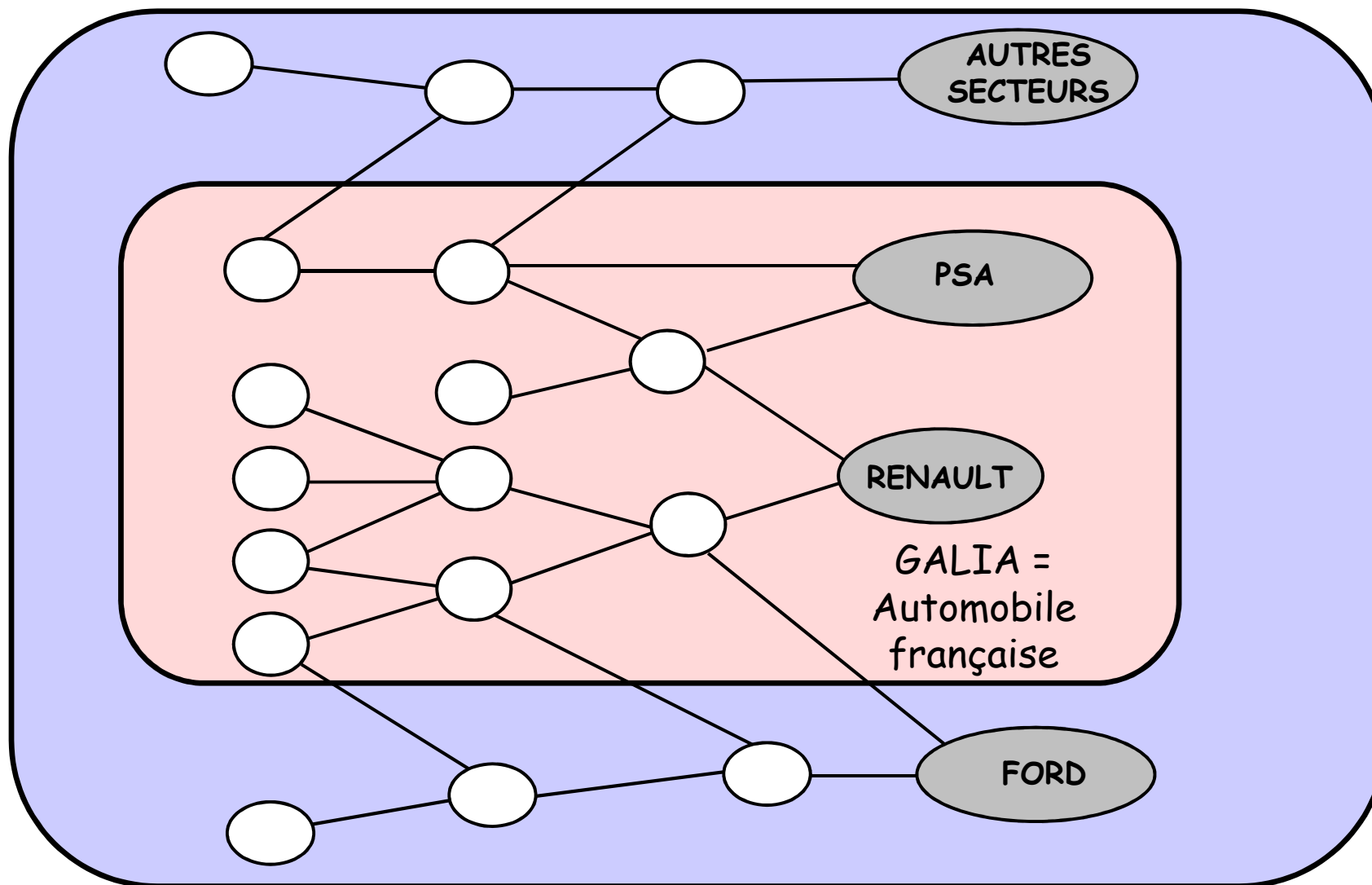
- Il faut que les firmes adhèrent à la philosophie de la standardisation associée aux standards, c'est-à-dire acceptent de **partager** des mêmes standards avec leurs différents **concurrents**

- **Conflit** avec une autre philosophie de l'action : l'agir **stratégique**

- ✓ Dans l'industrie automobile, la plupart des constructeurs acceptent de s'appuyer sur des standards communs en logistique, qualité, ingénierie...
- ✓ ...mais **Toyota**, préfère s'appuyer sur ses propres standards logistiques, parce qu'elle considère la logistique comme **stratégique**
- ✓ Nécessité de choisir des **sujets** non **stratégiques** pour les firmes

- Dans d'autres secteurs, de nombreux exemples de « **noyautage** » par les firmes des associations de standardisation, surtout lorsque certaines firmes cherchent à commercer avec les standards (SSII)

## 4 - Difficultés liées au réseau d'organisations



## 4 - Difficultés liées à la philosophie logistique et à la place de la logistique dans l'organisation

- Problèmes de **reconnaissance de l'importance de la logistique** dans nombre d'organisations de l'automobile :

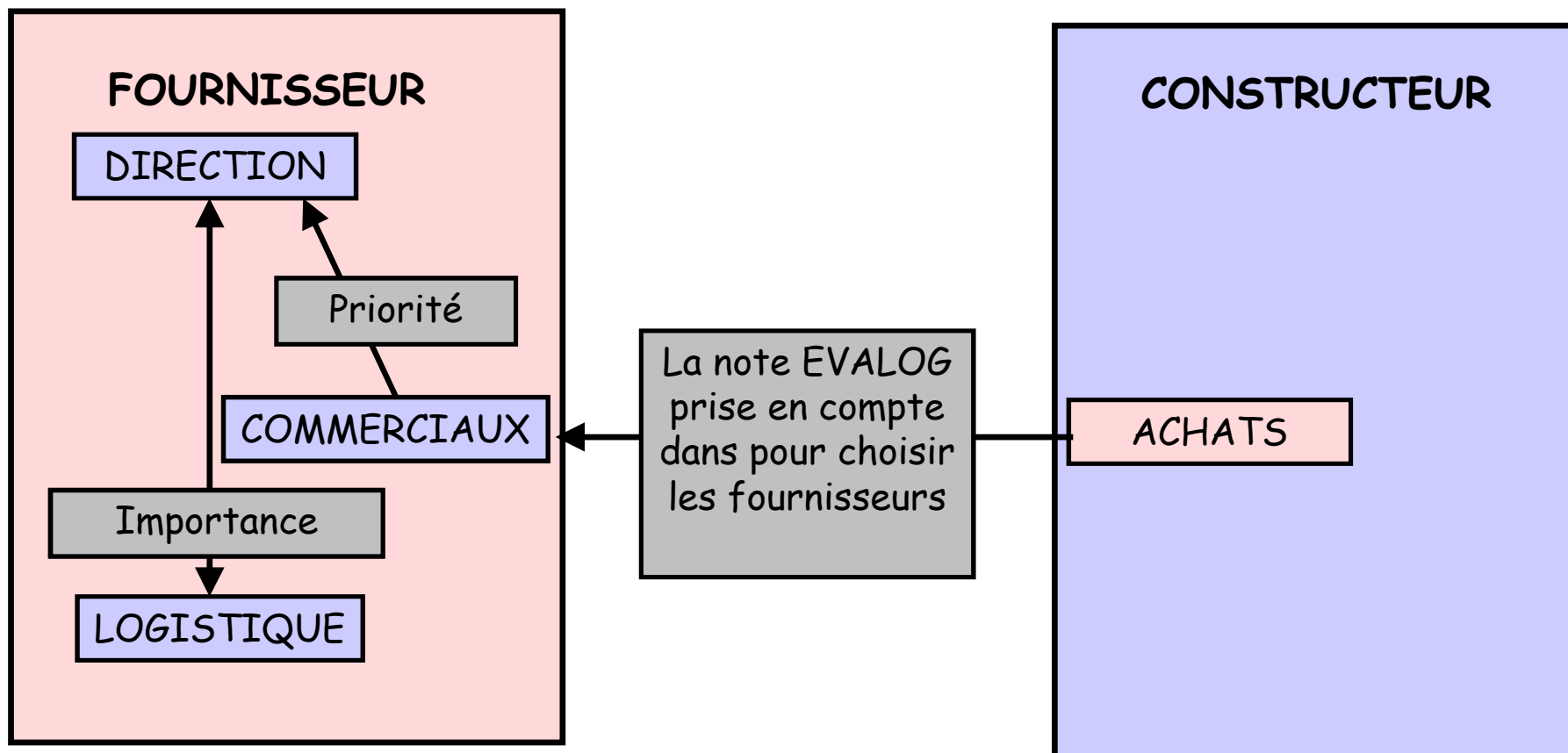
- ✓ Cas où la DG n'adhère pas à la logistique
- ✓ Cas où la fonction logistique est totalement décentralisée
- ✓ Cas où la fonction logistique n'a que peu de moyens

- Problèmes quand GALIA/Odette conçoivent des standards qui n'entrent pas réellement dans les **préoccupations/priorités des acteurs des fonctions logistiques des entreprises** :

- ✓ Cas de Renault en 1999 avec EVALOG

- Quelle solution pour faire évoluer les choses dans une firme quand la **DG ne considère pas la logistique comme importante ?**

## 4 - Utiliser les relations marchandes !



## 4 - Difficultés liées à la philosophie marchande

■ Problèmes liés au fait que les acheteurs sont parfois **rétifs à prendre en compte les standards logistiques dans leur action** de choix et de sélection des fournisseurs :

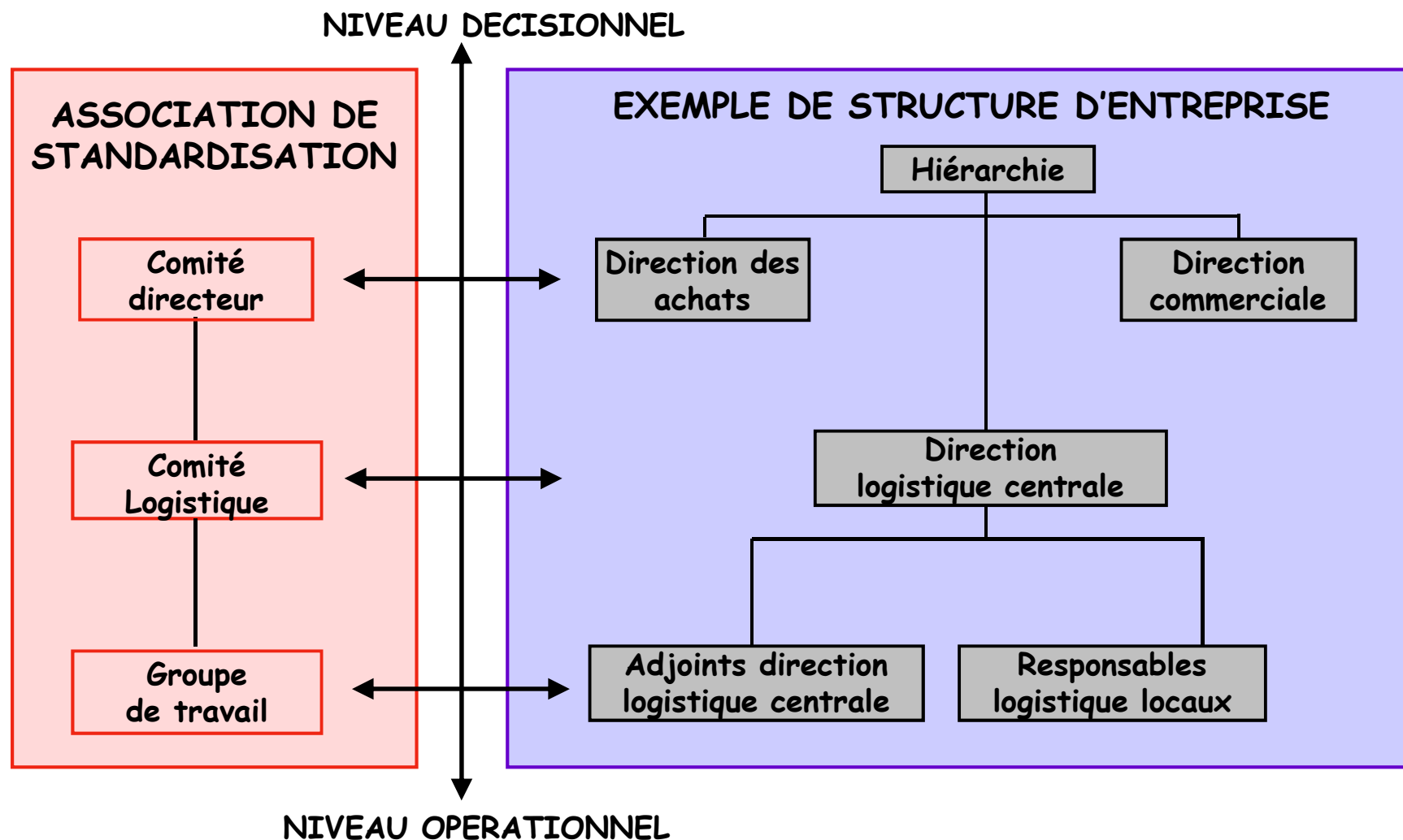
- ✓ Cela complexifie leur action de sélection des fournisseurs
- ✓ Les acheteurs ont déjà énormément de critères à prendre en compte
- ✓ Les acheteurs doivent aussi prendre en compte d'autres standards que des standards logistiques (qualité, ingénierie, etc.)
- ✓ Les standards logistiques ont été conçus sans eux, sans qu'ils aient été réellement associés à la démarche de GALIA/Odette

■ Nécessité de **fixer des objectifs logistiques aux acheteurs**, pour les intéresser à la démarche logistique et aux standards

## 5- Quelles stratégies pour GALIA/Odette ?

- Faire des standards pour le **bon réseau de firmes** :
  - ✓ Le niveau GALIA est désormais insuffisant
  - ✓ Lancer des projets automobiles européens sinon mondiaux
- Ne pas sous-estimer les **difficultés techniques** :
  - ✓ Parfois impossible de trouver un compromis technique
  - ✓ Ne pas hésiter à renoncer ou à faire un standard pour moins de firmes (exemple de l'étiquette)
- Associer les **constructeurs**, qui détiennent un **pouvoir**, au **pilotage de la standardisation** au sein de GALIA et Odette :
  - ✓ Arbitrer les désaccords en faveur des constructeurs
  - ✓ Résoudre l'alternance Renault/PSA dans GALIA
  - ✓ Cela sert aussi les intérêts des fournisseurs !
- Assurer une bonne **représentation dans les instances** des acteurs qui sont censés être les **futurs utilisateurs**

## 5 - Assurer la représentation dans les instances



## 6- Conclusion sur la standardisation

- Diffuser des standards inter-firmes est **complexe** :
  - ✓ De multiples entreprises ayant souvent des **intérêts différents**
  - ✓ Différents niveaux **hiérarchiques** dans les entreprises
  
- Le **rôle général** de GALIA/Odette :
  - ✓ Identifier les sujets non stratégiques
  - ✓ Faire valoir l'intérêt général des standards
  - ✓ Assurer du support (formation, réunions d'informations, etc.)
  
- Assurer une **représentation** dans les instances :
  - ✓ Du bon réseau de firmes : disparition de standards nationaux
  - ✓ Des firmes qui disposent du **pouvoir** (ici les constructeurs)
  - ✓ Des acteurs de ces firmes qui disposent du pouvoir : les **acheteurs**

## 6- Conclusion : techniques, organisations, marchés

VAGUE DE CHANGEMENTS	FONCTIONS ENTREPRISES	TECHNIQUES INTERNES	RAPPORTS MARCHANDS	STANDARDS INTER-FIRMES
1. Production de masse	Bureau des méthodes de production	Ceux de l'OST : diagramme de Gantt, Chronométrage.	Prix	-
2. Qualité	Qualité	Cercle de qualité, Poka Yoké, 5Q, etc.	1+Qualité des produits	Standards ISO qualité, PPM
3. Juste-à-temps	Logistique	Diagramme de flux, Kanban, outils d'optimisation, etc.	1+2+ Rapidité et fiabilité des livraisons	Standards EDI, EVALOG, emballages, étiquetage, etc.
4. Innovation intensive	Ingénierie/R&D	Outils de la gestion de projet, outils d'évaluation des compétences, systèmes de KM, etc	1+2+3+ Capacité à renouveler les produits	Standards de co-conception, CAO, qualité des données, etc.
5. Développement durable	Fonction environnementale	Outils de comptabilité énergétique, de gestion des déchets, etc.	1+2+3+4+ Capacité à avoir une action durable	Standards d'évaluation environnementaux

## DISCUSSION ET REMARQUES...

Maintenant ou plus tard...

Aurélien ROUQUET

[arouquet@yahoo.fr](mailto:arouquet@yahoo.fr)