

Conference Odette 2003 – Paris – 16 octobre

Gilles Michel

Responsable des équipes de Conception, d'Industrialisation et d'Achats de PSA Peugeot Citroën

Mesdames, Messieurs,

Depuis près de 8 ans ces rencontres vous permettent de mesurer le chemin qui a été parcouru en terme de standards d'échange et de communication entre les différents acteurs automobiles et leurs partenaires.

Je ne vais pas paraphraser les paroles de mes éminents collègues, leur présence en ouverture de ces journées, la présence des trois principaux et premiers constructeurs européens nous démontre, s'il en était besoin, l'intérêt stratégique que revêt la maîtrise des flux, et en particulier des flux d'information dans l'industrie automobile d'aujourd'hui.

Bien sur, c'est tout d'abord apparent au niveau de la fabrication. Ceux d'entre vous qui hier ont pu visiter le site de PSA Peugeot Citroën d'Aulnay, une unité de montage, une unité terminale, comme nous disons, moderne, qui produit 400 000 véhicules par an ont certainement pu le constater.

L'importance de ces flux d'information est également tout aussi vraie dans le domaine de la conception et de l'industrialisation. Plus de 70% d'ailleurs du prix de revient de nos véhicules, parfois jusqu'à 85%, est aujourd'hui issu de fournitures externes.

L'excellence du travail collaboratif avec nos partenaires, nos équipementiers, nos fournisseurs est donc sans aucun doute une condition de notre réussite et de la vôtre.

Et cela passe par des méthodes et par des outils que nous devons et que nous pouvons partager. C'est ce que je voudrais illustrer ce matin et j'essaierai d'être concis.

Je vous rappellerai cependant d'abord brièvement, car je pense que c'est important pour expliquer notre approche, la stratégie de croissance du groupe PSA Peugeot Citroën, avant de décrire en quelques mots la nature de la transformation des modes de travail que nous avons observée et mise en œuvre avec nos équipementiers, avant, pour terminer, d'évoquer 3 types d'outils particulièrement importants dans ce contexte, et sur lesquels nous avons un certain nombre d'attentes.

Ceux qui observent l'industrie automobile ont pu le constater, PSA Peugeot Citroën a sans aucun doute changé de dimension au cours des dernières années. Avec des ventes mondiales de 3 267 000 unités en 2002, notre part de marché mondiale était donc de 5,8%, et en Europe, elle était au premier semestre 2003 de 15,9%, ce qui fait de nous le 2^{ème} constructeur européen de véhicules particuliers et utilitaires légers. Notre chiffre d'affaires était l'année dernière de 55 milliards d'euros, en croissance de 5,5% par rapport à l'année précédente, mais surtout, sur les quatre dernières années, notre croissance des volumes aura été au global de l'ordre de 50%. Mais cette croissance est également devant nous. Nous avons en effet annoncé notre objectif de vente pour l'année 2006 qui est de 4 millions d'unités.

Comment atteindre ces volumes ? Pour le faire, notre groupe dispose de deux atouts majeurs qui seront mis en œuvre au travers d'une politique technique forte. Nos deux atouts sont simples à décrire. Ils sont d'abord ce que nous croyons être une politique produit forte et dynamique, innovante, appuyée sur deux gammes complètes et diversifiées. Nous avons offert dans les trois dernières années 25 nouveaux modèles, et nous projetons d'en proposer 26 nouveaux dans les trois années qui viennent.

Le deuxième de nos atouts est que nous considérons avoir un important potentiel de croissance, et ce dans un relativement grand nombre de régions du monde, à commencer par l'Europe de l'Ouest elle-même, un certain nombre de pays proches sur lesquels nous pensons pouvoir encore croître, l'Europe de l'Est bien entendu, plus loin, la Chine sans aucun doute, et le Mercosur.

Donc des atouts qui nous permettent de crédibiliser nos objectifs de ventes. Pour les mettre en œuvre, nous avons besoin d'une politique technique forte, qui est construite autour de deux axes. Celui d'abord de l'innovation technologique, et ensuite celui des plateformes. Quelques mots sur chacun d'entre eux :

Nous pensons que l'innovation technique visible par le client doit être au cœur de notre stratégie car c'est elle qui constitue un vrai levier de croissance. Notre groupe a donc identifié des domaines technologiques dans lesquels nous avons choisi de nous développer pour obtenir un avantage compétitif en apportant à nos clients des atouts visibles, indéniables et que nous pouvons alors rapidement généraliser. C'est ce que nous avons fait dans le passé et je voudrais citer deux exemples que vous avez peut être présents à l'esprit.

En premier lieu bien entendu, il s'agit du développement de motorisations diesel performantes. Nous avons en 1998, décidé du renouvellement complet de notre offre de moteurs diesel en faisant un choix technologique crucial, et à l'époque relativement audacieux, qui était celui de l'utilisation de l'injection directe

HDI que nous avons décidé d'appliquer sur des grandes séries. C'est cela qui nous a permis de diviser par deux les émissions de polluants, de diminuer de 20% les consommations et les émissions de CO², tout en améliorant fortement l'agrément de conduite, grâce d'une part à un couple amélioré, et d'autre part à de meilleures performances. Cinq ans après leur lancement, nos moteurs diesel à injection directe HDI sont devenus une référence grâce à leur sobriété, à la faiblesse de leurs émissions et à leur agrément de conduite, et PSA Peugeot Citroën, en coopération avec Ford, sera à l'horizon de 2005 le premier constructeur de diesel au monde.

Le deuxième exemple est relié, il s'agit du filtre à particule, une technologie qui a été présentée en 1999 et commercialisée pour la première fois en 2000 sur la Peugeot 607 2,2 litres HDI. Cette technologie est celle qui permet de supprimer effectivement les émissions de particules et donc de lever ce qui restait le dernier obstacle au vrai développement du diesel. En juin dernier, nous avons eu le plaisir de célébrer la vente du 500 000ème véhicule du groupe équipé de ce système, et le mois dernier à Francfort, nous avons eu le plaisir de constater que notre solution technologique était pleinement validée, qu'elle était devenue la référence du marché et qu'elle était désormais considérée par l'ensemble des constructeurs comme la clé de la poursuite de la croissance des motorisations diesel.

Voilà ce que nous avons fait en matière technologique dans les 4 années passées. Pour les années à venir, l'innovation technologique restera pour PSA Peugeot Citroën un facteur de croissance puissant. Dans le domaine des groupes motopropulseurs, par exemple, nous avons ciblé quatre priorités pour quatre années à venir : la continuation et une nouvelle génération de moteurs diesel, d'abord, ensuite les boîtes de vitesse avec la généralisation des boîtes pilotées pour un meilleur agrément, un meilleur coût et une meilleure performance de consommation, la mise sur le marché du premier véritable hybride en grand volume, hybride fort modeste mais réel avec un gain de consommation significatif, il s'agit de la technologie « Stop and Start », et enfin du moteur à essence avec notre nouveau partenaire BMW.

La seconde orientation technique centrale que nous avons retenue ces dernières années réside dans l'application d'une stratégie de plateforme rigoureuse en appui d'une offre produits toujours plus riche et toujours plus diversifiée, et il peut paraître un peu paradoxale de mettre en place une politique de conception qui tend justement à optimiser, à maximiser les communautés techniques et à assurer une grande transversalité des composants unitaires, lorsqu'on veut assurer une diversité toujours plus grande du point de vue du client. C'est pourtant cela le challenge que nous nous sommes assigné, et qui a été relevé. Aujourd'hui, 60% des véhicules que nous fabriquons sont assemblés sur nos trois nouvelles plateformes qui couvrent les segments B, M1 et M2 et H. L'année prochaine, au terme des lancements qui sont en cours, 85% des voitures du groupe seront produites sur ces plateformes. Cette politique nous a procuré un certain nombre d'avantages. De coûts d'abord : en effet en partageant 60% des composants communs sur des véhicules d'une même plateforme et 30% d'ailleurs sur des véhicules à travers les différentes plateformes, et en spécialisant nos unités de montage par plateforme, nous avons généré des gains importants. Nous chiffrons l'économie déjà obtenue à 300 € par véhicule, déjà économisés à ce jour. Sur les trois années qui nous séparent de 2006, nous prévoyons d'économiser 600 millions d'euros sur l'ensemble de notre gamme. Ce sont des économies qui sont récurrentes et annuelles.

Cette politique nous a également permis de réduire le délai de développement et le délai d'industrialisation des véhicules et des organes, et donc d'accélérer le renouvellement de notre offre produits.

Enfin, cela ne s'est pas fait au détriment de la personnalité de nos marques ou de la différenciation de nos styles, au contraire en réalité. Il suffit de regarder dans la rue et ceux qui ont visité Aulnay hier ont pu constater que la nouvelle Citroën C2 qui est dérivée de la Citroën C3, et conçue sur la même plateforme, est sans aucun doute différente aux yeux du client. Et c'est dans cette articulation entre le monde des usines qui est porteur d'économie d'échelle et celui du marché qui est demandeur de différenciation et de segmentation, que tient la clé de la réussite de notre politique plateformes.

Pour déployer cette politique, notre groupe s'appuie sur ses moyens internes et sur nos équipes de conception ou d'industrialisation, celles dont j'ai la charge. Ces équipes sont fortes de 17 000 personnes, leur mission est double : proposer des choix techniques, des choix industriels qui sont porteurs de la stratégie du groupe, et les mettre en œuvre à travers des projets véhicules, organes, industriels dans le respect des objectifs qualité, coût, délai, prestation que chacun connaît sur les projets automobiles.

Mais dans le monde automobile d'aujourd'hui, et face à la rapide croissance qui est la notre, ce n'est pas seuls en interne que nous pourrions disposer de l'ensemble des compétences, de l'ensemble des ressources, de l'ensemble du potentiel nécessaire pour atteindre tous nos objectifs. Il nous faut en intégrer d'autres, ceux de nos partenaires, de nos fournisseurs, de nos équipementiers, et pour ce faire, nous avons été amenés ces dernières années à profondément transformer nos méthodes de travail, et c'est là mon deuxième point.

En effet, dans la compétition mondiale, les constructeurs automobile intègrent, en permanence, dans leurs produits et dans leurs processus de conception, de production ou de vente, les évolutions technique,

technologiques nécessaires pour offrir des fonctionnalités ou des prestations nouvelles, et ce afin d'atteindre des niveaux de productivité, de qualité et de prestation qui sont requis par des marchés toujours plus exigeants.

Cette adaptation permanente au marché mobilise des ressources et des savoir-faire de plus en plus diversifiés et spécialisés, que les constructeurs ne veulent pas développer par eux-mêmes. C'est cela qui a entraîné une profonde modification des modes de travail entre les constructeurs automobiles et les équipementiers qui disposent de ces savoir-faire. Ceux-ci sont désormais pleinement associés aux constructeurs automobiles et à l'atteinte de leurs objectifs dans ce que l'on a joliment appelé l'Entreprise Étendue.

Et gérer la formation fournisseurs, la relation constructeurs, étant équipementier, devient alors dans ce contexte une tâche clairement stratégique qui fait appel à un savoir-faire professionnel et à une organisation dédiée. Il faut en effet organiser, optimiser, piloter cette collaboration dans le cadre d'objectifs partagés et avec des méthodes et des outils de travail communs, et c'est cela qui pourra permettre de mobiliser les ressources et les énergies pour un bénéfice commun.

Pour ce faire PSA Peugeot Citroën a donc modifié ses méthodes de travail, à commencer par ses méthodes de travail internes. Nous nous sommes dotés en particulier d'une démarche de conception et de développement autour de l'ingénierie système automobile que nous avons structurée dans ce que l'on a appelé un schéma opérationnel de développement qui décrit de façon précise et très organisée les différentes étapes d'un développement de projet. Ces méthodes sont des composants de l'Entreprise Étendue, désormais déployée auprès de nos partenaires externes, équipementiers et fournisseurs.

De façon très simplifiée, j'ai retenu 5 conditions d'efficacité de leur mise en œuvre qui sont, à mon avis, essentielles.

La première c'est l'existence ou la nécessité de mise en place d'un processus d'innovation assez en amont qui intègre les fournisseurs en amont des projets comme force de proposition et d'innovation. Nous l'avons pour notre part formalisé et structuré dans des principes de contrats d'innovation qui sont des contrats de moyen terme avec un petit nombre sélectionné d'équipementiers.

La deuxième réside dans l'existence de spécifications qui doivent être très précisément exprimées par notre groupe, par le constructeur, de façon à émettre des cahiers des charges fonctionnels robustes qui sont la base du travail collaboratif.

La troisième évidemment réside dans la maîtrise de la phase de co-développement. C'est une démarche qui doit être elle-même structurée, rigoureuse, jalonnée, co-pilotée.

La quatrième condition est la rigueur de la phase de l'industrialisation, c'est à dire les 6 à 8 mois qui sont la fin de la vie d'un projet et dans lequel le véhicule monte en cadence.

Enfin, il s'agit aussi de sécuriser les livraisons et les fournitures en vie série, c'est donc le domaine de la logistique et j'y reviendrai brièvement.

Tout cela à placer dans une démarche qualité essentielle naturellement avec nos partenaires. Des progrès de ce point de vue là ont été réalisés dans les dernières années chez nous, comme chez les autres constructeurs, avec la mise en place de démarches de management de la qualité fournisseurs dans lesquelles beaucoup a avancé, mais beaucoup, je crois, reste encore à faire.

Ce cadre de collaboration que je viens de décrire à grands traits est le cadre des relations avec nos partenaires extérieurs, fournisseurs, équipementiers. Pour PSA Peugeot Citroën c'est également le cadre des coopérations techniques que nous avons développé comme un des axes essentiels de notre stratégie de croissance avec un certain nombre d'autres constructeurs automobiles pour développer en commun des véhicules ou des organes, vous les connaissez probablement, et ces projets se font avec Renault, Fiat, Ford, Toyota et BMW, et les principes et méthodes de développement que nous mettons en œuvre dans ces contextes sont les mêmes.

Mon dernier point sera relatif précisément aux outils dont nous nous sommes dotés en support des méthodes de développement et de co-conception que je viens de décrire à grands traits.

Je voudrais évoquer les trois principaux outils en place aujourd'hui que sont l'ingénierie collaborative, le business to business et enfin les outils logistiques.

Co-concevoir suppose de disposer de la capacité à dialoguer en temps réel entre les différents acteurs dans des standards communs. C'est bien cela l'enjeu des nouvelles technologies de communication qui vont permettre aux concepteurs de part et d'autre qui doivent travailler ensemble, de le faire au sein de véritables zones de travail en commun qui seront cette fois-ci virtuelles autant que physiques. Chez PSA Peugeot Citroën nous avons développé une approche intégrée, cohérente, visant à traiter ces domaines là, elle a pour nom INGENUM, qui intègre le développement et le déploiement dans notre groupe d'outils tels que maquette numérique, CAO, FAO et simulation numérique. Les outils et les protocoles sont au point et nos efforts doivent maintenant porter sur leur déploiement. Les avancées récentes des standards nous permettent en effet de construire des architectures qui vont autoriser la communication de nos applications et cela fera l'objet de présentations faites par deux de mes collègues d'une part sur l'infrastructure ENX en

Europe et d'autre part sur les descriptions des produits automobiles qui peuvent maintenant s'appuyer sur des structures logiques unifiées dans une nouvelle norme que l'on appelle STEP.

Les outils sont en place, les outils techniques et les supports techniques existent. Pour ce qui nous concerne, sur un total de 300 fournisseurs potentiellement intéressés ou susceptibles d'être impliqués dans l'ingénierie collaborative, un peu moins d'une centaine aujourd'hui y participent et la dynamique à engager est donc clairement de notre point de vue la mutation, probablement technique mais aussi culturelle qui est la plus difficile à réaliser.

Concernant la démarche B2B, depuis 2001 PSA Peugeot Citroën s'étant engagée dans le développement de ces outils, avec au-delà de l'enthousiasme général sur le sujet, l'obsession de deux critères, celui de la pertinence opérationnelle, c'est ce que nous allons mettre en œuvre, et celui du rapport coût/bénéfice, c'est à dire du retour proportionnel à l'engagement que nous ferions.

Nous avons pour cela fait des choix et pris le parti d'utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication à travers l'accès au portail PSA SupplyOn ou à travers le recours à une place de marché automobile bien connue. Au-delà des péripéties actuelles, nos choix ne sont pas remis en cause mais au contraire confortés. D'une part l'ingénierie collaborative est reprise dans le cadre de cette approche globale, échanges de données numériques, partage d'information, validation de processus avec nos partenaires et nos fournisseurs. Ensuite nous avons déployé fortement le e-procurement avec des appels d'offres en lignes, des enchères inversées, des achats sur catalogues, et nous allons continuer de développer ces processus. Enfin, nous avons travaillé sur la mise en place d'une Supply Chain Management autour du Web EDI.

La mise en place de ces nouveaux modes de travail nous a apporté, et c'est la raison pour laquelle nous restons fortement engagés dans ces domaines, de la rapidité, de la transparence et de la clarification dans nos échanges. Et d'autre part, elle nous a forcé à une rigueur beaucoup plus grande, interne et externe, donc une exigence réciproque qui a été renforcée.

Nous confirmons donc les orientations que nous avons prises et ces différentes pratiques ou méthodes ou processus seront présentés également au cours de cette conférence par un certain nombre de nos collaborateurs.

La troisième catégorie d'outils que je voulais évoquer est relative à la Logistique. Nous travaillons depuis une quinzaine d'années en flux tirés, il a donc été nécessaire pour nous aussi de mettre en place une organisation logistique basée sur une production pilotée par les commandes client. C'est cette organisation qui satisfait les attentes de la clientèle, la notre comme les autres, et c'est elle qui a contribué aussi à la croissance de notre groupe.

Le déploiement de ces flux tirés requiert des moyens de communication directs et performants. C'est le cas avec notamment EDIFACT, aux standards développés par votre organisation GALIA et ODETTE, qui s'est développé depuis une vingtaine d'années. Ce développement représente pour nous une sécurité de fonctionnement et une simplification réelle des tâches de saisie d'informations. Aujourd'hui, 85% de nos fournisseurs sont sur la norme et les standards EDIFACT, nous visons les 100%, cela doit être fait en complémentarité des outils classiques. Pour réaliser cela, nous proposons désormais des outils Web EDI qui sont spécifiquement destinés aux fournisseurs ayant un faible volume d'échanges avec PSA.

En conclusion, et pour me relier aux travaux qui sont menés dans le cadre de cette conférence et tout au long de l'année dans le cadre d'ODETTE, je dirais que PSA Peugeot Citroën est engagée dans une stratégie de croissance soutenue, tirée par une politique produits ambitieuse, supportée par une politique technique forte et mise en œuvre au travers de démarches de conception et de développement organisées et structurées avec nos partenaires externes.

Au centre de tout cela, se trouve pour nous l'impérative nécessité de processus d'échanges structurés avec des règles et des standards communs.

C'est pour cela que ODETTE, à nos yeux, bénéficie d'une véritable opportunité afin d'aider les constructeurs et les équipementiers à accélérer leur processus d'échanges, à standardiser la façon dont ils se font et à émettre des recommandations au nom de la communauté automobile européenne en s'appuyant sur les constructeurs, sur les équipementiers et sur les organisations nationales.

Il nous faut relever le défi lié à l'accélération qui a été évoquée par Louis Schweitzer des développements automobiles et à l'émergence spectaculaire des nouvelles technologies que nous devons accompagner.

ODETTE, avec les constructeurs, les organisations nationales et les équipementiers, se doit de répondre vite à nos exigences et de s'adapter également en terme d'organisation à ce besoin de réactivité.

J'ai compris que dans le domaine du B2B, trois sujets venaient d'être retenus par les représentants des constructeurs et équipementiers européens afin d'être traités immédiatement au niveau d'ODETTE, codification des fournisseurs, recommandations d'accès au portail, règles de sécurité.

Ces trois domaines sont essentiels, nous sommes heureux qu'ils aient été choisis pour une application rapide. Nous attendons d'ODETTE une vraie réactivité au service de l'Entreprise Étendue, nous vous remercions et vous souhaitons de fructueux travaux.