



Lamborghini : les défis de la chaîne d'approvisionnement, les perspectives d'avenir et le cas exemplaire du fournisseur ukrainien Leoni

Entretien avec Silvano Michieli, Directeur des achats de Lamborghini

Sant'Agata Bolognese, le 20 juin 2022. Depuis 2020, les chaînes d'approvisionnement mondiales sont confrontées à des circonstances politiques, sociales et économiques exceptionnelles en raison de la pandémie, de la pénurie de semi-conducteurs et de la guerre entre la Russie et l'Ukraine. La résilience de Lamborghini a permis à l'entreprise de rester extrêmement solide, car elle a non seulement relevé ces défis, mais aussi obtenu des résultats records sur le plan commercial et financier. Quelle stratégie Lamborghini a-t-elle adoptée pour garantir que la production se poursuive sans interruption ? Quelle approche adopte-t-elle pour préparer l'avenir ? Ce sont les sujets abordés avec Silvano Michieli, Directeur des achats d'Automobili Lamborghini, ainsi que la coopération exemplaire avec le fournisseur ukrainien Leoni.

Comment Lamborghini réagit-elle aux défis de la chaîne d'approvisionnement posés par la situation géopolitique actuelle ?

« D'abord le Covid, puis la question des semi-conducteurs, sans oublier le conflit en Ukraine et les politiques protectionnistes : dans ce contexte, Lamborghini a pris des mesures de limitation des risques et de sécurisation de sa chaîne d'approvisionnement. L'une des principales initiatives que nous avons prises ici a été de tisser des liens encore plus étroits avec quelques-uns de nos fournisseurs stratégiques, en passant d'une relation plus traditionnelle « Fournisseur - Client » à une relation plus proche du partenariat. Dans le même temps, nous révisons nos processus pour adopter une approche plus proactive et analytique. Cela nous permettra d'anticiper les nouveaux problèmes dans l'industrie. Aujourd'hui plus que jamais, nous sommes convaincus qu'il est essentiel d'adopter une approche de résolution des problèmes dans un environnement international qui présentera de plus en plus de défis et de difficultés. »

Faisant spécifiquement référence à la guerre en Ukraine, Lamborghini est en contact étroit avec ses fournisseurs dans le pays grâce à un groupe de travail d'urgence mis en place par le groupe Volkswagen qui est chargé de veiller à ce qu'un flux régulier d'approvisionnement continue d'arriver. L'une des histoires qui a émergé concerne la coopération avec Leoni, qui produit des câblages pour le modèle Huracán dans l'ouest du pays.

« Le personnel de Leoni doit faire d'énormes sacrifices pour continuer à faire fonctionner ses processus de fabrication et à stimuler la capacité de production de son pays. Le temps qu'ils passent à travailler est entrecoupé de périodes de couvre-feu où ils doivent se réfugier dans les sous-sols de l'usine de production. Ils font preuve d'un courage héroïque, d'un dévouement au travail et d'un amour pour leur pays, et Lamborghini leur en est extrêmement reconnaissant. »

Si les activités de production de Leoni sont interrompues, comment allez-vous gérer la situation ?

« Notre approche est basée sur l'idée de dupliquer plutôt que de réaffecter, avec une stratégie de "double production". Grâce à notre aide, nos fournisseurs basés en Ukraine s'efforcent de faire en sorte que certaines de leurs usines en Europe puissent compter sur les mêmes capacités de production. Cela signifie que nos relations avec nos fournisseurs établis resteront inchangées. Ils continueront leur travail de production dans



l'usine en Ukraine tandis que nous soutiendrons le processus de duplication de l'usine en dehors du théâtre de la guerre. Bien que nous espérons que cela ne se produise pas, nous serons prêts si la guerre interrompt à nouveau la production en Ukraine. C'est une façon de montrer notre confiance et notre gratitude envers le personnel de notre chaîne d'approvisionnement en Ukraine, qui s'efforce d'assurer la production chaque jour. »

Tout cela montre à quel point Lamborghini considère et traite ses fournisseurs comme des partenaires dans ses projets. Les rôles sont parfois même inversés : l'entreprise de Sant'Agata Bolognese fait souvent office de "consultant" pour l'achat de matières premières telles que le carbone et les microprocesseurs. Toutefois, pour devenir des fournisseurs agréés, les entreprises doivent se soumettre à un processus d'évaluation assez strict.

Comment les fournisseurs de Lamborghini sont-ils sélectionnés ? Quels sont les indicateurs et autres critères de sélection ?

« Nous accordons une grande importance à la vérification de la solidité financière et de la durabilité de nos fournisseurs et de leurs chaînes d'approvisionnement. S'il est vrai qu'il faut tenir compte de l'aspect économique des choses, nous devons dans le même temps faire face à une pression financière importante causée par la série de crises mondiales que nous avons connues ces dernières années. Outre les marges, nous examinons désormais de très près la solidité de nos fournisseurs. La nature de plus en plus partenariale des relations que nous tendons à établir leur permet de connaître nos besoins dès le début et d'optimiser les approvisionnements futurs en termes de délais et de coûts. Outre la stabilité financière, nous sommes également très attentifs aux performances et aux innovations en matière de développement, à la qualité et à la logistique en termes de sécurité de livraison. »

L'une des clés du succès et des normes élevées de la stratégie d'approvisionnement de Lamborghini est le mélange équilibré entre les grands fournisseurs extrêmement bien organisés et liés au groupe Volkswagen, qui peuvent fournir certaines formes de technologie ou des composants spécifiques, et un certain nombre de fournisseurs plus petits mais hautement spécialisés, qui peuvent fournir des produits spécifiques pour les systèmes de fabrication uniques de Lamborghini.

Lamborghini fait partie du groupe Volkswagen. En termes de synergie, quels sont les plus grands avantages que cela apporte à la chaîne d'approvisionnement ?

« Il y a des avantages considérables à faire partie d'un groupe comme Volkswagen, preuve en est, certaines situations comme la pénurie de semi-conducteurs. Lamborghini a l'une des marges de contribution les plus élevées du groupe, elle est donc prioritaire en matière d'approvisionnement. Par ailleurs, le groupe nous donne accès à un certain nombre de formes de technologie qui jouent un rôle crucial dans notre évolution. Nous parlons ici d'une technologie qui ne serait normalement pas à la portée d'une petite entreprise comme la nôtre. Elle nous donne un accès exclusif à des solutions innovantes et un avantage concurrentiel certain sur nos rivaux. »

Des défis actuels aux perspectives d'avenir : actuellement, Lamborghini réorganise la gestion des stocks tout au long de sa chaîne d'approvisionnement car elle se rend compte qu'à l'avenir, le plus grand risque



d'approvisionnement irrégulier concernera les matériaux et les composants de base, qui jouent le rôle le plus déterminant dans tout le cycle de production.

La mondialisation telle que nous la connaissons est appelée à changer. De nombreux économistes et historiens évoquent un déclin de la mondialisation et le début d'une tendance à la démondialisation. Quel est votre point de vue sur la question ?

« Je pense que des phénomènes comme la mondialisation sont irréversibles. De nombreuses zones géographiques contribuent aux cycles de production des articles que l'on fabrique aujourd'hui. Pour moi, une forme extrême de démondialisation est une idée utopique et à courte vue. Je crois plutôt qu'il faut repenser les processus et les perspectives d'approvisionnement actuels, qui subissent de toute façon une évolution naturelle dans l'industrie en raison des nouvelles circonstances. »

Photos and videos: media.lamborghini.com

Information on Automobili Lamborghini: www.lamborghini.com<https://www.facebook.com/Lamborghini/>

