

COMMENT VA EVOLUER L'ORGANISATION DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ?

- La mondialisation amène la création de grands GROUPES Holdings avec plusieurs marques automobiles, assistés d'équipementiers énormes et mondiaux devenant équivalents en puissance aux GROUPES automobiles.
- Toute organisation doit tendre vers un seul but : la satisfaction du client dans la rentabilité.
 - ➔ conserver les clients fidèles,
 - ➔ avoir des produits adaptés au client.

I LES ERREURS QUI VONT OBLIGER A DES FUSIONS :

- quitter un marché par manque de produit (cette part de marché ne se rattrape pas),
- ne pas avoir de haut de gamme (car ce sont tous les produits du dessous de gamme qui voient leurs prix baisser),
- sortir un nouveau moteur ou un nouveau moteur-boîte ou une nouvelle suspension sur une carrosserie ancienne.
 - Toute nouvelle mécanique doit être présentée dans une carrosserie nouvelle,
- ignorer des marchés aussi significatifs que les cabriolets en Allemagne ou les SUV et 4x4 en Amérique du Nord,
- vouloir imposer des modèles et technologies européennes dans les pays émergents,
- vouloir assembler sur une même ligne des voitures différentes,
- faire passer l'organisation industrielle avant les exigences du marché,
- calquer l'organisation d'un groupe automobile sur l'industrie de l'électroménager multi-marques,
- manquer de trésorerie au moment d'un retournement de conjoncture.

Les "voitures mondiales (identiques) de très grande série" ont toutes échoué, par contre beaucoup de **voitures niches mondiales** ont été de grandes réussites commerciales et financières (limousine, 4 x 4, coupé, cabriolet, van).

II LES MARQUES AUTOMOBILES

Une **MARQUE automobile** dans un grand groupe mondial c'est : une histoire - une personnalité - un style - un marketing spécifique (show rooms) - des clients fidèles - des produits adaptés.

Même intégrée à un grand groupe mondial automobile, une **MARQUE automobile** doit avoir les moyens de se défendre par elle-même sur ses marchés (en utilisant les banques d'organes de son groupe).

UNE MARQUE AUTOMOBILE, c'est **1 chef - 1 budget - 1 marketing - 1 style - 1 bureau d'étude carrosserie** et des lignes d'assemblage spécifiques à ses voitures moyenne et haut de gamme.

Une **MARQUE** qui perd cette autonomie, est appelée à disparaître.

Une **MARQUE automobile** qui dépend à 100 % de son **GROUPE Holding** est appelée à disparaître.

La MARQUE, le style, la carrosserie sont un tout indissociable pour répondre au marché.

III LES PRODUITS DU GROUPE

Un grand groupe automobile mondial se doit d'être présent sur tous les créneaux.

Il faut concilier les attentes différentes du client et la production de grande série standardisée.

Dans un GROUPE automobile (à plusieurs MARQUES), les unités avant (moteur, boîte, direction, suspension, climat., électronique) et les unités arrière, les pièces et sous-ensembles communs doivent être impérativement et rigoureusement gérés par le groupe au niveau Etudes – Achats – Fabrication – Qualité.

IV LA MECANIQUE : Moteur, boîte, train, freins, suspension, électronique, direction..... climatisation sont des fonctions complexes, chères.

Les mécaniques doivent donc être standardisées. La mécanique doit avoir une longue durée de vie. Il est préférable de parler d'UNIT COMPLET AVANT et d'UNIT COMPLET ARRIERE plutôt que de plate-forme.

La MECANIQUE, c'est ce qui roule ; elle exige de très gros investissements et demande de longs délais d'études, la mécanique doit dépendre du GROUPE Holding (Maison mère).

V LES PLATES-FORMES :

Les seules vraies plates-formes sont les châssis (bases roulantes) des trucks U.S. qui sortent à plus de 1 000 000 ex/an pour chaque groupe automobile.

- La notion de plate-forme unique devient vite très floue et complexe de par les exigences du marché, par exemple :
 - 1) entre un coupé convertible (C.C.) et une berline, on ne peut pas parler de plate-forme commune. Les exigences de torsion flexion (tenue de route, vibration, étanchéité ...) sont telles que 20 % seulement des éléments emboutis de la plate-forme berline sont conservés sur la plate-forme coupé-cabriolet.
 - 2) Il en est de même entre les berlines et les vans haut de gamme.
 - 3) Il y a beaucoup d'exemples de voitures très profitables utilisant des mécaniques communes mais ayant leur propre plate-forme.
 - 4) Il existe aussi des échecs cuisants de voitures utilisant la même plate-forme (voiture mondiale).

A la notion de plate-forme, il est préférable d'utiliser celle d'**unités avant et arrière**, de **body principal**, véritable squelette de la voiture, et aussi de **standardisation des pièces**. Une société de production, quelle qu'elle soit, doit tenir en permanence la liste des pièces unitaires qu'elle utilise ou fabrique ; la standardisation est une grande source de profit et de qualité (entretien, après-vente).

Le client achète une voiture, il n'achète pas une plate-forme.

VI LA CARROSSERIE : C'est ce qui est directement perceptible par l'utilisateur.

- La **carrosserie** n'est qu'un "emballage de luxe".
- Les **concept-cars** destinés à sortir en série doivent être présentés au maximum 2 années avant le DMS pour ne pas gêner les ventes d'aujourd'hui.

- Le **body principal** est la source des plus gros investissements de carrosserie (emboutissage - robots - essais de crash - adaptation aux variantes : berline - 3 ou 4 portes - break).
Conserver le body, c'est conserver tous les joints d'étanchéité, toutes les articulations et fermetures. Pour un véhicule à **1 000/jour** et plus, le "**body**" doit durer **8 ans** avec **1 face-lift**.
Pour un véhicule niche à des cadences **inférieures à 400/jour**, le "body principal" doit durer **12 ans** avec **3 face-lifts**.
Pour un nouveau body, le délai doit être de 24 mois.
- **Un face-lift** devrait obligatoirement changer au minimum la face avant de la voiture, c'est-à-dire : les phares et la calandre (yeux et bouche), éventuellement le capot (nez), rarement les pare-chocs et le bouclier (le menton).
Un **face-lift doit être anticipé** et réalisé dans un **délai** très court (inférieur à 1 an).
Dès qu'un type de voiture descend pendant plus de 6 mois au-dessous de 60 % de sa moyenne de vente optimum, ce véhicule doit avoir un face-lift dans les 6 mois.
- **Les carrossiers doivent être très réactifs et rester dans la MARQUE automobile.**

La MARQUE, le style, la carrosserie sont un tout indissociable pour répondre au marché.

Le GROUPE doit GERER rigoureusement et impérativement la standardisation des pièces, des units, des sous-ensembles des voitures des MARQUES.