

Piloter la demande ! Vaste programme auquel rêvent toutes les entreprises... Dans le cas de la construction automobile, il lui faut composer avec un choix d'options atteignant plusieurs millions de variantes, une concurrence effrénée et une visibilité faible des besoins des consommateurs. Comment prévoir dans ce contexte ? Nous avons cherché à en savoir plus.

Des prévisions en forme de choix multiples

Dans la pratique, tout particulier désireux d'acquérir un véhicule neuf se rend chez un concessionnaire automobile, souvent distributeur exclusif du constructeur. Deux choix s'offrent alors à lui : le premier, le concessionnaire parvient à le convaincre d'acheter un véhicule de son stock. Très souvent, les arguments (primes à l'appui et disponibilité immédiate) du concessionnaire font repartir les clients avec un véhicule en stock, en laissant cependant de côté leurs souhaits de départ en matière d'équipements. L'objectif du concessionnaire est donc bien d'écouler son stock de véhicules immobilisés (dont le coût varie avec la valeur) et de favoriser sa rotation. Dans sa stratégie de commande de véhicules au constructeur, il va donc limiter la variété (véhicules moins équipés) et favoriser les configurations les moins chères. Son stock sous-exploite ainsi nettement la variété de l'offre du constructeur et par là même les besoins des clients.

Deuxième possibilité, le client désire un modèle à options (motorisation, carrosserie, équipements, etc.). Le véhicule est commandé chez le constructeur, moyennant plusieurs semaines de patience (8 à 10 en moyenne). Ce qui représente fréquemment un obstacle à la vente. La production à la commande offre néanmoins de nombreux avantages : elle accroît la satisfaction du client en répondant mieux à ses demandes de personnalisation et limite, entre autres, les coûts de stockage sur toute la chaîne. La demande tire et ne pousse plus la production. La logique est différente : en production à la commande, il s'agit d'assu-



rer la disponibilité future de potentiellement toute la gamme de l'offre. Plus le délai de production est court, plus la prévision doit être

précise car tous les moyens pour produire rapidement doivent être disponibles au moment où la commande est reçue à l'usine. Or, l'histo-

Les plus et les moins

Gestion sur le stock

Les plus

- disponibilité immédiate
- remises commerciales intéressantes
- canal idéal d'écoulement des stocks concessionnaires et constructeurs

Les moins

- ne correspond presque jamais aux demandes des clients
- frais d'immobilisation du véhicule en stock

Gestion à la commande

Les plus

- satisfaction client
- la demande tire la production et non plus l'inverse
- moins de stock sur toute la chaîne

Les moins

- délai d'attente prohibitif
- remise en cause totale des appareils productifs et logistiques du constructeur
- modification du rôle du concessionnaire

rique du modèle de vente sur stock (destiné basiquement à l'écoulement des véhicules) ne reflète en rien la demande réelle du consommateur et n'est donc que peu exploitable.

Côté constructeur, il s'agit d'anticiper la demande à la fois des véhicules sur commande et en stock chez le concessionnaire. Cependant, le délai de livraison au client de 10 semaines ne suffit pas à couvrir l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement qui doit donc être débütée bien en amont. Il lui faut donc anticiper à tous points de vue.

Prévisions vitales

Dans l'automobile, mais pas seulement, les prévisions de ventes sont des plus stratégiques : elles permettent de prévoir l'activité d'une ligne de montage et donc le nombre de personnes à mettre en place en fonction d'une période donnée. Elles s'établissent tout d'abord par modèle de véhicule avec un nombre d'unités par mois à produire en fonction de la capacité de marché, de la gamme de produits, des offres des concurrents... « Cette prévision du modèle est bien cernée sur un large horizon, à 5 ans par exemple. Ceci étant, elle s'avère insuffisante puisque imprécise pour la Supply Chain qui en découle », grimace Bill Belt, P-DG de Bill Belt Excellence.

Il s'agit également pour le constructeur de répondre à diverses contraintes dont la stratégie commerciale qui compose notamment avec les tendances de marché (pénuries de carburant, etc.), difficilement prévisibles sur la base d'historiques. Les prévisions se composent ainsi à la fois des données propres au marché, à son contexte et à l'historique du modèle ou d'un modèle similaire présentant les mêmes sensibilités. Hervé Bellandé, senior manager chez Alcom Consulting intervient sur ce point : « Renault a annoncé plusieurs nouveaux modèles, ce qui va impacter fortement la

Une voiture en moins de... deux semaines

Une étude réalisée par Masai pour le compte de Renault avait pour objectif de réduire le temps de livraison d'un véhicule neuf (avec toutes les options choisies) au client à 15 jours. Cette petite révolution impliquait d'anticiper et de produire le véhicule le plus standard possible et d'y ajouter au dernier moment les options choisies. Les parkings de véhicules standards devaient être remis au dernier moment sur la chaîne pour personnalisation. Côté image, le constructeur y trouvait son compte, mais en termes de rentabilité et de coûts, « l'organisation devenait une usine à gaz. Au final, le service n'était pas au rendez-vous car les clients recevaient leur voiture sous 3 à 4 semaines », témoigne Olivier Ferrer en charge du département logistique chez Masai. Le cabinet de conseils avait été impliqué dans ce projet pour lequel le constructeur cherchait un outil de planification qui intègre les aléas commerciaux et la partie prévisionnelle qui descendait jusqu'aux concessionnaires. « Nous avions essayé de concevoir un modèle hybride, un véhicule pré-configuré, qui prenait en compte toutes les options possibles de couleur, de toit ouvrant, etc. Nous avions également distingué les urgences et les criticités en fonction des options, des délais de montage et essayé d'insérer des options simples, plus malléables en termes de délais, mais peine perdue. Proposer au client un véhicule complexe issu de la chaîne des équipementiers tout en respectant un



ODR

Olivier Ferrer, responsable de Masai Logistics :
« Les constructeurs ont envie de minimiser le parc, ses immobilisations et d'augmenter leurs besoins en fonds de roulement. La tendance va également vers l'externalisation de la gestion des pièces aux équipementiers pour n'avoir que peu ou pas de stock. Parallèlement, ils veulent aussi se déresponsabiliser des aléas liés aux prévisions. Le poids tombe logiquement sur les rangs inférieurs ».

délai imposé ne pouvait se réaliser qu'avec des contraintes de coûts très lourdes ». Autre position, plus relativisée, celle de Galia par la voix de Thierry Koscielniak, responsable logistique Europe : « le projet nouvelle distribution visait à mettre à la disposition du client un véhicule sous 15 jours. Il fonctionne aujourd'hui en ce qui concerne les véhicules de petites séries avec une faible diversité, comme pour les voitures de haut de gamme. En revanche, pour les modèles tels que les Twingo, il n'a pas montré son efficacité ».

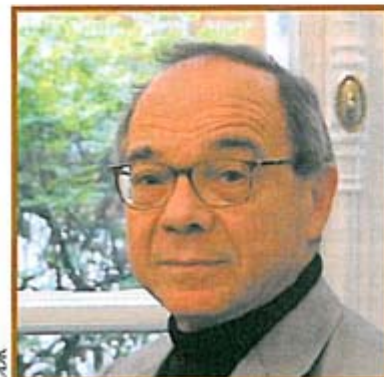
demande. La stratégie commerciale structure en fait la demande du marché et la crée, en partie. Le lancement représente par ailleurs un élément clef de la réussite d'un modèle ». Comme tout grand donneur d'ordre, le cons-

tructeur fournit ensuite en cascade ses prévisions à tout son réseau.

Optionnel mais essentiel

Toujours chez le constructeur, deux groupes éléments sont à considérer : les composants standards (carrosserie, roues, etc.) mais aussi et surtout les options (couleur, motorisation, sièges, phares...). Un constructeur automobile français vend plusieurs millions de véhicules par an, sur lesquels, faute de demandes, beaucoup de modèles (ou combinaison d'options) ne sont pas produits.

Une étude menée par Diagma, à l'initiative d'un constructeur automobile français, avait pour but de dégager des prévisions au niveau le plus détaillé (toutes les options), sachant



Jean-Patrice Netter,
P-DG de Diagma :

« Un constructeur nous avait demandé le niveau de stock nécessaire pour répondre immédiatement à la demande. Il correspondait à 10 millions de véhicules ! Au niveau des prévisions, il y a manifestation des choses intéressantes à réaliser chez les constructeurs ».

ODR

