Pièces de rechange
Un domaine en pleine transformation

Les pièces de rechange ne sont pas des produits comme les autres : la demande est très difficile à prévoir, les schémas logistiques sont spécifiques et complexes. L'importance de leur gestion ne cesse de croître dans une économie où la notion de service devient prépondérante. Mais il y a du nouveau…

© Adobe Stock

Sommaire

- Un domaine en pleine transformation ..... p. 69
- Chauffage/climatisation Engie Home Services investit dans l'intelligence artificielle .... p. 76
- Pièces de rechange automobiles OTOP, un modèle créé de toutes pièces ..... p. 78

Les pièces de rechange ne concernent pas un secteur en particulier, mais une multitude d'acteurs avec des problématiques parfois communes, parfois différentes : véhicules, équipements industriels, biens d'équipements personnels, etc. Le sujet est souvent étroitement lié au secteur industriel, notamment aéronautique et automobile. Mais le domaine du field services (intervention de techniciens sur un parc d'installation : réseau d'antennes de diffusion, SAV pour l'électroménager, etc.) est particulièrement sensible à la disponibilité des pièces de rechange, l'enjeu étant de réussir son intervention dès le premier passage (voir page 76).

Plusieurs évolutions notables ont émergé dans le domaine des pièces de rechange. Tout d'abord un phénomène de réduction des délais, aussi bien dans le B to C que dans le B to B. Il y a désormais un véritable enjeu en matière de rapidité d'exécution, qui n'est pas sans conséquence sur les stocks et la disponibilité des pièces. La deuxième grande tendance est la multiplication exponentielle du nombre de références, là encore avec de lourds impacts sur les stocks. *« Dans beaucoup de domaines, on juxtapose les générations de matériels à maintenir, ce qui augmente sensiblement le nombre de pièces détachées à gérer et la complexité de la supply chain »*, observe Élisabeth Auzanneau, associée chez Diagma.

Des contraintes spécifiques

« Les portefeuilles produits peuvent être très larges. Certaines pièces ont parfois des consommations extrêmement faibles, ou particulièrement erratiques, tout en présentant une criticité très élevée », relève Laure Van Effenterre, directrice chez Argon. Le caractère erratique et les faibles consommations obligent à opter pour des modèles de prévisions adaptées s'appuyant sur les probabilités (voir encadrés sur Vekia p. 71 et sur Lokad p. 72). Une autre caractéristique concerne les longues échéances de temps sur lesquelles les prévisions sont réalisées.

En effet, les pièces détachées doivent être disponibles bien après l'arrêt de la production des équipements d'origine. *« Lorsque vous produisez un équipement, vous gérez un approvisionnement en pièces de rechange régulier, qui alimente aussi bien la production que le SAV dans une logique de vie « série ». Les difficultés apparaissent lorsque l'équipement cesse d'être produit mais qu'il faut continuer à approvisionner le SAV. Soit on continue de produire régulièrement les pièces de rechange si la taille du marché le justifie, soit on décide de lancer une dernière production suffisante pour assurer la maintenance à un horizon de plusieurs années, mais avec le risque de se heurter à des ruptures de stock si les besoins ont été mal calibrés »*, détaille

© Argon

« Certaines pièces ont parfois des consommations extrêmement faibles ou particulièrement erratiques, tout en présentant une criticité très élevée »

Laure Van Effenterre, directrice chez Argon

Alexandre de la Nézière, associé chez Newton Vaureal Consulting. L'arbitrage entre le maintien de la disponibilité et la gestion de l'obsolescence est avant tout guidé par la valeur des produits.

Bien segmenter son offre en fonction des besoins

La stratégie à adopter en termes de positionnement de stocks et de distribution est aussi un sujet délicat. *« Des pièces particulièrement critiques peuvent justifier la mise en place d'un stock local. Mais la tendance est plutôt à la centralisation des pièces très faiblement consommées pour éviter les surstocks. Se pose également la question de la part des stocks à laisser chez les fournisseurs. D'où la nécessité de bien segmenter son portefeuille avant de définir son schéma logistique et sa politique de stock »*, développe Laure Van Effenterre.

Déterminer des niveaux de service différenciés, et leurs schémas directeurs logistiques associés, est un élément clé dans le monde de la pièce détachée. *« Les stratégies en matière de délai et de stock diffèrent sensiblement selon les acteurs. Prenons le cas des acteurs en ligne pour le B to C. Constatant que ses clients bricoleurs commandent en général une pièce le week-end dans la perspective de la monter le week-end suivant, un pure player va proposer des délais principalement de J+3 et centraliser ses flux sur une plateforme qui sera connectée à tous les grossistes pour offrir un assortiment le plus large possible. À l'inverse, pour livrer les garagistes, certains grossistes optent pour des stratégies H+, du moins pour une partie de leur gamme. Ils multiplient donc les points de stockage dans les régions (2-3 par département). Néanmoins, ces schémas capillaires sont très coûteux »*, analyse Jean-Marc Soulier, président de Metis Consulting. Et d'ajouter : *« Grâce à un certain nombre de données disponibles (type de véhicules selon les codes postaux, âge moyen du parc, etc.), on peut positionner plus finement le stock de pièces détachées au niveau local selon les régions ».*

© Newton Vaureal Consulting

« L'organisation de la distribution varie totalement selon le type d'équipement. On raisonne en coût de privation de jouissance »

Alexandre de la Nézière, associé chez Newton Vaureal Consulting

Au-delà du secteur automobile, la logique en matière de dimensionnement et de localisation des stocks reste la même. *« L'organisation de la distribution varie totalement selon le type d'équipement. On raisonne en coût de privation de jouissance. Pour un avion, la pièce doit être immédiatement disponible, d'où des stocks de pièces prépositionnés. À l'opposé, pour une machine à laver, on peut attendre un peu plus »*, illustre Alexandre de la Nézière. Autre option évoquée par Guillaume Destouches, associé chez Diagma : *« Certains équipementiers conviennent d'un stock de conciliation chez les clients pour les pièces courantes nécessitant d'être rapidement mises à disposition, et pour limiter les coûts de transport ».*

Réparer sur place ou remplacer ?

La distinction entre une maintenance très opérationnelle, qui redonne un usage immédiat au matériel, et une maintenance industrielle, réalisée hors site, devient plus nette. *« Les entreprises s'interrogent sur la meilleure façon de procéder : réparer la pièce sur place ou en temps masqué plus tard, après l'avoir remplacée ? Certaines pièces peuvent être déposées en échange standard pour rendre le véhicule ou l'appareil immédiatement disponible. Elles sont ensuite réparées puis remontées ultérieurement sur un autre appareil. En cas de démontage puis de remontage, une traçabilité très poussée est nécessaire, par exemple en utilisant de la RFID »*, explique Guillaume Destouches. Problématique spécialement de circonstance pour les compagnies aériennes, pour lesquelles l'immobilisation d'un avion (en particulier imprévue) est extrêmement critique pour la rentabilité de la société.

Les échanges standards se développent pour des raisons économiques (puisque le technicien réalise davantage d'interventions dans une journée) et de qualité de service, mais ils ne sont pas sans conséquence sur les schémas logistiques. *« L'économie circulaire, consistant à donner une deuxième vie au produit, existe depuis très longtemps dans le secteur de la défense. Les matériels militaires complexes sont reconstruits entièrement à partir de pièces d'origine réparées. La grande nouveauté est le développement de cette façon de faire pour des équipements civils. Peugeot a par exemple investi dans la régénération de moteurs à partir de moteurs usagés »*, précise Alexandre de la Nézière.

© Adobe Stock

©Metis Consulting

« Grâce à un certain nombre de données disponibles, on peut positionner le stock de pièces détachées au niveau local plus finement selon les régions »

Jean-Marc Soulier, président de Metis Consulting

D'autres sujets émergent actuellement, comme les solutions de mise à disposition des pièces pour les populations de techniciens nomades. *« IBM travaille avec son 4PL sur la modernisation des livraisons des pièces détachées en Europe. Le prestataire livre désormais directement dans les voitures ou aux domiciles des techniciens de maintenance, qui s'économisent ainsi de nombreux kilomètres à parcourir jusqu'à leurs centres de réapprovisionnement. Il existe aussi des solutions de récupération des pièces via des relais colis ou des consignes électroniques »*, confirme Antoine Bernard, Associé Dirigeant chez Citwell.

Du nouveau dans les modèles, les méthodes, les outils

S'agissant des méthodologies, le DDMRP semble faire ses preuves pour gérer les prévisions et les réapprovisionnements des pièces de rechange (voir OTOP, p. 78). De nouveaux modèles voient le jour, comme Pro-Spare, le « Meetic du stock » (voir encadré page 74). Laure Van Effenterre cite par ailleurs le design to value : *« L'objectif est de réfléchir dès les phases de conception des équipements à la stratégie de service et de politique associée (maintenance prédictive, mise en place de capteurs, etc.) et aux impacts de certains choix techniques (pièces du commerce ou propriétaires, rationalisation du portefeuille, etc.) ».*

Mais les buzzwords du moment sont incontestablement les objets connectés, le big data, le machine learning et la maintenance prédictive. Des capteurs complexes, informant en permanence à propos de l'état technique des matériels, offrent la possibilité de passer d'une maintenance préventive qui définissait des plans de maintenance à fréquence régulière, à une maintenance prédictive connectée à l'état technique réel des engins à entretenir. Pour l'A380, Air France Industries a mis au point un programme d'analyse prédictive permettant de remplacer un équipement du système carburant avant qu'il ne tombe en panne. *« Les objets connectés se développent de plus en plus. Bosch par*

Manuel Davy, fondateur de Vekia

Prévoir avec le machine learning et l'intelligence artificielle

« Nos solutions s'appuient sur le machine learning grâce auquel les algorithmes sont capables d'apprendre par eux-mêmes. En premier lieu, nous analysons les données historiques sur une longue période. Après cela, nous les corrélons avec des événements survenus à cette époque (météo, parc installé, politique de tournées et de maintenance, promotions, etc.). Nous collectons aussi les données du contexte futur (climat tendanciel, évolution du parc installé, etc.). Les algorithmes statistiques et le machine learning permettent d'identifier les prévisions avec des probabilités associées. Ces prévisions probabilistes sont ensuite utilisées dans nos modèles d'optimisation qui calculent sous contrainte les approvisionnements à réaliser. Il y a des règles métier, utilisées dans le calcul des commandes, spécifiques aux pièces détachées. Par exemple, on doit être capable de gérer séparément, et en cohérence, les stocks entrepôt, les stocks agence et les stocks camion. Nous sommes désormais capables de réduire considérablement le taux de retour du technicien chez le client final. Cela était impossible il y a encore quelques années avec les techniques et les outils traditionnels. » ■ **JF**

© Vekia

Manuel Davy, fondateur de Vekia

Les solutions Pro Visia et Pro Order.

© Vekia

exemple les déploie beaucoup dans ses usines. Un certain nombre de ses machines sont connectées avec le service de maintenance centrale (détecteurs thermiques, taux d'utilisation, etc.) pour anticiper rapidement les dysfonctionnements », complète Antoine Bernard. L'utilisation du big data, c'est-à-dire la possibilité de capter et de traiter beaucoup d'informations (historiques de pannes, usures des pièces, etc.), et du machine learning permet aussi d'améliorer les mécanismes de prévisions de consommation. Là encore, c'est ce que fait Air France Industries avec la start-up Lokad (voir encadré ci-dessous). C'est moins évident dans le secteur automobile où le parc de véhicules est plus large et plus disséminé. *« La prochaine révolution à venir, à horizon 5-10 ans, est le véhicule connecté. Tout le monde s'y prépare. Avec de nombreux capteurs connectés capables de détecter une possible panne (vibration anormale, etc.), toute la chaîne de valeur de la réparation et des pièces détachées sera profondément transformée »*, s'enthousiasme Jean-Marc Soulier. Le garagiste saura au préalable quelle intervention réaliser et les pièces seront déjà disponibles à l'arrivée du client (voir encadré Syncron p. 75). On imagine que ces technologies suivront dans d'autres domaines, comme les biens d'équipements personnels.

« Les objets connectés se développent de plus en plus. Bosch par exemple les déploie beaucoup dans ses usines »

Antoine Bernard, associé dirigeant chez Citwell

Impression 3D, la licorne de la pièce de rechange ?

L'impression 3D, également appelée fabrication additive, est un autre grand sujet technologique. A priori, elle s'avère plus adaptée à des petites séries de pièces peu complexes. Il s'agit aussi d'une question de coût de la pièce. Des pompes de lave-vaisselle restent plus rentables à produire en masse en Chine. Pour l'instant, le sujet est encore un peu confidentiel et les exemples

Des prévisions probabilistes pour prendre les bonnes décisions

Lokad fait table rase des méthodes traditionnelles de prévision consistant à prédire la demande moyenne. *« Pour pallier les phénomènes erratiques, les entreprises mettent un stock de sécurité selon une déviation standard autour de la moyenne. Sauf que ces déviations peuvent sensiblement varier. C'est encore plus le cas pour les pièces de rechange dont les demandes sont très erratiques »*, justifie Alexandre Magny, directeur Business Development chez Lokad. D'où l'idée innovante d'opter pour une approche probabiliste, en s'appuyant sur des technologies de pointe (deep learning), une puissance de calcul infinie (cloud computing) et un langage de programmation orienté supply chain créé sur mesure.

Alexandre Magny, directeur Business Development chez Lokad

L'éditeur, en mode SaaS, commence donc par prédire la distribution complète des probabilités de la demande future. *« Nous prévoyons la probabilité, que la demande soit nulle, égale à un, égale à deux, etc., et ce, pour chaque référence »*, illustre Alexandre Magny. De nombreux paramètres sont intégrés à ces prévisions, par exemple le délai de réparation d'une pièce. *« Si celui-ci est long, il faudra plus de pièces pour servir les besoins. Dans le cas inverse, on peut potentiellement minimiser le stock. »*

La solution est capable de déterminer si la demande future est suffisante pour couvrir les coûts de stock associés. Elle optimise les retours financiers associés au stock de pièces détachés. Le coût potentiel d'une rupture est également pris en considération dans le calcul. Un taux de service de 100 %, l'équivalent d'un stock infini, étant inenvisageable pour des raisons économiques évidentes, Lokad optimise le stock en s'alignant sur les objectifs stratégiques des entreprises. Un ensemble de scénarios (de suggestions d'achats), de très probable à moins probable, s'appuyant sur ces prévisions probabilistes sur une période de temps, sont modélisés et fournis aux clients quotidiennement. *« Les décisions prises en matière d'achat de pièces détachées sont ainsi objectivées »*, souligne Alexandre Magny. *« De cette façon, on minimise le surplus de stock et on maximise la rotation des produits. Nous permettons généralement à nos clients de réduire de 20 à 30 % leur stock, tout en augmentant le taux de service »*. ■ **JF**

Captures d'écran de la solution de Lokad.

duwic
MEMBER OF AVERYS GROUP

Fabricant français
de rayonnages, mezzanines
et cantilevers
ISO 9001 - ISO 140001

03 21 50 78 73 - www.duwic.fr

ne sont pas légion. L'armée et quelques industriels y ont recours.
Siemens a récemment annoncé la poursuite de ses investissements dans une usine dédiée à l'impression 3D (pour la fabrication de composants de moteurs et de turbines à gaz) au Royaume-Uni. Son concurrent GE a aussi créé sa propre filiale dédiée à cette technologie. Renault Trucks travaille activement sur l'impression 3D métal. Il y a deux ans, le groupe Seb a également lancé une expérimentation pour imprimer des pièces détachées. L'objectif est notamment d'assurer l'approvisionnement quand les pièces conventionnelles et leur moule ne sont plus disponibles. DB Schenker a annoncé en février dernier avoir intensifié ses investissements dans le développement de l'impression 3D pour des pièces de rechange automobile. Le prestataire avance parmi ses arguments *« une réduction de coûts d'entreposage pour ses clients et une réduction des délais de livraison »*. L'avenir nous dira si l'impression additive peut, oui ou non, devenir un véritable facilitateur de la réparation à une échelle industrielle. ■

Julia Fustier

© Diagma

Élisabeth Auzanneau,
associée chez Diagma

« Dans beaucoup de domaines, on juxtapose les générations de matériels à maintenir, ce qui augmente sensiblement le nombre de pièces détachées à gérer et la complexité de la supply chain »

© Diagma

Guillaume Destouches,
associé chez Diagma

« Certains équipementiers conviennent d'un stock de conciliation chez les clients, pour les pièces courantes nécessitant d'être rapidement mises à disposition, et pour limiter les coûts de transport »

Christian Carydis, responsable commercial France chez Syncron

Une approche proactive via l'IoT

« Notre métier historique concerne l'optimisation des stocks des pièces de rechange, aussi bien dans les entrepôts des constructeurs que dans les réseaux associés (concessionnaires, distributeurs). Notre solution Syncron Inventory propose une redistribution efficace des pièces entre les différents sites, du stock central vers un concessionnaire, ou même entre deux concessionnaires dans le cas de l'industrie automobile, et permet d'éliminer les surstocks ainsi que les stocks obsolètes. Cet outil de prévision de la demande (fonctionnant avec des logiques de machine learning) détermine le comportement des pièces en fonction du cycle de vie de l'équipement et de l'historique. L'objectif est de limiter le BFR et d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, tout en maximisant le taux de service. Notre deuxième solution est dédiée à l'optimisation du prix des pièces de rechange (Syncron Price), avec une double ambition : d'une part, éliminer les tâches réalisées manuellement (avec les risques d'erreurs et l'absence de réactivité associés), et d'autre part, déterminer un prix cohérent et optimal intégrant la valeur perçue par le client, son prix d'acquisition ainsi que la stratégie de l'entreprise.

© Syncron

Christian Carydis,
responsable commercial
France chez Syncron

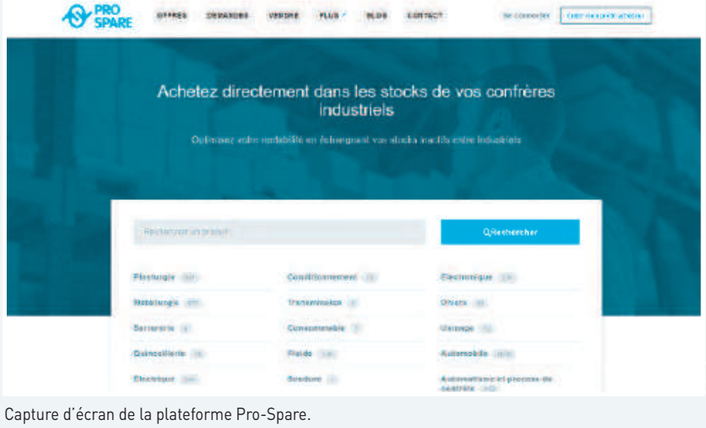
Nous constatons que la mise en place d'un outil de pricing tel que le nôtre permet d'améliorer les bénéfices d'environ 5 %.
Enfin, notre toute nouvelle offre Syncron Uptime a pour vocation de maximiser la disponibilité des équipements. Grâce à l'IoT, les constructeurs disposent d'informations en temps réel concernant leur parc installé (localisation et état de fonctionnement des équipements, etc.). Ces informations peuvent être utilisées pour alimenter nos deux autres solutions. Cette logique de maintenance proactive permet au constructeur d'anticiper une panne et d'effectuer les réparations avant même que la panne ne survienne. Cela est particulièrement pertinent dans un contexte de servicisation. » ■ **JF**

Un modèle novateur pour écouler ses stocks dormants

© Pro-Spare

Pierre Rupin,
cofondateur
de Pro-Spare

Créée en septembre 2014, Pro-Spare est une plateforme internet qui propose aux industriels de revendre leurs stocks dormants non consommés (pour 50 % en moyenne du prix d'achat) à d'autres professionnels. Ces derniers bénéficient ainsi de sources d'approvisionnements alternatifs immédiatement disponibles et à de meilleurs prix (entre 30 et 70 %). *« Auparavant, les industriels choisissaient au moment de l'inventaire annuel de tenter de revendre les produits à leurs fournisseurs ou à des recycleurs, ou d'attendre une dépréciation comptable avant de les jeter à la poubelle »*, explique Pierre Rupin, cofondateur de Pro-Spare. Une initiative qui fait parfaitement écho à la feuille de route pour l'économie circulaire présentée par le gouvernement en avril dernier. *« Nous estimons le stock dormant en France à au moins 5 Md€. »*
Les trois secteurs de prédilection de Pro-Spare sont la plasturgie, la métallurgie et, plus récemment, les pièces de rechange (industries agroalimentaire et pétrolière).
« Par ailleurs, nous avons été sollicités par de grands groupes de l'agroalimentaire qui se sont construits par des rachats successifs d'entreprises avec des systèmes de gestion différents. Notre nouvel axe de développement est de leur donner une vision de l'ensemble des stocks disponibles pour favoriser les échanges dans le groupe, et à terme de proposer ce stock à tous les professionnels de la plateforme », nous confie Pierre Rupin. Pro-Spare aide également les vendeurs à qualifier leur stock, à définir les prix et assure en outre la logistique et la livraison. *« Nous gérons 80 % des livraisons, en nous appuyant sur une collaboration avec le groupe Idea pour la logistique et sur un tissu de sous-traitants pour le transport »*, détaille Pierre Rupin. Pro-Spare propose également un service de veille sur les besoins en achats. ■ **JF**



© Pro-Spare

Capture d'écran de la plateforme Pro-Spare.

Chauffage/climatisation

Engie Home Services investit dans l'intelligence artificielle

Interventions réalisées par des techniciens d'Engie Home Services.

© Engie Home Services

© Engie Home Services

Aidée par la start-up Vekia, Engie Home Services a profondément repensé son organisation en matière d'approvisionnements des pièces de rechange.

La gestion des pièces de rechange chez Engie Home Services fait l'objet d'un réaménagement complet. *« Nous souhaitions passer d'un mode artisanal à un mode industrialisé, avec comme objectif d'améliorer la satisfaction client »*, résume Stéphane Moillic, directeur Supply Chain chez Engie France B to C.

Engie Home Services gère la maintenance et l'installation d'appareils de chauffage et de climatisation pour le compte d'environ un million de foyers en France. Avec 14 000 interventions à assurer chaque jour, la disponibilité des pièces de rechange est un élément clé. Jusqu'à l'année dernière, les 220 agences réparties sur tout le territoire passaient leurs commandes de manière autonome auprès des distributeurs ou constructeurs. En l'absence d'un stock centralisé, les pièces de rechange leur étaient directement livrées puis stockées sur place. *« Le système informatique fonctionnait sur la base de « min » et de « max », sans plus d'intelligence. Malgré des niveaux de stock élevés dans les agences, nous avions des ruptures »*, se souvient Stéphane Moillic. Les techniciens s'approvisionnaient dans leurs agences avant de réaliser leur tournée. Au-delà des 220 stocks disséminés dans les agences, les 3 300 véhicules des techniciens abritaient également des pièces de rechange.

Stéphane Moillic, directeur Supply Chain chez Engie France B to C

© Engie Home Services/Romeo Balancourt

Mise en place d'une supply chain

En se basant sur une centrale d'approvisionnement naissante, la première étape de ce projet a consisté à mettre en place une véritable supply chain pour massifier les achats des 220 agences et réaliser les allocations de stock dans les agences. En résumé, pour mieux piloter les stocks de pièces de rechange (environ 1,2 million de références) et des chaudières.

Engie Home Services travaille main dans la main avec Vekia depuis plus d'un an et demi pour bâtir cette supply chain. *« Nous avons beaucoup d'informations dans notre système d'information (consommation des pièces, stocks, etc.), mais que nous n'étions pas capables de traiter auparavant. J'ai eu le sentiment que l'intelligence artificielle et le big data allaient nous aider »*, explique Stéphane Moillic. En 2017, il a donc décidé de tester la solution de la start-up Vekia (Pro Order) pendant neuf mois sur trois grandes saisonnalités, au sein de neuf agences représentatives dans trois directions régionales. *« Nous nous sommes contentés dans un premier temps de remplacer les « min »/« max » par les propositions de Vekia. »* Les résultats ont été concluants : une réduction d'environ 15 % des frais de transport, une baisse des stocks de l'ordre de 5 % et une amélioration du taux de rupture de 5 points.

« La conduite du changement s'est bien passée, malgré quelques phénomènes de peur du vide liés aux habitudes historiques des agences de commander le maximum »

Pro Order a été ensuite déployé au cours du premier trimestre 2018 et il est désormais utilisé par la centrale d'approvisionnement qui passe les commandes pour toutes les agences. Vekia reçoit des données provenant du SI d'Engie Home Services tous les soirs et envoie chaque matin des préconisations de commande à la centrale. *« La conduite du changement s'est bien passée, malgré quelques phénomènes de peur du vide liés aux habitudes historiques des agences de commander le maximum. La période de tests a été très utile de ce point de vue, pour démontrer que la machine avait raison dans la très grande majorité des cas »*, nous confie Stéphane Moillic.

Les prochaines étapes

Un entrepôt central, dont la gestion sera confiée à Daher, va ouvrir en janvier 2019. Là encore, Vekia aura la responsabilité, d'une part de préconiser les commandes à passer de façon à optimiser le remplissage de cet entrepôt, et d'autre part de déterminer les allocations de stocks dans les agences.

De plus, Stéphane Moillic prévoit d'ici la fin de l'année de travailler avec Vekia sur l'allocation des stocks dans les véhicules. *« Les préconisations pour les véhicules seront envoyées aux agences. »* Avec 3 300 techniciens impactés, la conduite du changement promet d'être un peu plus lourde, mais Stéphane Moillic emploiera la même méthodologie que celle utilisée avec les agences. ■

Julia Fustier

© Newdis

© Newdis

Pièces de rechange automobiles

OTOP, un modèle créé de toutes pièces

Le concept B to B OTOP est un nouveau modèle de distribution de pièces automobiles, qui combine les atouts du Web et de la distribution physique en la simplifiant au maximum.

Créé par la société Newdis France et lancé en février 2018, le réseau OTOP est un modèle totalement novateur dans le monde de la distribution de pièces détachées. Les quatre fondateurs, qui ont élaboré ce concept disruptif dans le plus grand secret, faisaient le constat depuis plusieurs années que les pièces de rechange étaient vendues à un tarif jugé trop élevé. Une situation encore moins acceptable dans un contexte d'accélération du commerce en ligne, où les prix proposés sont plus transparents et parfois bien plus compétitifs. La distribution est identifiée comme la raison principale.

© Newdis

© Newdis

Franck Millet,
Pdg de Newdis.

« La chaîne de valeur traditionnelle dans ce secteur est très lourde, avec un fabricant mondialisé, un distributeur national et parfois même régional, un grossiste local, puis le réparateur qui vend la pièce au consommateur. Le prix de l'article final n'est jamais que l'addition des coûts de chacun », détaille Franck Millet, Pdg de Newdis.

L'autre constat concerne les pratiques du secteur en matière de fréquence de livraison. La tendance consiste à livrer toujours plus vite le réparateur, jusqu'à plusieurs fois par jour. *« Alors que le marché n'a pas besoin à 100 % de livraison à H+, nous estimons que le H+2 n'est vraiment utile que dans 15-20 % des cas »*, observe Franck Millet. Un argument de choc pour OTOP qui ne propose que du J+1.

Un stock centralisé et un réseau capillaire de centres de service

Toute la chaîne logistique sur laquelle s'appuie OTOP est conçue pour garantir ce délai à J+1. *« Toute commande passée avant 17 heures est livrée le lendemain matin, depuis un seul et unique stock (géré par le prestataire Deret) de 6 000 m² basé à Saran dans le Loiret »*, se félicite Franck Millet. Et de compléter : *« L'externalisation est une solution souple qui nous permettra de maîtriser notre croissance »*.

Outre la logistique centralisée, OTOP dispose d'un réseau local de centres de service internalisés (filiales ou franchisés). Toutes les commandes passées par les réparateurs sur Internet sont préparées dans l'entrepôt de Deret, puis expédiées (via France Express) le soir vers les centres depuis lesquels les colis sont ensuite livrés chez les garagistes. OTOP dispose actuellement de 17 centres et vise les 32 d'ici la fin de l'année, 181 à terme. Cette capillarité est essentielle pour garantir un rayon de livraison de 45 minutes maximum et une clientèle moyenne de 170 réparateurs par centre.

Les centres de service, clé de voûte du modèle

Ces centres sont également utilisés pour la gestion des retours de marchandise. Un bénéfice considérable dans un environnement où les taux de retour sont habituellement élevés, en raison d'erreurs fréquentes au moment du passage de la commande et des échanges standards pour le recyclage. *« Le centre de service récupère les retours provenant des clients, permettant ainsi une première concentration des volumes. Il temporise ensuite pendant une dizaine de jours pour remonter les retours massifiés vers l'entrepôt »*, explique Franck Millet.

« Nous apportons la pièce à J+1 à son vrai prix, c'est-à-dire sans toute la logistique coûteuse du H+2 »

Les centres de service offrent en outre la possibilité au client de venir collecter sa marchandise, grâce à un code d'accès envoyé sur son téléphone lui permettant d'ouvrir la porte sécurisée et d'accéder au casier alloué. La réduction du nombre d'intervenants dans cette chaîne de distribution simplifiée diminue aussi le nombre de manipulation des pièces. *« Nous apportons la pièce à J+1 à son vrai prix, c'est-à-dire sans toute la logistique coûteuse du H+2 »*, résume Franck Millet.

Les approvisionnements sont gérés en DDMRP

Côté approvisionnements, une équipe et un outil (B2Wise) ont été mis en place, le tout s'appuyant sur le DDMRP. *« L'objectif est de réapprovisionner rapidement les produits avec un système de paramétrage simple. L'avantage de DDMRP est sa grande réactivité »*, commente Antoine Bernard, associé dirigeant chez Citwell, le cabinet de conseil qui a aidé Newdis France à définir et mettre en œuvre le nouveau modèle logistique. *« Nous avons défini des buffers qui sont mis à jour de façon très dynamique. Une fois ces buffers dimensionnés, l'outil est très visuel pour gérer les priorités des commandes à passer »*, précise-t-il.

© Newdis

Une offre significativement rationalisée

Ces choix innovants en matière de supply chain permettent de dégager des économies substantielles. *« Nous vendons les mêmes articles 30 % moins cher que ceux vendus par les grands de la distribution, bien que nous les achetions plus cher, ne disposant pas des mêmes volumes d'achat »*, illustre Franck Millet.

La stratégie engagée en matière de rationalisation de l'offre explique également ces prix bas. *« Nous avons décidé de ne proposer au garagiste qu'une seule marque pour chaque référence (uniquement de premier rang), en fonction de plusieurs paramètres : disponibilité chez les équipementiers, prix, gestion globale des approvisionnements. Notre offre est constituée de 37 000-40 000 articles, contre 80 000 chez d'autres distributeurs »*, détaille le PDG de Newdis. Et de conclure : *« Nous nous fixons l'objectif d'atteindre à horizon de 3-4 ans une part de marché de 3-4 % sur la pièce automobile, soit environ 200 M€ de chiffre d'affaires en France »*. Rendez-vous est pris ! ■ **Julia Fustier**