



Hub de préparation Mister-Auto

© JLRocnon

# PSA VESOUL

## Au cœur de la refonte du réseau pièces de rechange du groupe

**Le groupe PSA s'est engagé dans la transformation profonde de la logistique et du schéma de distribution des pièces de rechange pour soutenir son objectif de devenir un acteur mondial sur le marché de la réparation indépendante, avec une offre de pièces multimarques. A commencer par son centre logistique de Vesoul, engagé dans le programme Evolus.**



Le site PSA de Vesoul

© PSA

**D**ans le cadre de « Push to Pass », son nouveau plan stratégique pour les 5 prochaines années, le groupe PSA est en train d'élargir considérablement la base clients de son activité PSA Aftermarket, tant au niveau géographique (vision mondiale), qu'en ce qui concerne la typologie des clients. L'ambition du groupe est de faire croître d'au moins 10 % le CA de l'activité après-vente et pièces de rechange d'ici 2018, et de 25 % d'ici 2021. Il s'agit pour cela de se lancer dans une activité d'après-vente multimarques en allant bien au-delà de sa clientèle historique, celles des réseaux habituels PSA qui utilisent des pièces d'origine pour entretenir des voitures de marques Peugeot Citroën ou DS, en ciblant aussi les réparateurs agréés ou

indépendants. En termes de pièces de rechange, l'offre doit donc répondre désormais à tous les types de clients, quels que soient leur pouvoir d'achat, la marque et l'âge du véhicule, avec non seulement des pièces d'origine constructeur, mais aussi désormais une offre de pièces multimarques élargie qui comprend une gamme de pièces équipementiers (IAM) et des pièces auto vendues en ligne, via le site Mister-Auto.

### Passer de 2.500 DOPR à 140 plaques en Europe

Pour soutenir le développement de cette stratégie après-vente multimarque, le groupe a lancé un certain nombre de chantiers au niveau de sa Supply Chain et de sa logistique. A commencer par l'amélioration, dès 2013, de la fiabilité des prévisions transmises à ses fournisseurs, qui lui

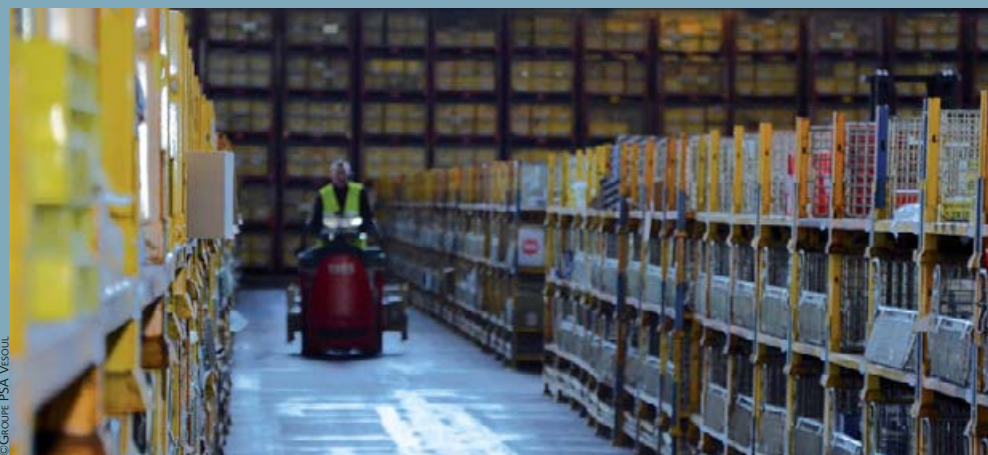
a permis d'engager avec eux un travail de fond sur le respect des délais de livraison, et donc une première réduction du niveau de stocks tout en conservant le même niveau de service (voir interview page 53). Le second chantier, qui est en cours actuellement, consiste à augmenter la compétitivité et l'efficacité du réseau de distribution en réduisant le nombre de distributeurs en Europe, avec des entrepôts plus importants, un référentiel élargi et un SI performant, et la capacité de livrer plusieurs fois par jour les réparateurs, qu'ils soient indépendants ou associés au réseau PSA, Euro Repar Car Service. Il s'agit de passer d'environ 2.500 DOPR (Distributeurs Officiels de Pièces de Rechange, dont beaucoup étaient des concessionnaires et d'autres, des succursales de PSA) aujourd'hui en Europe, à 140 plaques de distribution (de 400 à 39 en France), avec des CA de 10 à plus de 100 M€, et qui seront exploitées par des investisseurs privés ou directement par PSA Retail (pour un tiers du réseau). Environ 80 plaques sont déjà mises en place, l'objectif étant de disposer du nouveau réseau logistique à partir du mois de juin. Le nombre de plaques de distribution en Europe n'est pas sorti d'un chapeau. « Nous avons calculé que pour couvrir tout le marché européen de la pièce d'origine et de la pièce indépendante, avec une isochrone de 90 min sur 2 livraisons par jour et un taux de service de 85 % de disponibilité pour 95 % du parc, nous devons nous appuyer sur un total de 140 plates-formes en Europe pour couvrir le territoire quasiment à 98 % », a indiqué à Jean-Christophe Bertrand, Directeur Supply Chain pièces de rechanges du groupe PSA. Cela dit, il pourra arriver qu'il y ait plus d'une plate-forme sur une même zone géographique, si chacune des plaques respecte les critères de sélection établi par PSA (en termes de disponibilité de pièces, de fréquences de livraison et de SI notamment).

### Du changement dans le plan de transport

Le cœur du dispositif de logistique pièces de rechange du groupe au niveau mondial reste bien évidem-



© J.L. ROCHON



© Groupe PSA Vrsoul



© Groupe PSA Vrsoul



© J.L. ROCHON



© J.L. ROCHON

Le système de préparation Goods-to-Man pour les petites pièces de moins de 2,5 kg.

ment le site de Vesoul, qui sera le principal fournisseur des 140 plaques en Europe. Avec une fréquence de livraison quotidienne (en J+3) et des livraisons urgentes, en J+1 avant 8 h du matin pour les commandes passées la veille avant 18 h. Certains entrepôts en Europe ne peuvent pas être livrés en J+1 depuis Vesoul, ce qui a conduit PSA à constituer également quelques stocks avancés dans différents pays européens, notamment en Espagne et en Angleterre, pour respecter ses engagements en termes de délais. Il est aussi à noter que le passage de 2.500 points

de stocks à 140 en Europe, avec une largeur de stock plus importante, va mathématiquement limiter les livraisons urgentes. Cela entraîne surtout un changement du plan de transport. Le fait d'avoir des plaques de distribution beaucoup plus importantes, avec de plus gros volumes, va avoir pour effet de massifier les commandes, l'objectif étant de chercher au maximum à remplir des camions afin de baisser le prix du transport. Parallèlement, PSA a développé avec certains fournisseurs un système de réapprovisionnement direct des plaques de distri-

bution régionales, soit en direct, soit via des plates-formes indépendantes, notamment sur les produits à faible rotation du monde de la rechange équipementiers.

## Evolus transforme Vesoul

L'évolution du plan de transport au départ de Vesoul est l'un des nombreux axes de travail du vaste plan de transformation du site, lancé officiellement en juin dernier. Nom de code : Evolus, un anagramme de Vesoul. Les activités de ce site de 120 ha, qui emploie 3.200 personnes, sont à la fois indus-

### L'activité logistique de PSA Vesoul en chiffres

- 120 ha, dont 62 ha de bâtiments
- 500.000 m<sup>2</sup> de stockage pour les pièces de rechange
- Pièces d'origine : 178.000 références stockées
- Pièces multimarques : 40.000 références (90.000 à terme)
- 120.000 lignes de commandes par jour à destination de 3.500 points de distribution dans le monde
- Plus de 60 quais d'expéditions
- 300 camions par jour en expédition
- Plus de 250 camions par jour en réception en provenance de 2.000 fournisseurs



### Le hub Mister-Auto.com fait entrer le BtoC à Vesoul

Racheté en avril 2015 par le groupe PSA, Mister-Auto.com a installé sur le site de Vesoul l'un de ses principaux hubs de préparation de commandes, à destination notamment de l'Allemagne, de l'Autriche et de la Belgique, mais aussi d'une partie de la France pour certaines références (en complément du stock avancé de Corbas). Avec une capacité de traitement de 10.000 colis par jour, ce hub de 5.500 m<sup>2</sup> s'appuie sur un « masterstock » de 27.000 m<sup>2</sup>, qui héberge non seulement les 16.000 références de la société spécialisée dans la vente de pièces de rechange sur internet aux particuliers, mais aussi plus de 14.000 références multimarques dites IAM (Independent Aftermarket) du groupe PSA. Dans le cadre du plan « Push-to-Pass » de PSA, l'ambition de Mister-Auto.com, déjà présent dans 13 pays et dont le CA France représente moins de la moitié de son CA total (non communiqué), est de devenir un leader

mondial du e-commerce de la pièce de rechange automobile, avec un CA quintuplé en 2021. Les synergies fonctionnent à plein avec PSA puisqu'à l'international, Mister-Auto.com a notamment implanté des hubs sur les centres logistiques existants du constructeur à Rieste (Allemagne), Villaverde (Espagne) et Tile Hill (Royaume-Uni). ■



trielles (6.200 références, 53.000 pièces fabriquées par jour), depuis 1959, et logistiques, depuis 1965, Vesoul étant le « master dépôt » monde et Europe de PSA, avec 500.000 m<sup>2</sup>. Chaque jour, environ 120.000 lignes de commandes y sont préparées et près de 300 camions partent dans toute l'Europe depuis ses quelque 60 quais d'expédition. L'objectif d'Evolus est de faire de Vesoul l'un des sites les plus performants au monde pour la logistique de la pièces de rechange en mettant notamment les bouchées double sur les efforts de productivité dans les 3 ans qui viennent (+12 % en productivité par an dès 2017, contre +6 % lors des trois dernières années). Il s'agit également de booster de 25 % le CA généré par le site, tant au niveau de la fabrication industrielle que par la mise en place de nouvelles activités, à l'image de l'implantation du hub Mister-Auto (voir encadré page 52). Au total, le plan de transformation Evolus ne compte pas moins de 31 sous-projets différents. Une bonne partie de ces projets portent sur des réflexions sur l'évolution des processus internes sur la manière de traiter efficacement des commandes plus volumineuses, sur l'agilité, la flexibilité et l'amélioration continue. « *La restructuration de notre schéma de distribution nécessite de revoir un peu nos modes de fonctionnement et de travailler sur la flexibilité car aujourd'hui 40 % des commandes clients sont urgentes, avec une variabilité énorme de quasiment 10 % au sein d'une même semaine de travail. Il faut pouvoir s'adapter et s'ajuster continuellement pour être le plus efficace possible en travaillant sur les horaires, sur la polyvalence, et sur des cycles de travail de nos équipes* », nous a confié Fabrice Marcoux, le responsable du projet de transformation Evolus.

### Les équipes, les process, les technos

Au niveau management, PSA va travailler sur la co-responsabilité et l'autonomie des équipes, responsables de leurs processus et de leurs résultats, ainsi que sur la mise en place d'outils participatifs, basés sur le visuel. Par ailleurs, des études de type « make or buy » sont en cours pour évaluer la

pertinence ou non d'externaliser certaines activités sur le site, comme le reconditionnement (qui concerne 85 % des pièces réceptionnées), ou la maintenance des 900 engins de manutention qui circulent sur le site. Les premières conclusions de ces travaux devraient être connues à la fin du premier trimestre. Un autre grand axe concerne la technologie. PSA s'apprête à lancer des tests à Vesoul sur un certain nombre d'innovations telles que les AGV (chariots autoguidés), la RFID ou les robots collaboratifs. Le dernier investissement à Vesoul en matière d'automatisation date de 2013, avec la mise en place sur

5.000 m<sup>2</sup>, pour un montant de 16 M€, d'une « installation automatisée hautes performances » (IAHP) destinée aux petites pièces de moins de 2,5 kg. Ce magasin automatisé de 27 carrousel, imaginé à l'origine par l'intégrateur allemand SSI Schaefer pour le secteur pharmaceutique, stocke 36.000 références et permet de préparer, suivant le concept de Goods-to-Man (8 postes de picking), 40.000 lignes de commandes par jour, soit un tiers des 120.000 lignes quotidiennes préparées sur le site de Vesoul. ■ **JEAN-LUC ROGNON**

### Jean-Christophe Bertrand,

Directeur Supply Chain pièces de rechange du groupe PSA  
**« Nous avons travaillé en amont sur l'amélioration des prévisions de ventes »**



© J. Rognon

*Supply Chain Magazine : Quelles ont été les principales actions engagées ces 2 dernières années qui ont permis de réduire la profondeur du stock central de pièces de rechange à Vesoul ?*

**Jean-Christophe Bertrand :** Le premier levier sur lequel nous avons travaillé en amont de notre Supply Chain, dès 2013, a été d'améliorer la fiabilité de nos prévisions de la demande, en utilisant les outils que nous avons développés dans le cadre de notre processus S&OP. Nos portefeuilles de commandes sont très courts (J+0, J+1, J+3, J+5) et il faut malgré tout pouvoir fournir de bonnes prévisions à nos fournisseurs. Cette meilleure fiabilité nous a permis d'être beaucoup plus exigeants

avec eux sur le respect des délais de livraison, et donc de fiabiliser les entrées en stock. Ce travail de fond a porté ses fruits en termes de réduction des stocks, nous sommes passés de 3,2 mois de couverture fin 2013 à 2,3 mois de couverture aujourd'hui, avec le même taux de service, de 95 % (et 97 % pour nos pièces top références).

*SCMag : Passer de 2.500 points de stock à 140 plaques en Europe réduit-il aussi globalement vos stocks ?*

**J-C.B. :** Oui bien sûr, mécaniquement cela réduit le stock même si l'objectif est surtout de pouvoir disposer d'un réseau de distribution optimisé, compétitif, qui offre une prestation au niveau du marché pour livrer les clients 2 ou 3 fois par jour, avec la meilleure disponibilité de nos pièces. Le système des 140 plaques (dont 39 pour la France) sera complètement opérationnel fin 2017, mais une grosse partie du chemin aura déjà été effectuée en juin. Elles généreront, selon leurs tailles, des CA compris entre 10 et 100 M€. Là où les 2.500 points de stocks avaient en moyenne un référentiel de 5.000 pièces et 1 à 2 mois de couverture, les plates-formes gèreront en moyenne 20.000 références pièces d'origine et 20.000 références IAM. Ce seront des entrepôts 20 fois plus grands, gérés par un WMS, et qui s'appuieront sur un véritable outil de réapprovisionnement. ■