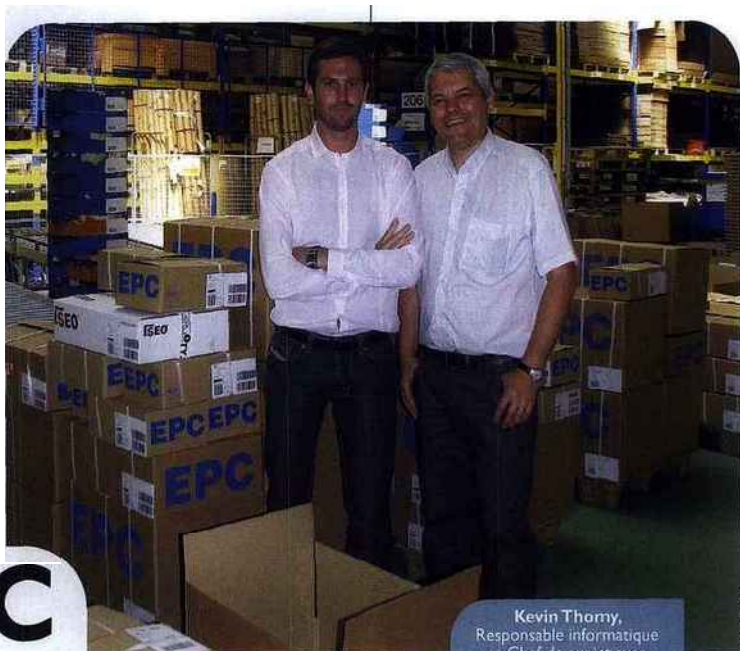


RETOUR D'EXPÉRIENCE

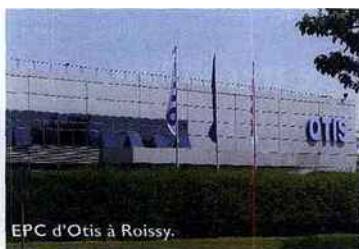
Le service après-vente de l'ascensoriste Otis s'appuie sur un centre européen de pièces de rechange (EPC) situé à Roissy pour maintenir ses propres équipements et ceux d'autres marques. Pour gagner en performance, Otis a mis en place la solution Logidrive d'Acteos qui pilote une chaîne mécanisée Savoye et de la préparation vocale Voice Insight.



Kevin Thomy,
Responsable informatique
et Chef de projet avec
Luc Buret,
Warehouse Manager
EPC d'Otis

OTIS EPC

La maintenance monte en puissance



EPC d'Otis à Roissy.

OTIS EPC en bref

- CA annuel : 55 M€
- 50 employés
- 400 fournisseurs
- 4.500 clients
- 5.000 m²
- 100.000 pièces au catalogue pour 28.000 stockées
- 1.500 colis expédiés par jour vers 100 pays (dont 80 % vers l'Europe, en direct vers les contremaîtres et techniciens Otis, livraison en J+1)

Otis appartient au Groupe UTC (United Technology Corporation), conglomérat américain basé à Hartford, dans le Connecticut. Ce dernier, qui emploie plus de 206.700 personnes, s'organise autour de cinq secteurs d'activités : le génie climatique (Carrier), l'aéronautique (Pratt & Whitney), les systèmes de navigation aérienne (Hamilton Sundstrand et Sikorsky), la sécurité (UTC Fire & Security) et les ascenseurs, escalators et tapis roulants (Otis). Leader en Europe, Otis fait travailler 60.000 salariés dans le monde dont 6.000 environ en France, où l'activité a présenté très tôt un fort potentiel en raison du grand nombre d'immeubles. Otis compte deux pôles : le neuf (installation) et les services (contrats d'entretien et marchés de modernisation). En France, Otis regroupe trois centres stratégiques : un Centre Produit Neuf à Gien (45) avec de l'ingénierie et deux tours d'essais, un Centre Produit Service à Argenteuil (95) qui

assemble des produits de modernisation pour les ascenseurs existants et un Centre Européen de Pièces de rechange à Roissy (95).

assemble des produits de modernisation pour les ascenseurs existants et un Centre Européen de Pièces de rechange à Roissy (95).

Un centre européen

Créé en 1996, ce centre européen a regroupé les magasins de pièces de rechanges auparavant répartis dans les différents pays. Plusieurs pays d'implantation ont été envisagés, mais compte tenu de la densité de son parc et de sa proximité de l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle, c'est la France qui a été retenue. L'intégration s'est effectuée progressivement entre 1996 et 2006, l'objectif étant non seulement de rapatrier les stocks de pièces physiques (plusieurs camions de pièces plus ou moins bien identifiées) mais aussi de connecter informatiquement les contremaîtres (chefs d'équipes chantiers, composées de 10 / 20 techniciens) d'Otis afin qu'ils puissent passer leurs commandes (création d'interfaces entre les systèmes locaux et l'ERP maison, remplacé par Baan d'Infor, destiné à devenir l'outil de la société en Europe à horizon 2012/

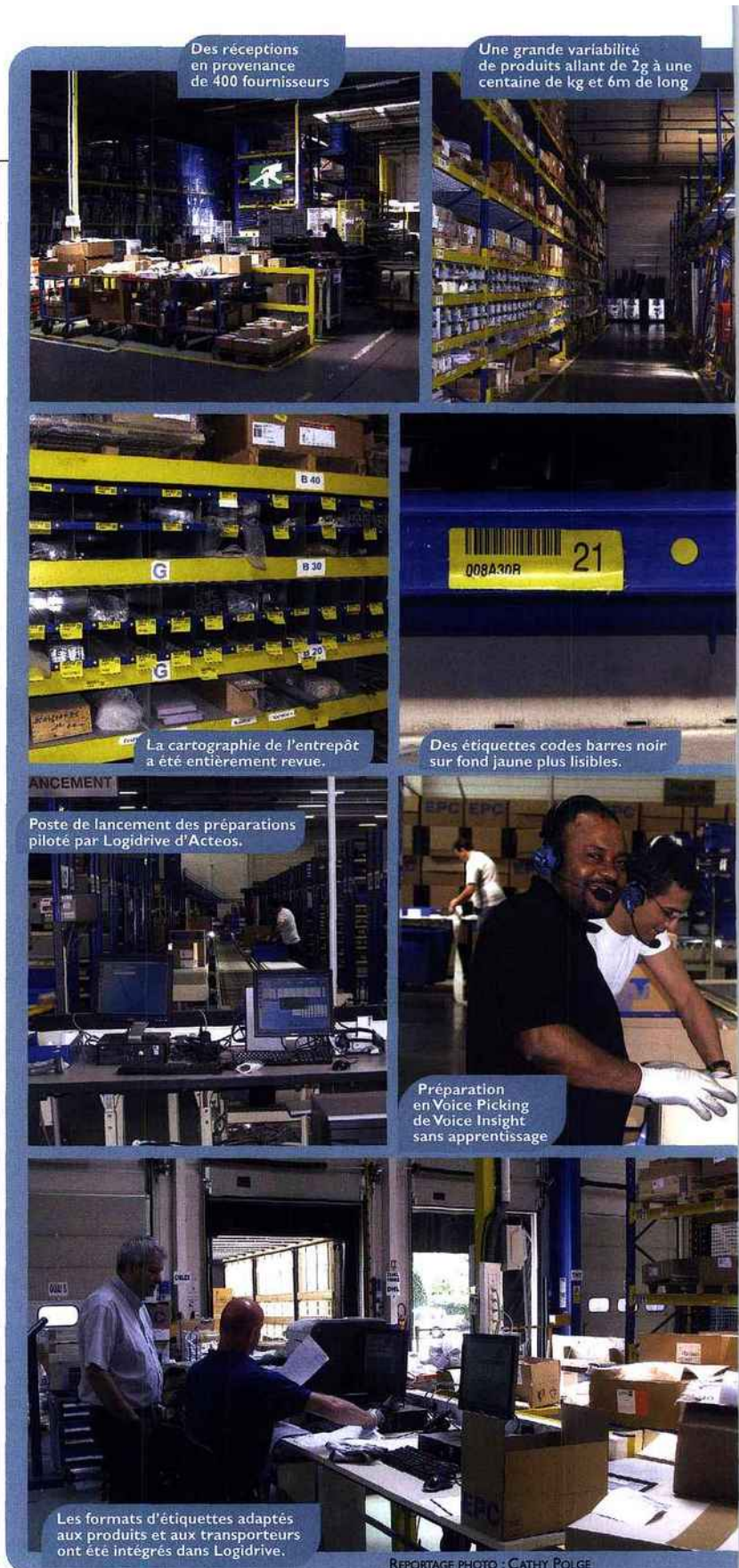
2013). La Belgique et la Suisse, francophones, ont ouvert le bal, puis le Royaume Uni, l'Allemagne, la Hollande et enfin l'Espagne et l'Italie les ont rejoints. En 1996, l'outil de préparation de commandes choisi était LM3 avec les convoyeurs de Savoye. Mais une dizaine d'années plus tard, LM3 était devenu obsolète, les outils de pilotage n'étaient plus au niveau d'exigence attendu (problème d'identification des pièces en réception et gestion de stock, de taux de service) sans oublier un taux de panne inquiétant, l'architecture informatique s'avérant fragile et à risque.

Acteos inspire le plus confiance

Décision est alors prise de lancer un appel d'offre auprès de sept éditeurs de logiciel de gestion d'entrepôt (WMS). Resteront en short list : Acteos, a-SIS et Sage. A l'issue de nombreuses visites de sites (Guinot, Brico Deal, Eveil&Jeux, Samada) et Acteos est finalement retenu. « Le projet a été long car l'équipe d'Otis a changé entre temps. Deux ans se sont écoulés entre la demande de budget et la sélection de l'éditeur. Acteos a été choisi à l'issue d'une réévaluation des besoins parce que nous avons rencontré des utilisateurs heureux et qu'il a su nous donner confiance dans son outil et sa mise en œuvre », explique Luc Buret, Warehouse Manager EPC d'Otis. Dans un premier temps, en avril/mai 2008, Otis envisage de mettre en place le WMS et le Voice Picking en deux étapes. L'arrivée en juin 2008 de Kevin Thomy, Responsable informatique et Chef de projet d'Otis et la visite de Samada les convainquent de mener les deux chantiers de front. La mise en œuvre démarre ainsi en septembre 2008.

Un problème de ressources chez Otis

Plusieurs difficultés sont venues corser le projet, à commencer par un problème de ressources côté Otis. En effet, au début, le Chef de projet était épaulé par un Responsable informatique. Mais ce dernier est parti, emportant avec lui l'historique du système informatique existant. Kevin Thomy reprend les deux postes mais est accaparé par d'autres urgences. « Nous avons des problèmes de stabilité de l'ERP et d'interfaces avec les sites. C'est vrai que nous avons eu



REPORTAGE PHOTO : CATHY POLGE

du mal à garder le rythme », admet ce dernier. Dès le début, la volonté d'Otis est de rester dans les standards de Logidrive et d'adapter l'organisation de l'EPC. « Nous avons confié la conduite du changement durant un an à un stagiaire en Mastère. Cela a vraiment contribué à faciliter la mise en place des nouvelles technologies avec des communications régulières sur les avancées du projet, estime le Responsable informatique, qui poursuit : à la réception, les utilisateurs clefs avaient participé à l'analyse fonctionnelle, donné leur vision aux autres réceptionnaires et passé du temps par îlot pour les informer des changements à leur poste dans le nouveau logiciel. » Et Luc Buret de compléter : « Nous avons mené la conduite du changement dans l'organisation, dans la communication avec le client. Nous avons diffusé cet esprit et le projet a insufflé une dynamique dans le site. »

Des opportunités d'améliorations

D'un point de vue plus opérationnel, « une première difficulté a été de mettre en place une cartographie précise et structurée de l'entrepôt. Mais comme nous avons été prévenus très tôt par Acteos, cela s'est bien passé », raconte Luc Buret. Une équipe de deux à six personnes s'est donc chargée de restructurer l'entrepôt, d'homogénéiser la cartographie et de saisir informatiquement chaque case. « Il fallait renseigner suffisamment l'ERP pour que ces données soient exploitables par Acteos dans le futur et LM3 », indique le Chef de projet. En parallèle, une étude ergonomique des commandes est effectuée. Des étiquettes plus faciles à lire, écrites en noir sur fond jaune, sont apposées sur les emplacements. De plus, des recommandations de stockages relatives aux pièces lourdes et encombrantes, limitant les déplacements des opérateurs sont élaborées. Un autre travail a consisté à développer des formats d'étiquettes appropriés aux types de produits et aux transporteurs. En effet, Otis échange par EDI avec TNT, DHL, Ducros et Ciblex pour la France et recourt à SDV pour l'export. « Auparavant, des implants des transporteurs ré-étiquetaient les colis », peint Kevin Thomy. « Nous voulions éviter cette rupture de charge et

Un projet qui offre des perspectives

« Ce qui m'a le plus marqué, c'est l'équipe sous-dimensionnée côté Otis qui nous a obligé du coup à être plus nombreux de notre côté dans l'accompagnement de la mise en œuvre, observe Giovanni Guzzardi, Consultant SCM chez Acteos. Nous avons aussi pu déployer chez eux du stock flottant, i.e. l'installation de picking sur chaîne uniquement lorsque cela est nécessaire pour certaines pièces à rotation lente ou pour des retours réceptionnés à la dernière minute. » Et Alexandre Morel, Directeur Commercial, Marketing et Communication d'Acteos d'ajouter : « Otis a certes été un peu trop ambitieux dans son premier



Alexandre Morel,
Acteos

retro-planning avec une équipe sous-dimensionnée et compte tenu des déploiements informatiques à réaliser. Mais nous avons des perspectives intéressantes avec eux : la validation de Logidrive sous Windows 7, l'implantation de la nouvelle mobilité d'Acteos... C'est un client avec qui nous avons pu travailler en partenariat par rapport à un DSI moteur. Par ailleurs, dès le début, Otis a choisi d'externaliser son informatique chez CSC. » CP

ne plus intervenir humainement sur les colis. Avec 85 pays, définir les étiquettes appropriées et communiquer en EDI IFC-SUM DO1B avec tous nos transporteurs a représenté un gros travail », reconnaît Luc Buret. De même, au niveau des retours, il fallait attendre l'aval des commerciaux pour réintégrer les pièces. La mise en place de Logidrive a été l'occasion de revoir la procédure et de dissocier les flux physiques des flux financiers. Ceci a été rendu possible par l'utilisation d'outils comme le VSM, un système qualité visant l'amélioration continue de ses processus. A présent, les pièces retournées peuvent être réintégrées en stock dans la journée contre jusqu'à plusieurs semaines auparavant, le remboursement client ou la réclamation transporteur étant déclenché à part, les bénéfiques clients ont donc été immédiats quant à la Reverse Logistics.

Un vrai gain de qualité

Finalement, après avoir surmonté de nombreux soucis découverts au fur et à mesure de l'avancement du projet, la

date de démarrage est fixée au 19 août 2010. Toute cette énergie dépensée s'est avérée payante au bout du compte. « Nous avons énormément gagné sur la traçabilité de chaque colis », estime Luc Buret, sans compter l'amélioration d'un point du taux de service (passé de 98 à 99 %), le nombre de réclamations clients divisé par deux et un gain d'une demi-journée sur la mise à disposition des marchandises aux clients. « Nous n'avons pas encore amélioré la productivité, mais cela passera par l'apposition de codes barres sur les pièces, ce que nous sommes en train de discuter avec nos fournisseurs. Mais nous avons beaucoup sécurisé les prélèvements », analyse le Directeur de l'EPC. Par ailleurs, une préparation de colis répétitifs avec un mode de ramasse globale doit être instaurée. De même, le Voice Picking a contribué à fiabiliser les préparations. « Voice Insight ne nécessite pas de phase d'apprentissage, contrairement à Vocollect que nous avons vu fonctionner chez Samada. C'est bluffant de pouvoir se passer le casque sans problème ! », s'enthousiasme Kevin Thomy. Pour des raisons d'hygiène, chaque opérateur a opté pour un casque individuel. « Les élus (CE, CHSCT...) ont été associés à toutes les étapes du choix des douchettes et du Voice Picking, et nous avons suivi leurs choix parce qu'ils étaient sensés », souligne Luc Buret. Des intérimaires rompus à l'utilisation du Voice Picking ont aussi été d'une grande aide pour aider les autres à adopter ce nouveau mode de préparation. « Pendant deux/trois mois, le taux de service s'est dégradé, mettant EPC en première ligne face à l'insatisfaction de ses clients », poursuit ce dernier. Et Kevin Thomy d'ajouter : « L'EPC est au cœur de la chaîne logistique. Son service doit être aussi irréprochable que quand quelqu'un est coincé dans un ascenseur. » L'inventaire de décembre 2010, « globalement meilleur qu'auparavant » a fini de convaincre tout un chacun de la performance du nouveau système mis en œuvre. « En parallèle, notre système de management de la qualité s'est renforcé. Nous sommes les premiers d'Otis France à avoir obtenu une certification OHSAS 18000 et ISO 14001. Une manière de confirmer par des organismes extérieurs que l'entrepôt fonctionne bien », conclut Kevin Thomy. ■ CATHY POLGE