

Evaluation de la viabilité économique d'une filière de pièces détachées de réemploi et élaboration d'un schéma de fonctionnement

Juillet 2015

Etude réalisée pour le compte de l'ADEME et du GIFAM par RDC Environment et KPMG

Contrat n° 1402C0068

Coordination technique : Erwann Fangeat – ADEME Angers – Direction Economie Circulaire et Déchets – Service Produits et Efficacité Matière et Hortense Brunier (GIFAM)



En partenariat avec :

SYNTHÈSE

GIFAM

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par la caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

REMERCIEMENTS

Par ordre alphabétique :

Le comité de pilotage

ANSEL	Didier	ENVIE
BAILLY	Marie-Hélène	ENVIE
BENOIT	Emmanuel	Agora Plus
BRUNIER	Hortense	GIFAM
CHICAUD	Damien	GIFAM
COSTE-ALBERT	Guillaume	GIAS
DUPARAY	Guillaume	Eco-Systèmes
FANGEAT	Erwann	ADEME
FRISDAL	Astrid	Eco-Systèmes
LABORDE	Suzanne	ENVIE

Les acteurs interrogés

BABADRIS	Mohamed	ENVIE Strasbourg
BONNIER	Thiebaut	SAV
BRUN	Stéphane	ENVIE Reims
COLLE	Hugues	ENVIE Rouen
DRAPEAU	Jean-Marie	SAV
DEBIEVRE	Sylvain	NSE
GUICHARD	Alice	CNPA
MALATERRE	Geoffroy	Spareka
MEDJEDOUB	Erwann	LG
MONARD	Pascal	ENVIE Strasbourg
THURU	Gérald	ATOM

I. Objectifs et moyens mis en œuvre

L'objectif de la présente étude est de définir les conditions concrètes en termes organisationnels et financiers de la mise en place d'une filière de récupération et de mise en vente de pièces détachées d'occasion pour les gros électro-ménagers (GEM) en France.

Le choix des scénarios et la réalisation du business plan ont été effectués sur la base d'une série de visites de sites et d'entretiens, notamment sur des sites de collecte, recyclage, réparation et réutilisation (Envie), des dépanneurs, des grossistes en pièces détachées, des constructeurs, un prestataire de test et de stockage. Des prises de mesure filmées sur site de temps de démontage de GEM ont également été réalisées. Le comité de pilotage a également joué un rôle actif dans l'orientation de l'analyse au cours de réunions de travail.

II. Choix du scénario organisationnel

L'objectif est de définir un scénario organisationnel permettant de mettre sur le marché des pièces détachées d'occasion pour les gros électroménagers en France.

La demande potentielle de pièces détachées, le type de pièces recherchées à démonter et le prix de vente ont été définis en s'appuyant sur les conclusions de l'étude ADEME 2013¹.

Le choix du scénario opérationnel est le résultat du processus suivant :

- Dans un premier temps, la faisabilité, les avantages et les inconvénients de six scénarios opérationnels ont été étudiés sur base d'entretiens et d'échanges avec le comité de pilotage. Les scénarios se différencient par le flux d'origine des pièces, le lieu de captage, les acteurs en charge des opérations de démontage, test, stockage, référencement, expédition et facturation.
- Dans un second temps, une analyse financière a été réalisée sur deux scénarios organisationnels et le scénario identifié par le comité de pilotage comme le plus pertinent a été retenu pour une analyse financière approfondie.

Le mode de mise en vente et le type de client a par ailleurs été défini : la mise en vente serait réalisée à travers la plateforme Agora (plateforme déjà fonctionnelle pour la vente de pièces détachées neuves aux dépanneurs professionnels) et possibilité d'étendre la vente vers les particuliers à travers la mise en place d'une e-boutique.

Le scénario opérationnel retenu est le suivant :

- 3 ateliers Envie sont en charge des opérations de démontage, test, stockage, référencement et expédition de pièces démontées sur des appareils qui seraient autrement destinés au recyclage.
Les infrastructures (bâtiment) existantes d'Envie sont utilisées par la filière. En conséquence, aucun coût lié à ces infrastructures n'est pris en compte.
- Après 2 ans, le marché ayant été créé, les dépanneurs peuvent s'accoler au système en place et revendre des pièces détachées via les mêmes canaux.
- Si nécessaire, l'approvisionnement en cartes électroniques de réemploi peut s'étendre au flux des constructeurs (cartes à réparer issues des remplacements sous garantie).
- Le nombre de pièces vendues évolue de 8667 pièces en 2016, puis 13000 pièces en 2017 et 17333 pièces en 2018. 13 000 pièces correspondent à 20% de pénétration du marché de pièces d'occasion pour les dépanneurs professionnels. Il est considéré que le marché pourra être étendu aux particuliers à partir de 2018.
- Un scénario « dégradé » est envisagé dans lequel 5% des pièces expédiées seraient retournées, car non-fonctionnelles dans les 3 mois, et remplacées par la filière avec un dédommagement complémentaire accordé à hauteur de 70€/pièce. Ce scénario prend en compte la situation contractuelle la plus défavorable envisagée avec les dépanneurs en vue de gagner et conserver leur confiance dans les pièces détachées de la filière (les 70€ correspondent au coût de main d'œuvre de l'intervention du dépanneur).

¹ ADEME, juin 2014, *Etude de la chaîne de valeur des pièces détachées d'occasion dans l'électroménager*.

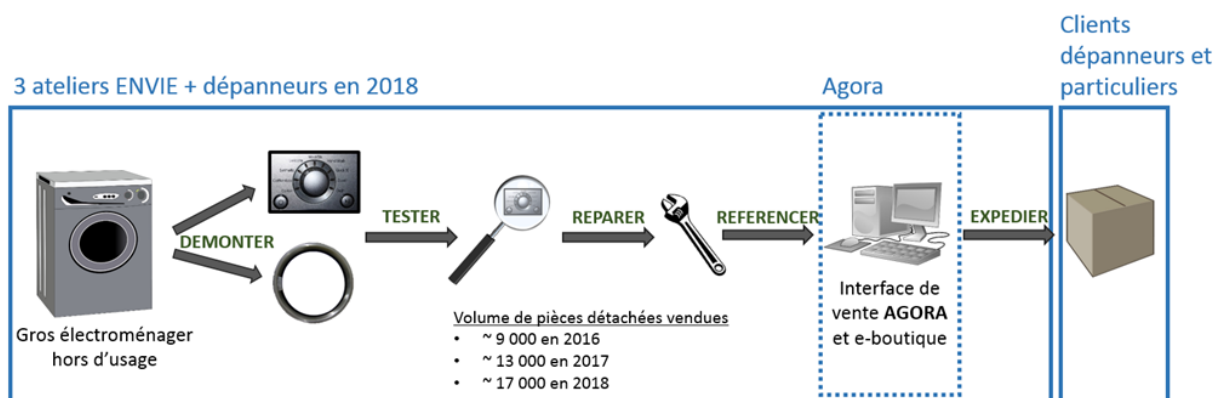


Figure 1 : Schéma du scénario retenu

En dehors des aspects financiers, les principaux avantages du scénario sont les suivants :

- Le gisement est disponible directement dans les ateliers Envie et il est mobilisable,
- Le système ne requiert pas de transport supplémentaire susceptible de générer de la casse,
- La prise en charge de toutes les opérations par un seul acteur favorise une organisation cohérente et efficace pour maximiser le nombre de pièces fonctionnelles mises en marché (ex : pas de test confié à un prestataire externe).
- Le scénario permet de tester la plupart des pièces sur la machine d'origine, ce qui permet de garantir un test de bonne qualité et d'éviter de démonter trop de pièces défectueuses.
- Trois ateliers Envie, candidats à la mise en place du dispositif, sont déjà spécialisés dans le test des appareils, ont une expérience dans le stockage et le référencement, et disposent des infrastructures nécessaires pour la création de la filière sans besoin d'investissement majeur.

Les points d'attention du scénario sont les suivants :

- Mettre les moyens suffisants pour garantir la rigueur des opérations de stockage et de référencement
- Eviter que des appareils soient démontés pour pièces plutôt que réparés. Il ne faut pas que le réemploi des pièces se fasse au détriment du réemploi des appareils entiers. Une séparation claire sur site des appareils susceptibles d'être réemployés « entiers » est donc requise.
- Eclaircir, voire modifier le statut juridique des pièces détachées de la filière (statut de déchet) afin de pouvoir répondre aux enjeux de responsabilité des propriétaires initiaux, acteurs du démontage, test... et clients dépanneurs.

Note : Ce scénario a été préféré à un scénario dans lequel les cartes électroniques étaient envoyées pour test et stockage chez un prestataire externe pour des raisons économiques et de qualité du test qui devait être effectué sur les pièces seules plutôt que sur machine.

III. Principales hypothèses de calcul

Les principales hypothèses d'exploitation appliquées sont rappelées ci-après :

- la répartition des pièces vendues est de 20% de moteurs (PMV² de 50 € HT) ; 40% de cartes électronique (PMV de 50 € HT) et 40% d'accessoires divers (PMV de 22 € HT)
- 3 sites Envie existant participent à cette filière, ce qui permet de diversifier les gisements, pour des investissements initiaux en matériels pour l'ensemble des 3 sites de 23 K€.

Aucun investissement dans les bâtiments n'est compté dans la mesure où les infrastructures d'Envie sont utilisées.
- sur la base de 2 pièces démontées par appareil pour vente, un ETP³ démonte près de 9240 pièces (coût net annuel chargé de l'ordre de 22 K€ par personne).
- à raison de 20 minutes en moyenne consacrées « à la gestion de la vie de la pièce en stock », un ETP magasinier gère 4620 pièces (coût net annuel chargé de l'ordre de 26 K€ par personne).
- le coût total de la masse salariale, y compris personnel d'encadrement, pour l'ensemble des 3 sites s'élève à 179 K€ (soit un peu moins de 7 ETP : 2 démonteurs, 4 magasiniers, 0,66 encadrant)
- absence de subventions ou aides à l'emploi pour le personnel.
- les autres coûts d'exploitation et les coûts spécifiques de fabrication permettent de générer une marge sur coût de production de l'ordre de $14.5/40€ = 36.25 \%$ pour les cartes, $18.5/50€ = 37.20 \%$ pour les moteurs et $13.5/22€ = 61.36 \%$ pour les accessoires
- les coûts informatiques sont estimés en pourcentage des ventes (10% du CA) augmentés de 5 K€/an d'abonnements.
- l'intégration d'un taux de mise au rebut des stocks de pièces invendables ou obsolètes de 5% à chaque fin d'année.

Rappel : compte tenu de la réduction des volumes d'activité, le réseau ENVIE devrait être en capacité de fournir l'intégralité des besoins en cartes électroniques et en pièces sur les 3 années à venir. Toutefois, s'il était nécessaire de le faire, il sera possible d'obtenir des cartes électroniques des constructeurs.

² Prix Moyen de Vente (PMV) : 50% des prix de la base AGORA décotée de 30% complémentaire.

³ ETP : Equivalent Temps Plein

IV. Résultats financiers : une filière viable

UNE FILIERE FINANCIEREMENT VIABLE

Le business plan réalisé sur trois ans montre que la filière est rentable et demande un investissement et un besoin en fond de roulement limités. Par ailleurs, le scénario dégradé présente une rentabilité moindre mais ne remet pas en question la viabilité financière de la filière.

Les résultats plus détaillés sont présentés ci-dessous.

SCENARIO « NORMAL »

Le Chiffre d'affaires 2016 est de 302 K€ auquel s'ajoute la constitution d'un stock pour 139 K€ au cours du 1er exercice soit 441 K€ de production pour générer un Résultat d'Exploitation de 26% en progression constante sur 3 ans. En « rythme de croisière » une fois la montée en puissance de la filière réalisée, le résultat d'exploitation s'élève à 233 K€ soit 38% du CA. Les résultats nets 2016 à 2018 s'élèvent respectivement à 75 K€, 114 K€ et 155 K€.

Le point mort, c'est-à-dire le niveau de CA à partir duquel on couvre l'ensemble des charges et l'on dégage du résultat, s'améliore avec la progression de la marge et des volumes de ventes. Le besoin financier global de la filière sera de l'ordre de 200 K€ + l'investissement initial de 23 K€ sur l'ensemble des 3 sites. Cette enveloppe sera en partie autofinancée par les résultats de l'activité et les financements complémentaires à réunir pour la mise en œuvre de la filière seront de l'ordre de 100 K€ (20 K€ d'investissements complémentaires et 80 K€ pour le BFR).

SCENARIO « DEGRADE »

Les performances financières sont « dégradées » par le coût de revient des pièces envoyées en remplacement sans facturation et le versement de l'indemnité de 70 €/pièce dans le cadre de la garantie. Le coût total de la garantie s'élève à 36 K€ en 2016 puis 55 K€ et enfin 75 K€ les années suivantes soit un « surcoût » qui serait amorti si et seulement si les volumes vendus progressaient de plus de 27% grâce au caractère incitatif d'un tel dispositif (voir l'analyse de l'élasticité effectuée).

Les niveaux de rentabilité intermédiaires (Valeur ajoutée, Excédent Brut d'Exploitation et Résultat d'Exploitation comparés à la Production de l'exercice) sont en retrait de 8 à 9 points environ par rapport au scénario « hors garantie » mais ils restent relativement élevés et progressent avec la montée en puissance de la filière (hausse des volumes avec une structure d'équipe inchangée).

Cette enveloppe sera en partie autofinancée par les résultats de l'activité et les financements complémentaires à réunir pour la mise en œuvre de la filière seront de l'ordre de 130 K€ (20 K€ d'investissements et 110 K€ pour le BFR)

V. Facteurs clés de succès et d'amélioration de la performance

Les principales hypothèses clés qui conditionnent la viabilité de la filière sont listées ci-après :

- approche basée sur les coûts marginaux qui seraient supportés dans le cadre de la mise en place de cette nouvelle activité au sein d'une structure déjà existante, il n'y a donc pas de coûts de structure ou d'immobilier, ce qui réduit considérablement la prise de risque et laisse la possibilité de moduler la mise en route avec les centres Envie.

Les résultats financiers seraient fortement dégradés si une infrastructure propre à la filière devait être mise en place. Ceux-ci n'ont pas été évalués dans le cadre de cette étude.

- la demande cible estimée à 13.000 pièces vendues (avec un taux de pénétration de 20%) sera rapidement atteinte et la filière constituera une réelle alternative à la réparation avec des pièces neuves.
- les prix de vente des pièces sont inférieurs à la moitié des prix actuellement pratiqués par les dépanneurs. Si les prix de vente des pièces neuves venaient à baisser significativement, la viabilité de la filière serait remise en question.

En parallèle, il existe des leviers permettant d'améliorer la performance de la filière ou de réduire les risques liés à sa mise en place :

- la diversité des gisements et le ciblage des pièces les plus demandées avec l'appui d'un système d'information performant (base Agora)
- la possibilité de solliciter des aides à l'emploi, à l'insertion et/ou des subventions, dans la mesure où la filière permet la création d'emplois d'insertion.
- la modification des conditions de la garantie (période couverte / niveau de prise en charge / partage de la garantie...)
- la « promotion et la mise en avant » de la filière par ses acteurs : éco-organismes, réparateurs, SAV.

VI. Vers la concrétisation de la filière

Les prochaines étapes vers la création de la filière sont chronologiquement les suivantes :

- Clarifier les questions juridiques autour du statut de déchet des pièces détachées et des responsabilités d'Eco-systèmes, d'Envie, d'Agora, des dépanneurs et des clients des dépanneurs.
- Définir des relations contractuelles entre ces acteurs.
- Mettre en place du démontage, test, stockage et réparation dans un atelier Envie dans le cadre d'un projet pilote de 2 mois en vue d'
 - Affiner les process, les investissements et les qualifications requises pour le personnel participant.
 - Evaluer le taux de défaillance des pièces (nombre de pièces défectueuses après réparation/ nombre de pièces démontées).
 - Définir les données de référencement à encoder.
- Adapter la plateforme Agora et mettre en place le logiciel de référencement.
- Définir la politique de prix et de garantie sur base d'une étude de marché et des résultats du projet pilote.
- Mettre en place la filière de manière opérationnelle dans les ateliers candidats : Envie Strasbourg, Envie Reims et Envie 2E Nord.

L'ADEME EN BREF

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale, l'agence met à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, ses capacités d'expertise et de conseil. Elle aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, la qualité de l'air et la lutte contre le bruit.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle conjointe du ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie et du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.



ADEME
20, avenue du Grésillé
BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01

www.ademe.fr