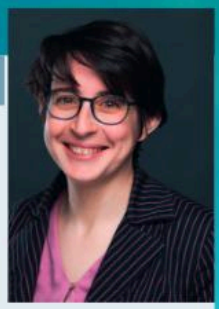
SC UniveRSE 4 Activer la boucle de la circularité

La Supply Chain circulaire peut être une réponse efficace à la décarbonation puisqu'elle va s'attacher à prolonger l'usage des produits finis ou des composants, et ainsi amortir leur « dette carbone ». Les produits à haute valeur résiduelle, légers et faciles à transporter sont avantagés du fait du ratio favorable entre leur valeur et le coût des opérations de reconditionnement. Un facteur de succès crucial réside dans la capacité à coopérer avec des partenaires externes et dans la maîtrise de la complexité d'un processus charge/capacité multiniveaux.



Anaïs Leblanc, Associée et experte supply chain circulaire chez **Citwell**

La circularité s'attaque au gros morceau de la décarbonation

« Les maillons transport et logistique des entreprises ne pèsent généralement que 10 à 20% des bilans carbone, car le principal gisement pour la décarbonation réside dans les produits. Cela implique de s'attaquer à l'écoconception, mais surtout à la mise en place de boucles « hautes » d'économie circulaire qui permettront de prolonger l'utilisation des produits finis ou semi-finis.

Certes, ce n'est pas à la Supply Chain de trouver le bon business model, mais celle-ci est incontournable pour faire passer l'économie circulaire à l'échelle, à la fois sur l'orchestration et l'équilibrage charge / capacité des nouvelles boucles, mais aussi sur l'excellence opérationnelle et la maîtrise des coûts face à la concurrence du « neuf ». Aller vers plus de circularité, c'est évidemment devoir gérer davantage de complexité, mais c'est aussi augmenter sa résilience, car le sourcing des produits et des composants réutilisables s'opère dans un environnement géopolitique généralement plus stable, et plus proche.

Aller vers plus de circularité implique certes de gérer davantage de complexité, mais c'est aussi un puissant levier de résilience. Le sourcing de produits et de composants réutilisables s'affranchit en effet des tensions géopolitiques mondiales grâce à des boucles plus locales et stables . A l'heure où les ressources se raréfient, le circulaire devient ainsi également une réponse à une problématique de l'économie « linéaire ».

La complexité n'est pas forcément de créer un business circulaire, mais de passer du linéaire au circulaire. C'est une vraie transformation, de l'état d'esprit, des réflexes, de l'organisation, du SI. Cela demande un ajustement constant, plus réactif que dans le linéaire. Un défi de taille, que l'on ne pourra pas relever seul : la clé du succès résidera dans la force du collectif ! »

Propos recueillis par Jean-Luc Rognon



© BERNARD LACHAUD

Vincent Gufflet

Directeur des Services et des Opérations de **Fnac Darty**

« Nous cherchons à amortir la dette carbone de nos produits »

La décarbonation figure en bonne place dans les objectifs du plan stratégique de Fnac Darty. Le groupe, qui a été pionnier dans le domaine de la réparation en France, travaille aussi d'arrache-pied pour « circulariser » sa supply chain.

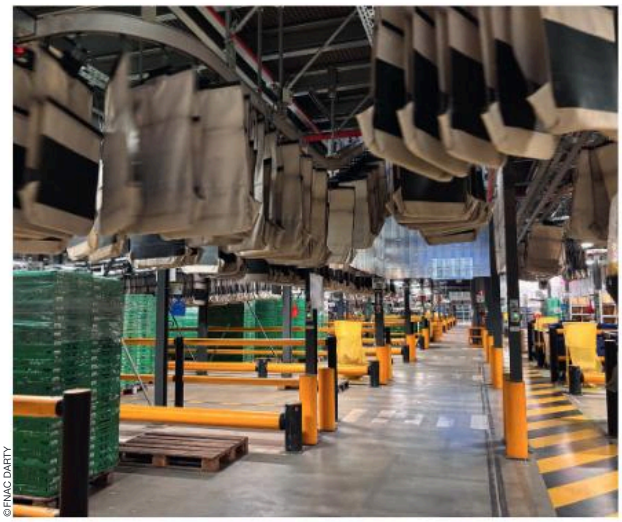
Supply Chain Magazine : Comment la Supply Chain de Fnac Darty est-elle organisée ?
Vincent Gufflet : En aval, notre supply chain est structurée par type de produits selon trois catégories. La première, ce sont les produits culturels, dans lesquels on va retrouver les livres, les CDs/vinyles, la Vidéo ou les jouets. La deuxième, ce sont les produits dits techniques, l'électronique grand public, les smartphones, les ordinateurs mais également le petit électroménager. Ce sont des produits petits ou moyens en poids ou en volume, contrairement à ceux de la troisième catégorie, les produits volumineux, comme le gros électroménager et les téléviseurs.
L'une des raisons de cette catégorisation, c'est que les circuits logistiques n'ont pas grand-chose à voir entre eux. Du coup, notre réseau d'entrepôts en Europe (une douzaine) est organisé par catégories. En France, nous avons deux entrepôts pour les produits volumineux, répartis géographiquement l'un au nord et l'autre au sud par souci d'optimisation économique (via des hubs régionaux), deux entrepôts pour les produits techniques, où la distinction s'effectue sur la taille et le poids des produits (moyens ou petits) car cela détermine le niveau d'automatisation, et enfin deux entrepôts pour les produits culturels. Ici, la répartition n'est ni géographique ni par taille de produits, mais par canal : un gros entrepôt pour l'ecommerce et un entrepôt cross-dock pour servir les magasins.
Sinon, nous avons comme tout le monde des sujets sur l'automatisation, l'agilité, l'amélioration de la qualité de vie au travail pour nos équipes, la prévision de ventes, des commandes, des flux, etc., avec l'intégration de l'IA. Et évidemment de sujets sur le dernier km, l'optimisation des tournées, la *greenification* de la flotte de véhicules.

SCM : Plus généralement, quels sont les principaux leviers de décarbonation chez Fnac Darty ?
V.G. : Il s'agit d'un des sujets majeurs pour notre groupe, dans le cadre du plan stratégique Beyond everyday. Dès 2017, avant même de calculer notre bilan carbone, nous avons cherché à estimer les poids relatifs de chacune de nos activités en matière d'émission de CO2. En fait, 85% de notre sujet, ce sont les produits. Les 15 % restants, c'est le transport amont, le transport aval, l'empreinte carbone des sites des entrepôts et des magasins, etc. C'est donc le volet produits qu'il faut décarboner en priorité, les usines et les processus de fabrication, l'origine des composants, etc. Cela veut dire surtout allonger la durée de vie des produits qui sont vendus, consolider la réparation, développer la circularité, la seconde vie. Autrement dit, c'est comme si chaque produit fabriqué et vendu chez nous contractait une sorte de « dette carbone » qu'il faut s'efforcer d'amortir sur une durée la plus longue possible.

SCM : Quel est le rôle de la Supply Chain dans cette approche ?
V.G. : C'est vrai qu'on pourrait se dire que cette histoire de produits ne touche pas trop à la Supply Chain. Mais c'est le contraire. Car le pire qui puisse arriver, c'est que cette dette carbone concerne un produit qui n'arrive



© FNAC DARTY


© FNAC DARTY

Site logistique e-commerce du livre à Massy

même pas jusqu'au client. Il est donc très important de travailler sur notre planification, nos prévisions, afin de ne pas avoir des stocks dormants dans les entrepôts, et de développer parallèlement des solutions via des opérations promotionnelles, des *brokers*, du don, de manière à ce que tous les produits fabriqués trouvent toujours un usage *in fine*. C'est aussi pourquoi depuis quatre ans, nous avons fait un gros travail pour diviser par deux et demi le nombre de produits abimés ou cassés tout au long de la supply chain, notamment par le *lean management* et la responsabilisation des équipes. Cela montre bien que l'approche RSE peut être tout-à-fait alignée avec les impératifs économiques. Il y a un autre volet, celui de l'orientation des clients vers les moyens de récupération de leurs produits les plus efficaces d'un point de vue carbone. Nous leur communiquons cette information, en plus du coût, lorsqu'ils choisissent leur mode de livraison. Cela met également en lumière les moyens de livraison en *click & collect* que nous développons depuis très longtemps dans le groupe Fnac Darty. Aujourd'hui, plus de la moitié des produits achetés sur Fnac.com ou Darty.com sont retirés en magasin, soit en 24h, soit en 1h, selon le produit.

SCM : Darty fait aussi figure de pionnier dans la réparation. Quid de la Supply Chain circulaire ?
V. G. : Il faut différencier deux choses : la réparation des produits et la circularité. Honnêtement, le plus efficace d'un point de vue carbone, c'est quand même que le produit reste chez son premier propriétaire le plus longtemps possible. Donc la stratégie n'est pas en premier lieu circulaire, notamment sur le gros électroménager, mais bien d'abord de réparer. C'est ce qu'on fait depuis 1973 chez Darty. Depuis 5 ans, nous développons de nouvelles offres de réparation comme Darty Max, qui est un abonnement de réparation illimité qui a quasiment doublé le nombre de réparations effectuées par notre Groupe, et a permis d'allonger de 8 mois en moyenne la durée de vie des produits chez les clients. Avec évidemment un impact sur la logistique des pièces détachées qui doivent être envoyées en J+1 avec une fiabilité de 100% à nos quelque 2.500 réparateurs depuis un entrepôt dédié. Quant à la circularité, elle est plus récente, cela remonte à une dizaine d'années environ, même si notre volume d'affaires dans ce domaine s'élève actuellement à 180 M€ annuel. Il y a beaucoup de travail car les supply chains ne sont pas nativement conçues pour cela. Sur notre entrepôt d'électroménager de Mitry par exemple, les références de lave-linges sont gerbées sur 3 à 6 niveaux, référence par référence, à perte de vue. Mais quand vous êtes sur de la seconde vie, chaque produit est une référence unique, chacun est posé sur sa palette, et stocké sur des racks. C'est nettement moins efficace. Nous travaillons sur « l'industrialisation » des produits de seconde vie, et ce n'est pas évident. Certes, nous récupérons des produits (parfois on les rachète, comme les smartphones) mais ensuite, il faut les transporter, les stocker, les reconditionner. Et plus le produit est gros, moins c'est facile. Il faut arriver à optimiser chaque poste, notamment le transport. Dans l'électroménager, il y a notamment un sujet autour de la géographie. Vaut-il mieux centraliser le reconditionnement en démultipliant les coûts de transport ou démultiplier des ateliers de reconditionnement en local pour ensuite pouvoir optimiser ? C'est tout un travail qui est en cours actuellement.

SCM : Un autre domaine où vous avez été précurseur, c'est le passeport numérique produit (DPP), quel rôle va-t-il jouer dans la supply chain circulaire?
V. G. : Initialement, nous nous sommes lancés dans le passeport digital produit pour le consommateur. C'est comme le carnet d'entretien d'une voiture, mais en version digitale pour les lave-linges, les télés etc. Tous les événements de la vie du produit vont y être conservés et le jour où il faudra le réparer, le réparateur de chez nous pourra y avoir accès. Quand le client voudra revendre son produit, il pourra montrer son DPP à l'acheteur pour certifier que tout va bien. Là où l'on rejoint la supply, c'est qu'il y a un bénéficie collatéral : cela permet aussi d'identifier le produit unitairement. Et cette traçabilité ouvre des perspectives en termes d'optimisation de performance pour fluidifier et industrialiser les parcours de circularité et de réparation ! C'est ce qui va nous amener sur des cas d'usage intéressants côté logistique, même si ce n'était pas le but initial.

Propos recueillis par Jean-Luc Rognon


© MARTA NASCIMENTO / REA

Atelier de réparation de gros éléctroménager