

# La responsabilité sociale et environnementale des entreprises comme outil de régulation de la demande de transport ?

**Réalisé par Valérie Castay**

Sous la direction de Jean André Lasserre

**Département des Etudes et Recherches**

Groupe AFT-IFTIM

(septembre 2008)

Convention N° 0503C0169

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
<b>I        FONDEMENTS DE LA RSE : ENTRE CONTRAINTES ET FLEXIBILITE.....</b>	<b>15</b>
I.1     Outils de la RSE : une multiplicité des standards volontaires et une prise en compte hétérogène du transport et de la logistique .....	15
I.1.1 <i>Un foisonnement de standards volontaires .....</i>	<i>16</i>
I.1.2 <i>Des standards pour le transport et la logistique qui émanent le plus souvent d'une collaboration entre acteurs privés et publics.....</i>	<i>18</i>
I.1.2.1    Place de la <i>supply chain</i> dans les engagements volontaires .....	18
I.1.2.1.1    Les programmes volontaires publics.....	18
I.1.2.1.1.1    L'éco-label européen la « Fleur Bleue ».....	19
I.1.2.1.1.2    L'éco-label français NF Environnement.....	20
I.1.2.1.1.3    Les certifications pour les plates-formes logistiques .....	21
I.1.2.1.2    Les accords négociés avec les professionnels .....	21
I.1.2.1.2.1    Charte de bonnes pratiques des transports et des livraisons de marchandises dans Paris .....	22
I.1.2.1.2.2    Charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO <sub>2</sub> dans les transports routiers de marchandises.....	23
I.1.2.1.2.3    Convention « La grande distribution s'engage pour un commerce durable » .....	25
I.1.2.1.2.4    Les protocoles d'intention « Utilisation de la voie d'eau ».....	25
I.1.2.1.3    Les engagements unilatéraux des professionnels .....	25
I.1.2.2    Les outils de reporting .....	30
I.2     SOFT LAW : QUELLE ARTICULATION POSSIBLE AVEC LA HARD LAW ? .....	34
I.2.1 <i>Règles de responsabilité : principes, et cas de la loi du 1er août 2008 .....</i>	<i>34</i>
I.2.2 <i>La question de l'autorité juridique des chartes et codes de conduite en débat.....</i>	<i>36</i>
I.2.2.1    Une vision libérale de la régulation environnementale dans le contexte institutionnel français des politiques contractuelles .....	37
I.2.2.2    Approches volontaires : réservées à l'atteinte d'objectifs dépassant l'obligation réglementaire.....	38
I.2.3 <i>Des informations erronées sur la politique sociale et environnementale d'une entreprise peuvent-elles être sanctionnées ? .....</i>	<i>39</i>
I.2.3.1    En France, le cadre légal de la RSE spécifie surtout des devoirs de « reporting » environnemental et social .....	39
I.2.3.2    La loi sur la fausse déclaration ou la publicité mensongère pourrait aussi théoriquement être invoquée .....	40
<b>II        GENESE DES DEMARCHES RSE EN TRANSPORT ET LOGISTIQUE.....</b>	<b>46</b>
II.1     DIAGNOSTIC DES MOTIVATIONS .....	47
II.1.1 <i>Exigences des actionnaires et bailleurs de fonds.....</i>	<i>48</i>
II.1.1.1    Les organismes d'analyse sociétale et environnementale .....	48
II.1.1.2    Les modes de communication à l'adresse des investisseurs .....	50
II.1.2 <i>Pressions exercées par les consommateurs.....</i>	<i>51</i>
II.1.3 <i>Intérêt économique.....</i>	<i>54</i>
II.1.3.1    Des gains de productivité corrélés dans une certaine mesure avec la réduction des émissions.....	54
II.1.3.2    Des défis écologiques à concilier aussi avec des contraintes sociales, de qualité, de stocks et de délais.....	56
II.1.3.3    Les surcoûts éventuels d'une logistique « verte » encore rarement consentis.....	57
II.1.4 <i>Menaces de réglementation et démarches pro-actives.....</i>	<i>58</i>
II.1.4.1    Anticiper une évolution des réglementations.....	58
II.1.4.2    ... qui, en dépit des efforts, apparaît inévitable.....	59
II.2     MECANISMES DE PRISE DE DECISIONS ET COMPATIBILITE DES INITIATIVES INDIVIDUELLES AVEC L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE OU DU GROUPE .....	61
II.2.1 <i>L'engagement du groupe naît souvent d'une prise de conscience individuelle au plus haut sommet de la hiérarchie.....</i>	<i>61</i>
II.2.2 <i>Les directions environnement/développement durable ne s'intéressent que depuis très récemment au transport de marchandises.....</i>	<i>63</i>
<b>III       ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX FORMALISES VERSUS ACTIONS SPONTANEEES EN TRANSPORT ET LOGISTIQUE .....</b>	<b>68</b>
III.1    PANORAMA DES DEMARCHES EN TRANSPORT ET LOGISTIQUE RELATEES DANS LES RAPPORTS ANNUELS OU DE DEVELOPPEMENT DURABLE.....	68

III.2	ANALYSE DES « BONNES PRATIQUES » INTEGRANT LA PRISE EN COMPTE DU CRITERE ENVIRONNEMENTAL DANS LES CHOIX TRANSPORT-LOGISTIQUE.....	82
III.2.1	<i>Optimisations tactiques à l'exploitation.....</i>	83
III.2.1.1	Rationalisation des flux et approches multi-acteurs.....	84
III.2.1.1.1	Meilleure utilisation des véhicules.....	84
III.2.1.1.2	Collaboration et mutualisation.....	85
III.2.1.1.2.1	Un fort potentiel attendu.....	86
III.2.1.1.2.2	Peu d'expériences de transport mutualisé.....	87
III.2.1.1.2.3	Des initiatives pour encourager la mutualisation des flux.....	89
III.2.1.2	Optimisation des unités d'expédition.....	90
III.2.1.2.1	Le « mieux » et le « moins » d'emballage.....	91
III.2.1.2.2	... pensés dès la conception du produit.....	93
III.2.1.2.3	La « plume optimise le plomb ».....	94
III.2.1.3	Livraisons à domicile dopées par le e-commerce.....	95
III.2.2	<i>Modification de la structure du réseau logistique et de production.....</i>	97
III.2.2.1	Rapprocher la production de la consommation : déspecialisation des sites de production et relocalisations des sites d'approvisionnement.....	97
III.2.2.1.1	Quelles perspectives pour une relocalisation des activités ?.....	98
III.2.2.1.2	L'interpellation des rapports de développement durable sur les stratégies de « <i>sourcing</i> » des entreprises.....	100
III.2.2.2	Adapter les réseaux logistiques : ajustement des architectures de réseaux de distribution, localisation des plates-formes et détermination du nombre de points de rupture de charge.....	102
III.2.2.2.1	La dimension environnementale du choix de localisation des entrepôts.....	102
III.2.2.2.2	... répond surtout aux contraintes croissantes de la distribution urbaine.....	104
III.2.3	<i>Réduction à la source des quantités et volumes de biens à transporter.....</i>	105
III.2.4	<i>Optimisation grâce aux systèmes d'information.....</i>	106
III.2.5	<i>Transfert de mode de transport (route et air vers fer et voie d'eau).....</i>	108
III.2.5.1	Une tradition ancienne pour le transport de produits denses.....	108
III.2.5.2	Le transport aérien sur la sellette.....	109
III.2.5.3	La recherche d'une substitution du fluvial et du ferroviaire à la route.....	110
III.2.5.4	La problématique de la desserte des centres urbains.....	112
III.2.5.5	Freins au développement du multimodal.....	114
III.2.6	<i>Autres initiatives.....</i>	116
III.2.6.1	Véhicules plus « propres ».....	116
III.2.6.1.1	Gaz Naturel Véhicules (GNV) et Gaz Naturel Compressé (GNC).....	116
III.2.6.1.2	Autres carburants « verts » et véhicules hybrides.....	116
III.2.6.1.3	Nouvelles motorisations.....	119
III.2.6.2	Eco-conduite.....	119
III.2.6.3	Solutions technologiques incrémentales.....	120
III.3	APERÇUS DES OBJECTIFS DESORMAIS POURSUIVIS PAR LES ENTREPRISES.....	121
III.3.1	<i>Tour d'horizon des objectifs affichés dans les rapports de développement durable.....</i>	121
III.3.2	<i>Les axes de progrès vus par les responsables environnement ou développement durable.....</i>	126
III.3.3	<i>Le degré d'ambition des objectifs en question.....</i>	128
IV	<b>LE REPORTING ENVIRONNEMENTAL DE LA SUPPLY CHAIN.....</b>	<b>131</b>
IV.1	PRATIQUES ACTUELLES DE REPORTING DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE EN TRANSPORT-LOGISTIQUE.....	132
IV.1.1	<i>Quels indicateurs de performance environnementale de la supply chain aujourd'hui disponibles en entreprise ?.....</i>	132
IV.1.1.1	Des indicateurs classiques de performance logistique.....	133
IV.1.1.2	... plus faciles à suivre que les émissions de CO <sub>2</sub> .....	134
IV.1.2	<i>Organisation du reporting environnemental en transport-logistique.....</i>	135
IV.1.2.1	Collecter les données et calculer des ratios : des moyens humains et informatiques à mobiliser.....	135
IV.1.2.2	Exploiter les données et communiquer : un levier de sensibilisation des équipes.....	137
IV.1.3	<i>Zoom sur les indicateurs publiés.....</i>	138
IV.2	LE SUIVI DES EMISSIONS DE CO <sub>2</sub> , PRINCIPAL ENJEU DE REPORTING.....	145
IV.2.1	<i>Le réchauffement climatique au cœur des préoccupations environnementales.....</i>	145
IV.2.1.1	De l'identification des enjeux.....	145
IV.2.1.2	... à la traduction de besoins en termes de connaissances.....	146
IV.2.2	<i>La fiabilité et la comparabilité des reporting carbone en débat.....</i>	148
IV.2.2.1	Mise en perspective des valeurs publiées pour les indicateurs CO <sub>2</sub> du transport.....	148
IV.2.2.2	Les valeurs mentionnées dans les rapports de développement durable ne sont pas exemptes d'erreurs.....	150
IV.2.2.3	La variété des périmètres retenus compromet les comparaisons dans le temps et entre les entreprises.....	150
IV.2.2.3.1	Evolution des modes de transport pris en compte.....	151
IV.2.2.3.2	Evolution du nombre de sites.....	151
IV.2.2.3.3	Evolution du périmètre géographique.....	151

IV.2.2.3.4	Hétérogénéité de la prise en compte des filiales et des sous-traitants .....	152
IV.2.2.3.5	Extension du périmètre aux flux « amont » .....	153
IV.2.2.4	Les variations des émissions sont partiellement expliquées par les responsables .....	155
IV.2.2.4.1	La croissance des émissions de gaz à effet de serre des entreprises reflète de manière mécanique la croissance de leurs activités et/ou la progression des modes de transport énergivores... ..	156
IV.2.2.4.2	.... toutefois les actions mises en œuvre peuvent induire des inflexions perceptibles dès le court terme (à N+1 ou N+2) dans les reporting environnementaux .....	157
IV.2.3	<i>Les entreprises en capacité de publier des indicateurs d'émissions CO<sub>2</sub> dans le transport ne le font pas nécessairement</i> .....	158
IV.2.4	<i>Des attentes vis-à-vis d'un renforcement de l'encadrement des pratiques de reporting</i> .....	160
<b>V</b>	<b>LA CONSTRUCTION D'UNE CO-RESPONSABILITE CHARGEURS – DONNEURS D'ORDRE</b> .....	<b>163</b>
V.1	LES CHARTES FOURNISSEURS S'ETENDENT PROGRESSIVEMENT AUX TRANSPORTEURS ET LOGISTIENS .....	164
V.1.1	<i>Les « conditions générales d'achat » des groupes traduisent leurs engagements sociaux et environnementaux en politiques d'achat</i> .....	165
V.1.2	<i>La sélection des fournisseurs sur la base d'exigences sociales et environnementales suppose un processus d'évaluation et de contrôle des contractants</i> .....	165
V.1.3	<i>Les transporteurs sont concernés au même titre que les autres sous-traitants par les politiques d'achat « responsables »</i> .....	166
V.2	DES CRITERES DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE FONT LEUR APPARITION DANS LES APPELS D'OFFRES TRANSPORT .....	169
V.2.1	<i>D'une « collaboration » pour améliorer l'efficacité énergétique de la supply chain</i> .....	169
V.2.2	<i>... à l'exigence de preuves d'une démarche respectueuse de l'environnement</i> .....	171
V.2.2.1	Les critères de performances environnementales utilisés pour sélectionner les prestataires ont l'avantage d'être facilement vérifiables.....	171
V.2.2.2	Ces pratiques de sélection se diffusent par le jeu des filiales et des sous-traitances en cascade .....	172
V.2.2.3	Le phénomène est appelé à s'amplifier.....	174
V.3	DES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX S'INVITENT DANS LES CONTRATS DES PRESTATAIRES .....	175
V.3.1	<i>Importance accordée aux certifications et à un management environnemental</i> .....	176
V.3.2	<i>Les formations, encouragées pour maîtriser la consommation de carburant et améliorer la sécurité</i> .....	177
V.4	LES DONNEURS D'ORDRE EN DEMANDE D'INFORMATIONS SUR LES DEMARCHES RSE DES TRANSPORTEURS... ..	178
V.4.1	<i>Les indicateurs qui font à ce jour l'objet d'un reporting ont à voir avec l'efficacité du transport</i> .....	179
V.4.2	<i>Mais de plus en plus de chargeurs sont en recherche d'informations</i> .....	181
V.4.3	<i>Quelle est la légitimité juridique des demandes des donneurs d'ordre ?</i> .....	183
V.4.4	<i>La mention des émissions CO<sub>2</sub> sur les factures de transport est bienvenue, mais se heurte dans la pratique à des obstacles</i> .....	184
<b>VI</b>	<b>PERSPECTIVES POUR DE NOUVEAUX OUTILS DE VALORISATION DES PRATIQUES</b> .....	<b>190</b>
VI.1	LABEL DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE POUR LES ENTREPRISES DE TRANSPORT.....	191
VI.2	« FOOD MILES » ET PROMOTION DES CIRCUITS COURTS DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION .....	193
VI.3	ETIQUETAGE CARBONE DES PRODUITS .....	196
VI.4	ETIQUETAGE ENVIRONNEMENTAL D'INDICATEURS TRANSPORT .....	197
VI.4.1	<i>Expérimentations en France</i> .....	197
VI.4.1.1	Lafuma.....	197
VI.4.1.2	Casino.....	198
VI.4.1.3	E. Leclerc.....	199
VI.4.2	<i>Contraintes et opportunités</i> .....	201
	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>205</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>214</b>
	<b>ANNEXE 1 – LISTE DES ENTREPRISES (ENTRETIENS EN FACE A FACE OU TELEPHONIQUES)</b> .....	<b>222</b>
	<b>ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE</b> .....	<b>225</b>
	<b>ANNEXE 3 – LA GRANDE DISTRIBUTION S'ENGAGE POUR UN COMMERCE DURABLE</b> .....	<b>238</b>

# INTRODUCTION

## Eléments de contexte

La fonction logistique, à travers notamment l'externalisation de la fonction transport et stockage, est confrontée à des défis environnementaux majeurs : hausse prévisible du prix du pétrole, accroissement des transports de marchandises et de la distance parcourue du fait de la centralisation des centres de stockage, accroissement des gaz à effet de serre et de la congestion urbaine. Comme le souligne le rapport du Commissariat général du Plan, l'avenir de la logistique dépendra dès lors à la fois de la force des pressions environnementales (réglementaires, sociales, et civiles), des progrès technologiques en matière de réduction de l'impact des pollutions du secteur, de l'ampleur de la hausse du prix des hydrocarbures mais aussi des évolutions de la spécialisation internationale et européenne ainsi que de la localisation des plates-formes de stockage par rapport aux marchés de débouchés<sup>1</sup>.

Beaucoup d'expérimentations logistiques présentées comme vertueuses pour l'environnement sont en cours chez les grands chargeurs, que ce soit dans l'industrie des biens de consommation, la grande distribution, ou chez les gaziers et les cimentiers. Elles sont certes justifiées par le fait que le transport reste un centre de coûts pour les chargeurs qui n'ont pas intérêt à faire du kilomètre inutile, mais plutôt à optimiser leurs tournées et à réduire leurs parcours à vide. Le renchérissement durable du prix des carburants pourrait inciter à repenser des organisations logistiques dans un sens plus économe en flux de transport, amenant ainsi les entreprises à adopter des stratégies plus conformes aux préoccupations sociétales actuelles. Le distributeur Cora considère par exemple qu'il a étendu son engagement dans le développement durable lorsqu'il a repris en interne il y a trois ans la gestion de ses transports, dans un effort pour optimiser le chargement des camions et les flux avals, planifier les livraisons et limiter les kilomètres à vide. D'après le Président de Novethic, J.-P. Sicard, « de grandes sociétés, au delà des effets d'images en font une opportunité stratégique dans leur positionnement sur les marchés, la réduction de leurs risques, leur organisation interne ou la mobilisation de leur personnel ».

Les rapports de développement durable des grandes entreprises montrent que la dynamique environnementale joue un rôle important dans la responsabilité sociétale des entreprises, en raison notamment des effets médiatiques attendus, comme l'ont compris les grands groupes pionniers : Suez, Lafarge, Carrefour, Renault, Gaz de France... Accor a par exemple élaboré deux chartes, une charte sur l'environnement et une charte sur les « achats durables ». Ces entreprises ont su communiquer depuis plusieurs années sur leurs pratiques et leurs objectifs dans un rapport ajouté aux comptes annuels. Certains grands groupes ont mis en place des comités de développement durable et nommé un directeur du développement durable, même dans des entreprises de transport (Norbert Dentressangle, Geodis...). Chez Lafuma, qui a publié son premier rapport de développement durable début 2005, un groupe de travail chargé du transport s'est constitué lors de la mise en place en 2002 d'une organisation interne dédiée au développement durable.

---

<sup>1</sup> JOLLY Cécile, « Le développement durable: affaire publique ou affaire privée », rapport du Commissariat Général du Plan.

Selon une étude sur les codes de conduite de l'OCDE (2001), sur les 100 plus grosses entreprises mondiales, 95 ont des codes de conduite en matière d'environnement. On observe ainsi la multiplication d'engagements volontaires des entreprises dans le champ du développement durable, engagements qui s'inscrivent notamment dans le cadre de codes de conduite, chartes, et autres dispositifs déontologiques qui énoncent les principes et objectifs auxquels elles déclarent souscrire. Bien que la plupart de ces démarches soient peu coercitives, certaines s'appuient sur des référentiels auxquels des auditeurs ou des certificateurs peuvent se reporter (comme dans le cas des labels).

Parallèlement, les pouvoirs publics tendent à encourager ces démarches, tout en les encadrant. Dans le cadre de la stratégie nationale de développement durable adoptée le 3 juin 2003, le gouvernement français s'est fixé pour objectif de favoriser le « développement de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, conditions de leur bonne gouvernance », par l'analyse des pratiques et la recherche de dispositifs financiers pour inciter les entreprises à s'engager dans des démarches de développement durable.

Même si elle n'a pas eu une forte exposition médiatique, la RSE était au menu du groupe 5 du Grenelle de l'environnement, présidé par Nicole Notat, la directrice de Vigeo, – l'une des principales agences de notation extra-financière des entreprises –, et consacré à la démocratie écologique et à la réforme des institutions et de la gouvernance. Elle est au cœur des objectifs mis en exergue par les travaux du groupe, et l'un des 33 chantiers opérationnels initiés en décembre 2007 par le Grenelle de l'environnement s'intitule ainsi « Entreprise et responsabilité sociale et environnementale ». Il interroge « la manière d'aider, d'inciter, d'orienter, les entreprises vers un développement durable, que ce soit par une meilleure prise en compte des incidences sociales et environnementales, que ce soit dans les modes de gouvernance ou dans les relations avec les parties intéressées, que ce soit par les valeurs éthiques auxquelles l'entreprise fait référence »<sup>2</sup>.

Il faut remarquer que le sens et les implications du terme de responsabilité, dans son emploi ici (mais aussi dans le Livre Vert de l'Union Européenne « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociétale des entreprises », 2001), sont très éloignés du principe de responsabilité du droit français. Certes, la philosophie originelle est commune (vision humaniste de la société, associant des valeurs morales et de solidarité) : le potentiel contrevenant, s'il doit répondre des conséquences de ses actes, est incité à adopter les mesures nécessaires à la prudence dans l'exercice de son activité, la prise de précautions qui en résulte devant protéger les victimes d'un éventuel dommage.

Cependant, à côté d'une notion de responsabilité qui, en droit français, et lorsqu'elle est appliquée aux dommages environnementaux, consacre l'application du principe pollueur-payeur, selon des règles de responsabilité dictées par le législateur, coexiste l'idée selon laquelle ces règles de responsabilité justement peuvent être librement choisies par les entreprises elles-mêmes : ce sont les accords volontaires d'entreprises. Quand la responsabilité légale s'attache à la compensation des victimes (efficacité juridique) et vise à faire en sorte qu'une personne ayant occasionné des dommages à l'environnement (le pollueur) verse une somme d'argent pour remédier aux dommages qu'elle a causés<sup>3</sup>, la RSE recherche plus

---

<sup>2</sup> Rapport final du comité opérationnel « Entreprise et RSE », 21 mars 2008, 75 p.

<sup>3</sup> Livre blanc sur la responsabilité environnementale de l'Union Européenne (2000).

précisément l'efficacité dans les incitations à la prudence, permettant de réduire la charge des risques pour la société (efficacité économique)<sup>4</sup>.

Avec l'avènement d'une responsabilité sociale et environnementale, en tant que mécanisme de régulation finalement plus économique que juridique, c'est du marché que doit essentiellement venir la sanction de comportements peu précautionneux (consommateurs via labels, investisseurs via fonds éthiques, etc.). Il ne s'agit plus alors pour la puissance publique de dissuader, punir et réparer, mais d'aider, inciter, et orienter, pour reprendre l'expression des objectifs du chantier du Grenelle.

## **Présentation de la recherche**

Il existe bien entendu un ensemble de dispositions légales et obligations juridiques, visant à prévenir et contenir les dommages environnementaux causés par la *supply chain*, qui s'imposent aux entreprises. Le législateur a en fait largement dicté ses prescriptions en fonction de préoccupations relatives à la sécurité, aux risques d'accidents, et d'incendies.

Ainsi, les entrepôts destinés à des marchandises générales en quantités supérieures à 500 tonnes, et dont le volume est supérieur ou égal à 5 000 m<sup>3</sup>, sont visés par la rubrique n°1510 de la nomenclature des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE). Selon le volume cumulé des cellules de stockage, on distingue les entrepôts soumis à :

- autorisation : dès lors que le volume de l'entrepôt est supérieur à 50 000 m<sup>3</sup> (pour pouvoir exploiter un entrepôt soumis à autorisation, l'article 2 du décret du 21 septembre 1977 prévoit que la personne qui se propose d'exploiter une telle installation adresse une demande d'autorisation au préfet accompagnée notamment d'une étude d'impact et d'une étude de danger)
- déclaration : lorsque le volume de l'entrepôt est compris entre 5 000 et 50 000 m<sup>3</sup>.

Parmi les exigences de la rubrique 1510, on trouve des limitations en termes de nuisances sonores ou de rejets par rapport au respect de la nappe phréatique, et aussi l'obligation éventuelle de retenir les eaux. Une quarantaine de rubriques supplémentaires stipulent les contraintes particulières qui s'appliquent à des produits spéciaux (ex. : rubrique 1530 pour les bois, papiers, cartons, 2662 pour les polymères, 2663 pour les pneumatiques...), les plus contraignantes s'adressant aux sites de stockage de produits chimiques qui relèvent de la directive Seveso.

Le transport et le stockage de matières dangereuses ont fait l'objet d'attentions particulières du législateur, avec l'accord européen ADR qui définit leurs critères de classement et impose des obligations concernant le matériel de transport, les documents de bord, la formation, la circulation des véhicules, les opérations de chargement et de déchargement. Depuis le 01/01/2001, les entreprises qui manutentionnent ou transportent des matières dangereuses sont tenues de s'adjoindre les services d'un « conseiller à la sécurité » chargé d'aider à la prévention des risques pour les personnes, les biens ou l'environnement.

Les entreprises de transport sont également soumises, comme toute personne physique ou morale, au droit commun de la gestion des déchets du Code de l'environnement (déchets provenant des véhicules ou générés par l'activité). Le décret n°98-679 du 30 juillet 1998 impose en outre aux

---

<sup>4</sup> COOTER R.D. (1991)

entreprises exerçant une activité de transport de déchets de déclarer cette activité auprès des autorités dès que la quantité de déchets transportés est supérieure à 0,5 tonne pour les déchets non dangereux et 0,1 tonne pour les déchets dangereux.

On le voit, la priorité du législateur a consisté à réglementer des activités présentant une forme de dangerosité. Les seuls outils réglementaires à l'œuvre exerçant une certaine régulation des flux de transport relèvent des politiques publiques urbaines. L'article L. 223.1 du Code de l'environnement autorise les autorités à suspendre ou restreindre la circulation en cas d'alerte à la pollution. Les préfets peuvent en cas de pics de pollution interdire, restreindre ou détourner le trajet des poids lourds.

Mais dans l'ensemble, L. Dablanc souligne que « les transports semblent relativement peu concernés par un impératif législatif de développement durable »<sup>5</sup>. Et plus loin : « On constate un décalage entre les documents fixant les grands principes de l'action locale, tels que les PDU ou les agendas 21, et les actes réglementaires quotidiens pris par les municipalités ». Même dans la jurisprudence récente sur les arrêtés municipaux concernant les livraisons, les décisions sont davantage légitimées par des motifs de protection de la sécurité et de la tranquillité des riverains qu'en référence à des thèmes environnementaux (nuisances de pollution ou bruit par exemple). A ce jour, en France, peu de villes se sont encore lancées dans des innovations réglementaires favorisant les véhicules de livraison plus propres, récents ou silencieux (et encore moins favorisant une amélioration des taux de remplissage...), ou ajoutant des restrictions particulières pour les véhicules les plus polluants. Les villes françaises restent, en moyenne, relativement en retrait vis-à-vis de ce type de mesures.

En fait, dans le domaine de la régulation des effets externes négatifs des transports, on assiste à l'émergence de politiques de concertation et négociation, et à l'enclenchement de dispositifs souples et multi-partenariaux. Le périmètre d'action des politiques réglementaires étant finalement assez étroit (champ sécuritaire), et relativement inopérant pour peser sur des tendances comme la croissance de la demande de transport par exemple, une autre voie est expérimentée par les pouvoirs publics basée sur la discussion et la responsabilisation des professionnels. Ces démarches, qui recherchent la participation, l'adhésion et l'implication des acteurs économiques de la *supply chain*, présentent en outre, du point de vue des décideurs publics, l'avantage de tenter de pallier l'inefficacité de règles de droit plus contraignantes, mais mal appliquées, ou qui font insuffisamment l'objet de sanctions et verbalisations en cas de manquement (principalement par défaut de moyens de contrôle, mais aussi par souci de ne pas entraver le développement économique par de nouvelles rigidités).

Dans ce contexte, notre étude se propose de participer à une fonction de veille des pratiques des acteurs économiques en repérant les « propositions » mises en œuvre par les entreprises, en lien en particulier avec des accords volontaires d'entreprises, qui visent ou concourent à économiser des flux de transport de marchandises. L'objectif est d'identifier les pratiques remarquables allant dans ce sens, et leurs déterminants, en mettant l'accent sur la transférabilité de ces stratégies – dont il pourra être tenu compte pour l'attribution d'un « label de développement durable », dont la Commission européenne a déjà fait part de son souhait –, et d'appréhender les effets possibles de ces actions sur les orientations des politiques publiques.

---

<sup>5</sup> DABLANC Laetitia, "La notion de développement urbain durable appliquée au transport des marchandises", 2007.



Une meilleure connaissance de ces initiatives volontaires, et du cadre formel dans lequel elles s'enracinent, est nécessaire, à la fois dans le but de promouvoir la diffusion des bonnes pratiques, et de fiabiliser la publicité que donnent les entreprises de leurs performances environnementales. En effet, les données concernant les démarches responsables des entreprises et leurs effets sont encore parcimonieuses (les auditeurs se plaignent d'ailleurs du manque de transparence de ces informations). Si des chargeurs se sont engagés dans des démarches volontaires visant à promouvoir une logistique moins consommatrice de transport, la connaissance de ces actions reste très parcellaire.

Or, au-delà de l'engagement des entreprises en faveur d'un transport plus propre et le développement de modes alternatifs à la route, on peut penser que certaines dispositions présentées dans les différentes chartes, codes de conduite, ou référentiels de « soft law » mettant en jeu le développement durable, prévoient des engagements ayant une incidence sur les flux de transport, par le biais notamment :

- d'un choix raisonné de la localisation des partenaires et sous-traitants dans une économie mondialisée
- d'une optimisation de l'organisation transport.

La montée en puissance du développement durable pousse à une remise en cause profonde et à une remodelisation des chaînes logistiques. Vraisemblablement, certains modes d'approvisionnement et de distribution vont devoir évoluer et les schémas du juste à temps et du zéro stock devront être revus et adaptés, quitte à ce que les donneurs d'ordre revoient à la baisse leur qualité de service et contraignent leurs clients en bout de chaîne à reformer et conserver des stocks pour pallier le risque de rupture. Dans cet esprit, l'étude d'Eurodécision<sup>6</sup> montre que chez Yoplait le passage de quatre à trois entrepôts aurait pour conséquence une économie de camions par kilomètre de 20% mais entraînerait une augmentation des délais de livraison.

Les grands axes de la présente recherche consistent à :

- Identifier les accords volontaires qui formulent des engagements impliquant une maîtrise des flux de transport et d'en décrire les meilleures pratiques. Il s'agit notamment d'apporter des réponses aux questions suivantes : les engagements portent-ils sur des points précis, et lesquels, ou restent-ils généraux ? Portent-ils par exemple sur des actions de concertation des acteurs économiques pour optimiser leurs chargements, sur une remise en cause des flux tendus ?...
- Repérer les éventuels référentiels sur lesquels s'appuient ces engagements, en déterminer la philosophie et les origines, et en étudier le contenu. Quels sont les items abordés dans les codes de conduite, chartes et autres référentiels, et dans quelle mesure impliquent-ils les transports et une réduction de leurs flux ?
- Analyser les motivations qui ont présidé aux engagements des entreprises : ont-elles agi sous la pression consumériste et médiatique (*business to consumer*) ou pour des raisons

---

<sup>6</sup> EURODECISION *et ali.*, 2005.

concurrentielles liées à leur compétitivité (*business to business*) ? Ces motivations pourront être spécifiées en fonction de secteurs et/ou métiers.

- Apprécier le caractère plus ou moins contraignant et coercitif des engagements pris, à travers l'éventuelle procédure d'accréditation (*ex ante*) et les éventuels contrôles et audits (*ex post*).
- Mesurer les performances atteintes (en termes de niveau) mais aussi les progrès réalisés (en termes de marge) par rapport à l'objectif énoncé.
- Analyser les problèmes et difficultés rencontrés par les entreprises dans la mise en œuvre des accords volontaires, en détaillant les différentes phases du déroulement de leur implémentation, de la conception des objectifs à l'évaluation des résultats.
- Evaluer la pertinence et les chances de réussite pour le futur de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans la régulation de la demande de transport. On essaiera dans cette optique de cerner le potentiel de réduction d'émissions pouvant être atteint à grande échelle par le mode volontaire.
- Proposer à partir de l'ensemble des retours d'expérience des recommandations pour renforcer la contribution volontaire des entreprises à la maîtrise des flux de transport et améliorer la prise en compte de cette question par les référentiels de la « *soft law* ».

## **Méthodologie**

Notre recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire pour identifier les possibilités de maîtrise de la demande de transport par le jeu de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Alors que les instruments de politique publique habituellement utilisés pour réguler la pollution et réduire l'usage des pratiques polluantes (comme les taxes et redevances et les normes ayant une portée obligatoire) sont à ce jour relativement peu mobilisés et opérants pour freiner la croissance des besoins en transport de marchandises, les initiatives volontaires, qui se multiplient dans le domaine privé, sont dignes d'intérêt, en ce qu'elles peuvent potentiellement contribuer à l'émergence d'une réflexion sur les moyens de mettre en œuvre de nouvelles formes d'organisations logistiques plus économes en transport.

A cet effet, l'étude vise à produire des informations quantitatives et qualitatives sur les bonnes pratiques, initiées par les chargeurs et les transporteurs, permettant de limiter la demande de transport dans le cadre d'accords volontaires impliquant leur responsabilité sociale et environnementale. Elle se fixe également pour objectif de faciliter l'appropriation de ces informations par les décideurs pour une meilleure adéquation des démarches volontaires aux préoccupations sociétales actuelles.

Nous nous sommes attachés à :

- Repérer dans la littérature (rapports, études, articles...) quel est le traitement accordé aux engagements volontaires, et de dégager les vertus, mais aussi les limites, qui leur sont attribuées dans la régulation des nuisances environnementales en général, et du transport et de la logistique en particulier

- Répertorier les formes de labellisation, normalisation et certification, et plus généralement l'ensemble des dispositifs offrant aux entreprises des référentiels par rapport auxquels elles sont encouragées à situer leurs performances et à les améliorer, et examiner leur contenu du point de vue de la prise en compte des enjeux liés au transport et à la logistique
- Identifier les entreprises ayant engagé, ou engageant, leur responsabilité sociale et environnementale ; et recueillir des données auprès d'elles, notamment des documents qui explicitent leurs engagements volontaires et en décrivent les tenants et les aboutissants. Les informations issues des rapports de développement durable, bien que privilégiées, en ce qu'elles s'inscrivent explicitement dans la lignée des obligations liées à la loi française sur les Nouvelles Régulations Economiques, ont néanmoins été complétées par la description de bonnes pratiques d'entreprises dans ce domaine, telle qu'en donne notamment la presse professionnelle.
- Dépouiller les rapports de développement durable publiés par les groupes, et analyser d'une part le diagnostic qui est fait de la contribution des activités transport et logistique de l'entreprise aux nuisances générées tout au long du cycle de vie des marchandises, et d'autre part les réponses esquissées ou mises en œuvre pour en atténuer et diminuer les effets.
- Extraction des thèmes les plus souvent abordés dans les accords volontaires, des axes de progrès les plus fréquemment mis en avant dans les supports de communication (dont les rapports annuels font partie) et déployés sur le terrain, et s'il y a lieu les voies désormais envisagées pour contribuer (directement ou indirectement) à une meilleure maîtrise des flux de transport.
- Identifier les indicateurs transport logistique qui font l'objet d'un reporting environnemental, discuter de leur comparabilité et des méthodologies sur lesquelles ils sont assis.
- Réaliser des entretiens avec des consultants, des experts et des représentants d'associations professionnelles : CPV Consultants, AUTF, ECR France<sup>7</sup>, ILEC<sup>8</sup>, ORSE, Association OREE, Club Développement Durable du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables.
- Réaliser des entretiens avec les responsables transport - logistique et les responsables développement durable d'une sélection d'entreprises « témoins » choisies dans le champ de celles qui mènent un projet visant à réduire les tonnes.kilomètres ou les véhicules.kilomètres, qu'il s'agisse de chargeurs, de transporteurs ou d'organismes de transport ; analyser leurs motivations, des difficultés qu'elles ont rencontrées, et leurs résultats.

---

<sup>7</sup> ECR, acronyme anglais de *Efficient Consumer Response*, est une association des distributeurs et des industriels du secteur de la grande consommation qui réunissent l'ensemble des métiers alimentaires et non alimentaires.

<sup>8</sup> L'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation, créé en 1959, est une association régie par la loi de 1901. Elle réunit 84 groupes, parmi les plus importants, qui commercialisent des produits de marque de notoriété nationale et internationale dans tous les grands secteurs de la production alimentaire et non alimentaire.

- Réaliser une enquête auprès de plus d'une centaine d'entreprises, qui s'est déroulée par téléphone (voir la liste des entreprises interrogées par téléphone ou en entretien sur site en Annexe 1). Il a été choisi de solliciter d'une part les entreprises soumises à la loi NRE, d'autre part celles qui nous semblaient en France particulièrement intégrées dans une dynamique durable et/ou défendant une position environnementale pour le transport. Un fichier a donc été constitué à partir des entreprises cotées au CAC 40, d'entreprises connues pour publier un rapport de développement durable, ou qui communiquent sur leurs efforts ou performances environnementales, d'entreprises intégrées dans des réseaux et associations : Club Déméter, AUTF, ILEC, ECR France, OREE. Le questionnaire (voir Annexe 2) a été finalisé suite à des entretiens en entreprises et comprend des questions communes aux responsables transport - logistique et aux responsables développement durable, et des questions spécifiques pour chacun d'eux : 18 répondants pour la partie « responsables environnement et développement durable » et 105 pour la partie « responsables transport et logistique ». Les 113 établissements interrogés ont tous plus de 100 salariés et dans près de 40% des cas plus de 1 000 salariés. L'essentiel des entreprises interrogées a son siège social en France (83%), les autres étant essentiellement sur le continent européen (Allemagne, Suisse...).

### **Nombre d'établissements interrogés par secteurs d'activité**

Commerce	6
Chimie, caoutchouc, plastiques	5
Pharmacie, parfumerie, entretien	21
Industrie des biens de consommation (autres que Pharmacie...)	7
Industrie des biens d'équipement	7
Industries agricoles et alimentaires	41
Industrie automobile	16
Autres	10

L'appareil méthodologique met ainsi en perspective des données quantitatives et qualitatives qui se complètent. L'enquête téléphonique et les entretiens ont été mis ensemble en résonance, et leurs réponses se font écho tout au long du présent rapport : les seconds donnent un éclairage des résultats de l'enquête quantitative, et en facilitent les interprétations, tandis que la première permet de distinguer les faits singuliers des tendances plus générales.

### **Structure du document**

Le déroulement de notre étude a été principalement impacté par deux faits saillants, qui ont imposé une relecture de la problématique telle qu'elle avait été posée aux débuts du travail.

En premier lieu, un contexte particulier, avec la tenue en 2007 du Grenelle de l'environnement. Ses travaux se sont saisis à la fois des enjeux de la RSE, en proposant un renforcement de son encadrement, et des enjeux du transport et de la logistique, dans une optique de lutte contre le changement climatique en particulier. Nous avons donc été amenés, d'une part à nous pencher sur la portée des conclusions du Grenelle de l'environnement, et d'autre part à identifier sur quels leviers les mesures qui en découlent pourraient s'appuyer, mais aussi sur quels obstacles elles risquent de buter.

En second lieu, il est apparu assez rapidement au fil de nos investigations que les engagements formalisés – et parfois contractualisés – des entreprises ne représentaient qu’une partie – limitée – des initiatives responsables privées et volontaires en faveur d’une meilleure prise en compte de la dimension environnementale dans les décisions transport-logistique. Il convenait donc de préciser l’articulation possible entre les outils traditionnels de la RSE et les pratiques des entreprises, d’identifier les raisons de leur décalage, et les moyens de le pallier.

Le présent rapport expose d’abord les fondements (juridiques, politiques et économiques) de la RSE, en décrit les acteurs, et présente les dispositifs dans le cadre desquels s’inscrivent les engagements volontaires des entreprises. Ce premier chapitre détaille plus particulièrement de quelle manière ces outils ont été adaptés au transport et à la logistique.

Le second chapitre expose, au travers d’études de cas, les facteurs de motivation et les ressorts du déclenchement d’une démarche RSE, en montrant aussi comment jouent l’organisation de l’entreprise et les comportements individuels.

Dans un troisième chapitre, l’analyse des pratiques permet de mettre en exergue des leviers d’action possibles, qui par le biais notamment d’une meilleure utilisation des véhicules, ou d’une modification de la structure des réseaux logistique et de production, concourent à la réduction des flux de transport, mais aussi d’autres actions, qui n’ont pas d’effet sur la longueur des flux, mais peuvent en avoir sur les nuisances du transport.

Les indicateurs mettant en jeu le transport et la logistique mesurés et suivis par les chargeurs et les prestataires transport-logistique sont ensuite repérés. Les indicateurs d’émissions de gaz à effet de serre font l’objet d’un développement spécifique visant à vérifier leur fiabilité et leur comparabilité d’une entreprise à l’autre.

A partir du constat que ces indicateurs commencent à devenir l’objet d’un échange d’informations entre les chargeurs et leurs partenaires économiques, le cinquième chapitre débouche sur une réflexion autour de l’inévitable co-engagement des sous-traitants aux prises de position de leurs donneurs d’ordres, et des conséquences qui peuvent à terme en être attendues pour les prestataires transport-logistique.

Le document se termine par l’exploration des opportunités et limites liées à de nouveaux outils – labels sectoriels, étiquettes carbone, etc. – destinés à mettre en valeur des pratiques ayant intégré le critère environnement dans la chaîne logistique.

# I Fondements de la RSE : entre contraintes et flexibilité

La responsabilité sociale et environnementale des entreprises peut être définie comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.

Les codes de conduite adoptés par les entreprises en matière de développement durable et de responsabilité sociale sont souvent présentés comme de la « soft law » dans la mesure où ils participent d'une démarche volontaire qui doit amener les entreprises, non seulement à respecter les cadres légaux, mais à aller au-delà. En complément des seuils minima fixés par les normes juridiques traditionnelles, les engagements volontaires d'entreprises autorisent une certaine flexibilité, tout en favorisant l'innovation permanente en matière sociale et environnementale. La mesure des progrès réalisés sur une période donnée est d'ailleurs un des fondamentaux du concept de responsabilité sociétale, et la variété des formes d'engagement et référentiels disponibles participe à cette souplesse.

Née dans le monde anglo-saxon où la primauté est donnée à la jurisprudence et au droit « mou » par rapport au droit positif, l'essor de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises doit combler le déficit de gouvernance globale et le défaut d'institutions régulatrices. Un processus « d'auto-réglementation » s'esquisse. Il est de fait encouragé par les autorités publiques. Pour Faucheux et Nicolai (1998), cette évolution favorise l'adoption de technologies propres, surtout dans les grands groupes, la prise en compte de l'environnement dans les stratégies d'innovation renforçant le lien entre innovation, taille de l'entreprise et structure de marché<sup>9</sup>.

## I.1 Outils de la RSE : une multiplicité des standards volontaires et une prise en compte hétérogène du transport et de la logistique

Les outils de la RSE se composent d'une part des engagements volontaires – chartes, codes, etc. – et d'autre part d'instruments destinés à « rendre compte ».

---

<sup>9</sup> SCHUMPETER, 1942.

La nécessité de « rendre compte » a engendré différents types d'instruments adaptés aux parties prenantes auxquelles l'entreprise s'adresse :

- des outils de notation, reporting, et certification à l'attention des investisseurs
- des démarches d'audit à l'attention des fournisseurs et sous-traitants
- des outils de labellisation à l'attention des consommateurs.

### **I.1.1 Un foisonnement de standards volontaires**

Le Commissariat Général du Plan observe un foisonnement des standards volontaires dans le domaine de la RSE. On peut citer :

- Le Global Compact de l'ONU propose aux entreprises de s'engager à promouvoir et respecter dix principes généraux relatifs aux droits de l'homme, aux normes sociales, à la protection de l'environnement, et à la lutte contre la corruption, et de chaque année diffuser un rapport et une étude de cas sur les actions mises en œuvre. Les entreprises signataires sont priées de participer à l'élaboration d'études de cas préparées par des experts académiques et discutées par les différentes parties prenantes avant d'être diffusées via internet. Aucun contrôle indépendant ni aucune sanction en cas de non-respect ne sont prévus.
- La Global Reporting Initiative (GRI) réunit une liste d'indicateurs économiques, sociaux et environnementaux qui visent à favoriser la comparaison des informations publiées par les entreprises dans le domaine de la RSE.
- Les « normes » de système de gestion posent des critères de gestion (management environnemental) avec des procédures de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue, sans fixer au préalable un objectif de performance (ex. : ISO 14000, élaborée sous la pression des grandes firmes américaines et britanniques, et EMAS<sup>10</sup>, ou Eco-audit, le pendant communautaire de la norme internationale de management international). La norme AA1000 (*Accountability 1000*), initiative britannique centrée à l'origine sur le secteur bancaire a développé une grille d'analyse pour les rapports annuels de développement durable des entreprises insistant elle aussi sur les processus managériaux associant les parties prenantes.
- Les « normes » de performance posent des objectifs substantiels même s'ils sont difficilement « quantifiables », à l'instar des normes sociales (ex. : les normes du "*Social Accountability Standard 8000*" (SA 8000), qui se basent sur les conventions du Bureau International du Travail, de la Déclaration universelle des droits de l'homme et de la Déclaration universelle des droits de l'enfant).
- Les « normes » de produits, qui, se rapportant aux caractéristiques de ces produits, ne prennent pas en compte l'intégralité de l'analyse de leur cycle de vie (or un produit peut être performant en termes de consommation énergétique par exemple mais avoir un impact environnemental très important en termes de déchets).

---

<sup>10</sup> La norme européenne EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*), a été lancée en 1995 par la Commission européenne. EMAS prend en compte les aspects liés aux achats, aux pratiques des sous-traitants et fournisseurs, aux activités de transports, aux produits et à leurs impacts sur la biodiversité. La principale différence avec la norme ISO 14001 est que le règlement EMAS oblige l'entreprise qui s'y engage à mettre à la disposition des parties intéressées une déclaration environnementale.

- Les « normes » de processus concernent la façon dont les produits sont réalisés (processus de fabrication) et peuvent déboucher sur une labellisation produit. Les « écolabels » officiels, bien qu'attribués à un produit et non à une entreprise, sont également bien des « normes » de procédé puisqu'ils indiquent que la manière dont les produits sont fabriqués est plus respectueuse de l'environnement (écolabel communautaire : la « Fleur » ; écolabels nationaux : NF environnement français, propriété de l'AFNOR, « Ange bleu » allemand, « Cygne Blanc » nordique, « Eco Mark » japonais, etc....)<sup>11</sup>
- Les labels, au sens de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, sont un signe d'identification de la qualité répondant à un ensemble de critères qualitatifs définis dans un cahier des charges et contrôlés par un organisme tiers indépendant de l'entreprise et agréé par les pouvoirs publics. La plupart des labels privés ne répondent pas à ces critères mais peuvent faire l'objet de contrôles ponctuels de la part de la DGCCRF. Ex. : les marques distributeur (points verts de Monoprix) ou filière (« Oko Tek » pour les normes environnementales dans le textile). Les marques distributeurs (« Monoprix Vert » du distributeur Monoprix, « Développement Durable » du distributeur Cora) sont apposées par chaque distributeur sur ses propres produits les plus respectueux de l'environnement, notamment sur ceux titulaires d'un écolabel officiel et qui bénéficient d'une certification officielle sur l'un des axes du développement durable, telle que NF-Environnement.
- Les codes de conduite des entreprises et autres chartes éthiques, comme la charte pour un environnement durable de Monoprix, sont des déclarations officielles des valeurs et pratiques d'une entreprise. Au delà des déclarations d'intention leur application est rarement contrôlée par un organisme indépendant. Certaines entreprises travaillent également avec des ONG pour valider leurs codes de conduite, les modalités de certification ou de labellisation : Carrefour avec la FIDH ou Lafarge avec le *World Wildlife Funds* (WWF).
- Les codes externes vérifiés et/ou certifiés sont majoritairement mis en œuvre par la société civile, même s'ils peuvent être soutenus par les pouvoirs publics (à l'instar de la *Fair Trade Initiative* soutenue par le gouvernement Clinton ou de la *Ethical Trade Initiative* soutenue par le gouvernement Blair), et associent le plus souvent ONG et entreprises.
- Les accords sectoriels négociés, issus du dialogue social sectoriel au niveau européen (ex. : codes de conduite et lignes directrices dans le secteur du textile et de la chaussure), et au niveau international (Ex. : chartes *Forest Stewardship Council* et *Marine Stewardship Council*), peuvent s'apparenter à des conventions collectives internationales pour ceux qui y adhèrent.
- Les accords-cadres conclus entre les multinationales et les syndicats sectoriels, à l'instar de Renault, EDF, Rhodia.
- Les accords mondiaux environnementaux (AME), dont le protocole de Kyoto fait partie.

Près de 800 standards peuvent être utilisés en Europe par les entreprises, concernant le commerce équitable, les normes sociales ou environnementales et les codes de conduite (source : réseau d'affaires européennes CSR Europe). Ce foisonnement des labels n'est pas sans inconvénient : pour les entreprises qui veulent y recourir (que choisir ?), pour celles (sous-traitants ou fournisseurs) qui doivent s'y conformer du fait de leurs donneurs d'ordre, ou encore pour les consommateurs (quelle crédibilité ?). Pour les entreprises, l'AFNOR, qui vise l'harmonisation, propose un guide s'appuyant sur les différentes certifications<sup>12</sup> existantes

---

<sup>11</sup> Très développés en Allemagne, en Suisse et dans plusieurs pays d'Europe du Nord, les éco-labels souffriraient en France d'un manque de visibilité.

<sup>12</sup> Certification : procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite (certificat) qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées.



permettant de choisir en fonction des enjeux sectoriels et de l'entreprise elle-même les certifications/labellisations qui seraient les plus valorisantes (initiative SD 21000). En outre, la norme ISO 26000, en cours d'élaboration, et qui devrait être publiée en 2010, donnera des lignes directrices sur lesquelles les organisations pourront s'appuyer pour démarrer la mise en place d'une démarche socialement responsable. A noter que cette « norme » ne sera pas une norme de système de management et qu'elle ne portera pas à certification. L'AFNOR a également mis en place, en janvier 2005, une Commission de Normalisation « Développement durable – Responsabilité sociétale ».

D'une manière générale, tout l'enjeu est d'amener les entreprises d'un même secteur à coopérer pour élaborer des indicateurs permettant la comparaison. D'après Ernst & Young, la grande distribution par exemple ne rend la comparaison possible que sur moins d'un tiers des indicateurs utilisés par chaque entreprise ; dans le ciment en revanche, 16 entreprises ont défini 19 indicateurs clés sur 5 enjeux considérés comme prioritaires.

## **I.1.2 Des standards pour le transport et la logistique qui émanent le plus souvent d'une collaboration entre acteurs privés et publics**

Les programmes volontaires entièrement publics répondent encore à ce jour insuffisamment aux enjeux transport-logistique qui se posent. De fait, les démarches volontaires qui ciblent plus spécifiquement la régulation environnementale des activités transport-logistique prennent soit la forme d'accords négociés entre les pouvoirs publics et le secteur privé, soit d'engagements unilatéraux pris par les entreprises<sup>13</sup>. Parmi les premiers, certains prennent la forme d'un accord direct entre une entreprise et les autorités publiques, ou plus souvent de chartes portées par des organisations professionnelles.

### **I.1.2.1 Place de la *supply chain* dans les engagements volontaires**

#### **I.1.2.1.1 Les programmes volontaires publics**

La dimension transport et logistique est d'une manière générale mal prise en compte par les référentiels et labels existants issus des programmes volontaires publics, de type label ou nouvelle génération de normes type ISO.

---

Accréditation : procédure par laquelle un organisme faisant autorité (COFRAC en France) reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques.

Exemple : La demande de certification SA 8000 implique un premier audit externe ainsi que des contrôles périodiques effectués par des cabinets accrédités par l'ONG américaine « *Social Accountability International* ».

<sup>13</sup> En reprenant la typologie de l'OCDE (en fonction de la nature privée ou publique des acteurs engagés) on peut distinguer quatre principaux types de démarches volontaires :

- les programmes volontaires publics, dont les normes EMAS et ISO
- les accords négociés entre pouvoirs publics et entreprises
- les engagements unilatéraux pris par les entreprises, comme l'Association des Entreprises pour la Réduction de l'Effet de Serre
- les accords conclus entre entreprises et partenaires privés (label FSC, qui traite de la gestion durable des forêts, et label Max Havelaar qui traite du commerce équitable).

En France, l'engagement de progrès de la chimie française en 1990 représente la première forme d'engagement unilatéral de l'industrie.

### I.1.2.1.1 L'éco-label européen la « Fleur Bleue »

Par exemple, elle n'entre pas dans les critères d'attribution de l'éco-label européen la « Fleur Bleue ».

#### L'éco-label européen la « Fleur Bleue »

Le label écologique de l'UE, la "Fleur", est administré par le Comité de l'Union européenne pour le label écologique (CUELE) et reçoit l'aide de la Commission européenne, de tous les États membres de l'Union européenne et de l'Espace Économique Européen (EEE). Le Comité de l'Union européenne pour le label écologique comprend des représentants de secteurs tels que les industries, les groupes de protection de l'environnement et les organismes de défense des consommateurs. La « Fleur » est un symbole apposé sur les produits. 23 groupes de produits différents existent aujourd'hui, et plus de 250 certificats ont été décernés au cours des 10 dernières années. Le système d'attribution du label écologique européen a établi un ensemble de critères environnementaux et de performance pour juger les produits qui tiennent compte des aspects de la vie d'un produit, depuis sa production et son utilisation jusqu'à son élimination ultérieure (approche dite "du berceau à la tombe"). Ces critères pour l'obtention de l'éco-label la Fleur se rapportent à la fabrication du produit, son utilisation, sa fin de vie.

#### Exemple : les critères d'attribution du label écologique européen à un réfrigérateur

Life Cycle Step	Criterion	Expectations
Manufacturing	Limitation of the use of substances harmful to the environment and health	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plastic parts heavier than 25 g shall not contain flame retardant substances or preparations that are assigned any of the following risk phrases: R45, R46, R60, R61, R50, R50/53, R51/53 as defined in Council Directive 67/548/EEC and its amendments.</li> <li>Plastic parts shall not contain PBB or PBDE flame retardants, nor chloroparaffin flame retardants with chain length 10-13 carbon atoms and chlorine content &gt;50% by weight.</li> </ul>
Use	Energy saving	<ul style="list-style-type: none"> <li>The appliance must have an energy efficiency class of A+ or A++ as defined in Directive 94/2/EC, and amended by Directive 2003/66/EC.</li> </ul>
Use	Reduction of noise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Noise ≤ 40dB(A).</li> <li>Information about the noise level of the appliance provided in a clearly visible way to the consumer.</li> </ul>
Use	User instructions for environmental use	<p>The following information shall come with the product:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Guidelines on optimal installation of the appliance.</li> <li>The consumer should avoid placing the appliance next to any heat source or in direct sunlight.</li> <li>Thermostat setting dependant on the ambient temperature.</li> <li>Hot foodstuffs shall be allowed to cool down before placing in the appliance.</li> <li>Evaporator unit should be kept clean from thick ice layers and frequently defrosted.</li> <li>Door seal to be replaced when deficient.</li> <li>When moving the appliance, sufficient time should be allowed before switching it on again.</li> <li>Condenser and appliance to be kept clean.</li> <li>Information that ignoring the above-mentioned instructions will lead to higher energy consumption.</li> <li>Damage to the condenser (with sharp objects) to be avoided because of environmental and health risks.</li> <li>Presence of fluids and materials that are reusable and/or recyclable.</li> </ul>
End of life	Eco-design to facilitate recycling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Easy disassembly of the machine taken into account in the design.</li> <li>A disassembly report shall be provided.</li> <li>Plastic parts heavier than 50 g: permanent marking identifying the material, in conformity with ISO 11469 standard.</li> <li>Clear indication of the type of refrigerant and foaming agent used in order to facilitate the recovery.</li> </ul>
End of life	Reduction of ecological damage related to substances with ODP and GWP	<p>Refrigerants and foaming agents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ozone Depletion Potential (ODP) = 0.</li> <li>Global Warming Potential (GWP) ≤ 15 (CO<sub>2</sub> equivalent on 100 years).</li> </ul>
End of life	Reduction of solid waste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Take-back for recycling free of charge.</li> <li>Information on take-back policy.</li> <li>All packaging components shall be easily separable by hand into individual materials to facilitate recycling.</li> <li>Cardboard packaging shall consist of at least 80% recycled material.</li> </ul>
End of life	Durability	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lifetime extension: the availability of compatible replacement parts and service shall be guaranteed for 12 years from the time that production ceases.</li> </ul>

source : [www.eco-label.com](http://www.eco-label.com)

### **I.1.2.1.1.2 L'éco-label français NF Environnement**

Les exigences de l'éco-label français NF Environnement, fixées après une étude du cycle de vie des produits (extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie) se réfèrent également très rarement aux impacts du transport de ces produits (mais plus fréquemment à ceux de leurs emballages). La marque NF Environnement, créée en 1991, gérée et délivrée par AFAQ AFNOR Certification, est la certification écologique officielle française qui distingue les produits dont l'impact sur l'environnement est réduit. Pour obtenir la marque NF Environnement, le produit doit être conforme à des critères écologiques et d'aptitude à l'usage. Ces critères sont le résultat de négociations entre représentants d'industriels, d'associations de consommateurs et de protection de l'environnement, de distributeurs et des pouvoirs publics.

A ce jour il existe 23 marques NF Environnement donnant chacune lieu à une règle de certification particulière. Pour qu'un produit soit éco-labellisé, il faut qu'il soit conforme à tous les critères établis pour sa catégorie. Or, sur les 23 marques existantes, les référentiels de seulement trois d'entre elles intègrent des critères applicables aux produits relatifs au transport et à la logistique ; ces trois catégories de produit sont l'ameublement (meublerie de bureau, de collectivité, et meublerie domestique), les profilés de décoration et d'aménagement à l'usage des consommateurs, les sacs cabas (sacs à poignées souples conçus en vue d'être réutilisés généralement fournis aux consommateurs au niveau des caisses des magasins). Elles représentent un volume de 16 entreprises fabriquant des produits d'ameublement certifiés, 6 des sacs cabas, tandis qu'aucune entreprise n'est titulaire à ce jour d'une certification pour des profilés de décoration et d'aménagement.

Pour chacune de ces trois applications, il est demandé au fabricant de prendre en compte « l'optimisation de l'encombrement » lors du transport et du stockage, et de mettre à disposition de l'auditeur les pièces attestant de la prise en compte de ces facteurs : plans de chargement, propositions de consigne de l'emballage, utilisation de conteneurs, prise en compte lors de la conception du produit... Le demandeur titulaire a même obligation de tenir à disposition des enregistrements sur le suivi des indicateurs pour l'optimisation de l'encombrement lors du transport. Il est spécifié qu'il pourra prouver sa démarche par le suivi d'indicateurs tels que le taux de remplissage des camions, le ratio nombre de commandes/nombre de camions, ou le ratio nombre de sacs/nombre de camions pour les sacs cabas. Ainsi le dossier de demande de certification pour les sacs cabas comprend une rubrique à renseigner : « Indicateur(s) de prise en compte de l'optimisation logistique ».

Les éco-labels pour les produits d'ameublement et les profilés de décoration et d'ameublement s'intéressent en outre à l'origine des produits bois, puisque, dans le cas de l'utilisation de bois et produits de bois reconstitué, le fabricant doit connaître l'origine forestière (pays et régions géographiques). Mais il est vrai que ces exigences de traçabilité (chaîne de contrôle du produit) sont surtout motivées par le besoin d'améliorer la connaissance du mode de gestion de la forêt du bois utilisé pour la fabrication du mobilier éco-labellisé.

Néanmoins, l'évaluation des consommations de ressources naturelles énergétiques demandée pour les produits d'ameublement et les profilés de décoration et d'aménagement se limite à « l'énergie procédé » et exclue donc l'énergie attribuée au transport. La justification suivante en est donnée par le référentiel des produits d'ameublement : « Ce choix méthodologique, qui

consiste à ne considérer ni l'énergie matière ni l'énergie transports, repose sur le postulat que l'énergie matière est potentiellement récupérable en fin de vie du produit considéré ; la récupération effective de cette énergie dépend de l'existence de structures de collecte et de récupération, dont le développement ne relève pas de manière directe de la volonté de l'industriel demandeur de l'écolabel. Par ailleurs, il n'est pas possible de déterminer un scénario unique en matière de distances parcourues pour le transport des matières premières, produits intermédiaires ou produits finaux ; des scénarii différenciés en fonction de l'implantation des sites industriels pourraient constituer une entrave aux échanges ».

En revanche, aucun critère en lien avec le transport et la logistique n'est précisé pour l'attribution du label aux cahiers, crayons, etc. qui ont pourtant aussi leur règle de certification NF Environnement.

#### **I.1.2.1.1.3 Les certifications pour les plates-formes logistiques**

En logistique, du fait des surfaces des entrepôts, les bâtiments constituent un axe important de la performance environnementale : une démarche HQE peut être mise en œuvre ou une certification ISO 14001, mais ces référentiels établissent des prescriptions pour mettre en place un système de management sans distinction des métiers et des activités. Certains prestataires de transport-logistique ont également défini leurs propres standards environnementaux, du fait de l'ancienneté d'une partie de leurs bâtis qui leur interdisait toute prétention à une norme ISO 14001.

Une certification NF spécifique aux plates-formes logistiques est néanmoins en préparation : après avoir lancé en 2007 une charte du développement durable, Afilog, en partenariat avec Certivea, veut mettre en valeur les plates-formes logistiques répondant aux enjeux de la qualité environnementale. Certivea, filiale de certification du CSTB qui gère notamment le certificat NF bâtiments tertiaires, a entrepris d'étendre en 2008 la certification à d'autres secteurs, dont la logistique. Pour cette certification, Certivea s'est appuyé sur la charte développement durable d'Afilog pour mettre au point un référentiel de certification. Celui-ci identifie un niveau "base", un niveau "performant" et un niveau "très performant". Il sera dans un premier temps testé sur 19 opérations pilotes qui se sont engagées, soit dans l'application de la charte Afilog, soit dans la mise en œuvre de la démarche HQE.

#### **I.1.2.1.2 Les accords négociés avec les professionnels**

Récemment, des chargeurs, mais aussi des transporteurs, se sont engagés avec les autorités publiques, dans une démarche responsable vis-à-vis de l'utilisation de leurs moyens de transport, et les organisations professionnelles elles-mêmes sont désormais amenées à prendre position sur ce champ.

Parmi les accords négociés entre les pouvoirs publics et le secteur privé, on peut citer en France (par ordre chronologique de parution) la Charte de bonnes pratiques des transports et des livraisons de marchandises dans Paris, la Charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans les transports routiers de marchandises, la Convention de la distribution, et les protocoles d'intention d'utilisation de la voie d'eau.

### **I.1.2.1.2.1 Charte de bonnes pratiques des transports et des livraisons de marchandises dans Paris**

La Ville de Paris a souhaité mieux organiser et réguler ces livraisons de marchandises, en articulant la recherche de l'efficacité avec un objectif « d'urbanité », c'est-à-dire de respect de l'environnement et de la tranquillité des résidents: qualité de l'air par la réduction des émissions polluantes, minimisation des nuisances sonores, esthétique visuelle, moindres encombrements, etc. Elle l'a fait en concertation avec l'ensemble des acteurs professionnels du transport – chargeurs, expéditeurs, destinataires, gestionnaires d'infrastructures, transporteurs livreurs – dont les organisations représentatives se sont engagées dans le partenariat. La Charte de bonnes pratiques des transports et des livraisons de marchandises dans Paris précise les engagements pris par les différents partenaires.

#### **Charte de bonnes pratiques des transports et des livraisons de marchandises dans Paris (extraits)**

##### **Les engagements spécifiques aux chargeurs, expéditeurs et destinataires**

Les expéditeurs et destinataires tiendront compte dans leurs rapports contractuels avec leurs opérateurs de transport quelles que soient les contraintes liées à la logistique urbaine :

- Les chargeurs expéditeurs et destinataires s'engagent à organiser leurs approvisionnements et leurs enlèvements afin de minimiser le nombre de mouvements de marchandises sur la voirie parisienne avec tous les effets externes négatifs associés (bruit, occupation d'espace, émission de polluants et de gaz à effet de serre, kilométrage parcouru et consommation d'énergie, etc.) ;
- Les horaires d'ouverture des sites pour les livraisons seront adaptés en concertation avec les opérateurs de transport en fonction de la congestion de la circulation et des nuisances pour les riverains ; il conviendra, dans certains cas, que ces horaires soient avancés plus tôt dans la journée ; la CCIP et les autres représentants des générateurs de trafic inciteront les commerces à adopter cette bonne pratique ; le Comité de suivi pourra être saisi de différends entre les parties ;
- Les commerces qui envisagent d'ouvrir de nouvelles surfaces exposeront précisément dans leur dossier à la CDEC (Commission Départementale d'Équipement Commercial) les moyens de livraison qui sont prévus. En particulier, ainsi que le précise le PLU pour les destinations « commerce », « artisanat » et « industrie », des aires de livraisons internes seront aménagées sur les terrains d'assiette de ces projets pour tous les établissements de plus de 500 m<sup>2</sup> de « SHON » relevant d'une ou plusieurs de ces destinations. L'accès des véhicules et la manutention des marchandises devront être assurés sur ces terrains. Pour ce faire, la conception architecturale des bâtiments devra intégrer en amont les besoins logistiques des futurs occupants. Les infractions éventuelles seront signalées au Comité de suivi ;
- Pour ceux qui ne disposent pas d'aires de livraisons privatives, les besoins supplémentaires d'aires de livraison sur la voie publique seront signalés à la Ville de Paris (DVD) qui étudiera la demande ;
- Les chargeurs s'efforceront d'inciter leurs transporteurs (en propre ou en sous-traitance) à utiliser des modes ou des techniques adaptés au milieu urbain dense que ce soit pour leurs approvisionnements (fer et fleuve, cf. infra § 3), ou pour les livraisons à leurs clients (véhicules propres ou à faibles émissions) ;
- Les livraisons à domicile effectuées en utilisant des véhicules propres seront développées par les commerçants afin de favoriser les mouvements de clientèle en transport en commun et en modes de déplacements doux ;
- La gestion des emballages usagés est de la responsabilité des donneurs d'ordres destinataires. Elle peut être laissée à la responsabilité des transporteurs livreurs, dans le cadre de dispositions contractuelles prévues et rémunérées ; le lieu de leur dépôt sera alors expressément convenu.

## **Les engagements spécifiques aux transporteurs livreurs**

Les transporteurs livreurs, en compte propre et compte d'autrui, signataires de cette Charte, s'engagent à :

- Acquérir et utiliser des disques horaires en nombre correspondant à la flotte des véhicules (en propriété ou en location) qu'ils font circuler dans Paris ;
- Organiser leur exploitation afin de minimiser le nombre de mouvements de marchandises sur la voirie parisienne et tous les effets externes négatifs associés (bruit, occupation d'espace, émission de polluants et de gaz à effet de serre, kilométrage parcouru et consommation d'énergie, etc.) ;
- N'exploiter dans Paris que des véhicules conformes au règlement (en terme de surface et de motorisation) et à la Charte (en terme de normes EURO), et à terme ne confier ces véhicules qu'à des conducteurs livreurs urbains habilités ;
- Mettre en conformité leur flotte à la norme Euro 3 au 1<sup>er</sup> janvier 2007, Euro 4 au 1<sup>er</sup> janvier 2009 et Euro 5 au 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;
- S'assurer de la conformité des véhicules aux normes « Euro » en vigueur à la date de leur première mise en circulation, notamment en terme d'émission de polluants, par un contrôle technique effectué à une fréquence au moins égale à celle prescrite par la réglementation ;
- Expérimenter, autant que possible, l'usage de véhicules propres ou à faible pollution. En cas de pic de pollution prévu par AIRPARIF (Indice ATMO supérieur ou égal à 6) les transporteurs livreurs s'engagent à diminuer le kilométrage effectué sur la voirie parisienne et ne faire circuler que des véhicules propres ou des véhicules à faible pollution ;
- Veiller à limiter les nuisances sonores, tant par les caractéristiques techniques de leurs véhicules, que par celles des matériels de manutention (ces dispositions qui impliquent une collaboration active des constructeurs feront l'objet d'une démarche auprès de ceux-ci par la Ville de Paris en liaison avec les transporteurs livreurs) et par la pratique professionnelle de leurs conducteurs. Ceux-ci devront respecter les obligations réglementaires de l'article n° 4 de l'arrêté n° 01 16885 du 29 octobre 2001 relatif aux activités bruyantes à Paris ;
- Faire suivre à leurs conducteurs, d'ici 2010, une formation professionnelle adaptée débouchant sur l'attribution d'une attestation de « conducteur livreur urbain », soit en interne par des formateurs habilités, soit par l'AFT-IFTIM ou PROMOTRANS ;
- Assurer un suivi de l'activité de leurs conducteurs livreurs urbains.

L. Dablanc<sup>14</sup> remarque que les transporteurs signataires de cette charte, « qu'ils soient délégués ou non d'une organisation professionnelle, [représentent] difficilement l'ensemble des acteurs qui interviennent dans la distribution urbaine des marchandises : ne sont pas représentés les transporteurs en compte propre, les transporteurs sous-traitants, les entreprises de transport léger et surtout les vrais donneurs d'ordre du transport urbain des marchandises que sont les logisticiens des filières économiques ».

### **I.1.2.1.2.2 Charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans les transports routiers de marchandises**

L'ADEME et le MEEDDAT ont lancé en mars 2007, en concertation avec les organisations professionnelles FNTR et TLF, une Charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans les transports routiers de marchandises, qui demande à chaque entreprise signataire d'identifier des économies potentielles de consommation de carburant et de mettre en place des actions concrètes pour réaliser ces économies. En contrepartie, les

---

<sup>14</sup> DABLANC Laetitia, "La notion de développement urbain durable appliquée au transport des marchandises", 2007

pouvoirs publics valoriseront les actions menées dans le cadre de cette Charte. Les entreprises de transport ont trois ans pour élaborer et mettre en œuvre leur plan d'action personnalisé, en vue de diminuer leur consommation de carburant et par voie de conséquence leurs émissions de CO<sub>2</sub>, qui peut se baser sur un portefeuille de solutions diverses tant organisationnelles (utilisation des transports combinés, optimisation des flux logistiques), que technologiques (normes, renouvellement du parc, carburants alternatifs). Six entreprises pionnières ont signé les premières chartes. Onze nouvelles entreprises devraient signer prochainement.

Pour signer la Charte d'engagements volontaires et ainsi intégrer la démarche, l'entreprise doit respecter des pré-requis :

1. Réaliser un diagnostic CO<sub>2</sub> qui vise notamment à faire un état des lieux de sa situation. Ceci nécessite, de la part de l'entreprise, une bonne connaissance et un suivi de la structure de son parc, de ses consommations de carburant par véhicule et / ou par conducteur, de ses actions de formation et de sensibilisation des conducteurs ainsi que de ses flux de transport.
2. Définir au moins un indicateur de performance environnementale propre à l'entreprise (de type g CO<sub>2</sub>/t.km) avec un objectif de réduction à 3 ans.
3. Définir un plan d'actions sur une période de 3 ans élaboré autour des quatre axes suivants : le véhicule, le carburant, le conducteur et l'organisation des flux de transport
4. Choisir au moins une action par axe étant précisé qu'à toute action retenue, devra correspondre un objectif chiffré et mesurable à atteindre dans un délai déterminé afin de pouvoir suivre et évaluer les résultats obtenus

Pour valider la signature de la charte d'autres éléments plus qualitatifs pourront être pris en compte comme par exemple:

- Les moyens humains que l'entreprise envisage de déployer pour piloter et mettre en œuvre en interne le plan d'actions,
- La méthode de mesure et de suivi de la consommation de carburant retenue...

La démarche s'appuie sur des outils, guides et méthodes, parmi lesquels une série de "fiches actions" qui fournissent une information détaillée sur les différentes actions susceptibles d'être mises en œuvre pour réduire la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub>, un outil Excel « Autoévaluation » – avec son guide d'utilisation – permettant à l'entreprise de valider elle-même la pertinence de se lancer dans la démarche, un outil Excel « Engagements volontaires », structuré autour de 9 onglets, permettant, après la saisie des données relatives à l'activité de l'entreprise :

- d'évaluer et suivre ses émissions de CO<sub>2</sub> sur le périmètre choisi,
- d'évaluer les gains en termes de consommation de carburant et d'émissions de CO<sub>2</sub> potentiels selon les actions choisies,
- de suivre l'état d'avancement des objectifs,
- de suivre de manière temporelle le(s) indicateur(s) de performance environnementale.

### **I.1.2.1.2.3 Convention « La grande distribution s’engage pour un commerce durable »**

En janvier 2008, a été signée une convention intitulée « La grande distribution s’engage pour un commerce durable » entre le ministère de l’Ecologie, du Développement et de l’Aménagement durables et la Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution (voir Annexe 3). Cette convention, ou plutôt déclaration d’intention d’une durée de 5 ans, s’articule autour de 6 grand axes, dont la réduction des émissions de gaz à effet de serre imputables au transport. Cette convention vient acter les engagements du Grenelle de l’environnement (et intervient au lendemain de la signature d’une autre convention par laquelle les 5 principaux acteurs du transport aérien français s’engagent pendant 4 ans à lutter contre les nuisances sonores, réduire leur l’impact sur le changement climatique et la qualité de l’air local).

Il faut remarquer que toutes ces démarches associent les pouvoirs publics et les entreprises, et qu’à l’exception des initiatives individuelles qui regardent chaque entreprise, la Charte de l’IRU pour le développement durable de 1996 est la seule à faire état d’engagements environnementaux pris unilatéralement par les professionnels sur les problématiques transport et logistique.

### **I.1.2.1.2.4 Les protocoles d’intention « Utilisation de la voie d’eau »**

Il convient également de souligner que les pouvoirs publics entament des négociations directement avec les acteurs privés, sans passer par les organisations professionnelles, sur le sujet de leur responsabilité environnementale en matière de transport.

Ainsi, le 1<sup>er</sup> juillet 2008, six enseignes de la grande distribution – Auchan, Carrefour, Casino, Conforama, Ikea et Leroy Merlin – ont signé avec l’Etat, la Compagnie Nationale du Rhône et VNF un protocole d’intention d’utilisation de la voie d’eau sur l’axe Rhône Saône. Les signataires se sont engagés à :

- promouvoir et privilégier l’utilisation de la voie d’eau
- œuvrer pour la généralisation du standard permettant l’utilisation indifférente du rail, de la route et de la voie d’eau, afin de favoriser le porte à porte multimodal
- réaliser pour toute nouvelle implantation des études comparatives, avec un objectif de privilégier la voie d’eau, tant à l’import que pour la distribution domestique
- réfléchir ensemble à ce que pourraient être les schémas des flux à l’horizon de dix ans.

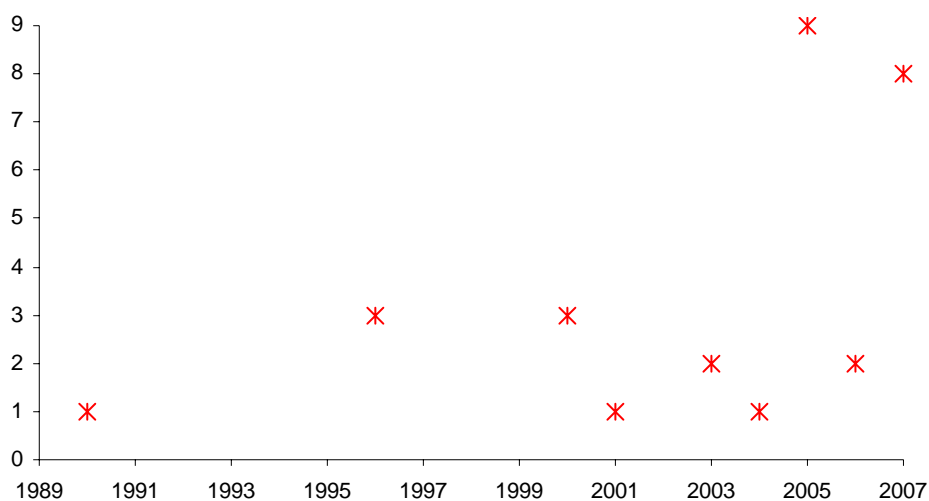
Les engagements se résument au total à 11 700 EVP transférés annuellement de la route vers le fleuve. Le même type de négociation est désormais envisagé avec des industriels implantés sur le bassin, ainsi que d’autres enseignes de la grande distribution.

### **I.1.2.1.3 Les engagements unilatéraux des professionnels**

Sur dix-huit responsables environnement / développement durable d’**entreprises industrielles et commerciales** interrogés au cours de l’enquête téléphonique que nous avons menée, cinq déclarent que leur entreprise n’a pas pris d’engagements sociaux et environnementaux susceptibles d’impacter le transport et les flux logistiques (parmi elles une seule est cotée en bourse et ne serait d’ailleurs que partiellement en conformité avec la loi NRE). Presque toutes les autres entreprises ont adopté des chartes éthiques ou environnementales.



## Nombre d'engagements cités par les responsables environnement interrogés (par an)



Les premiers engagements cités datent de 1990, avec la charte environnementale de Nature et Découvertes en partenariat avec le WWF. Six ans plus tard, Coca Cola Entreprise a pris des engagements environnementaux et adopté une charte Qualité Sécurité Environnement en concertation avec les directions déconcentrées des Ministères du travail d'une part et de l'industrie d'autre part. Mais ce type de démarche reste récent.

### Part des engagements cités par des responsables environnement / développement durable d'entreprises industrielles et commerciales qui ont été élaborés avec des acteurs extérieurs

ONG	3,4%
Associations	10,3%
Pouvoirs publics	44,8%
Consultants	6,9%
Fournisseurs	10,3%
Seul	48,3%

Moins de la moitié de ces engagements ont été pris unilatéralement. La RSE encourage la transparence et le dialogue avec les parties prenantes. Les entreprises ne doivent plus seulement rendre compte auprès de leurs seuls actionnaires (les « *shareholders* »), mais aussi auprès de leurs parties prenantes (les « *stakeholders* »), qui représentent l'ensemble des personnes physiques et morales qui ont des liens directs ou indirects avec les activités de l'entreprise, habituellement des ONG, des syndicats, des organisations d'actionnaires, des organisations de consommateurs, des acteurs publics comme des collectivités locales. Et il est habituellement convenu que l'implication des parties prenantes est souhaitable dans les démarches RSE, aussi bien au moment de la définition des initiatives que lors de leur suivi et contrôle : au lieu que l'entreprise développe elle-même, par sa propre analyse, sa politique, il faut qu'elle accepte de se laisser interpellé par les partenaires extérieurs.

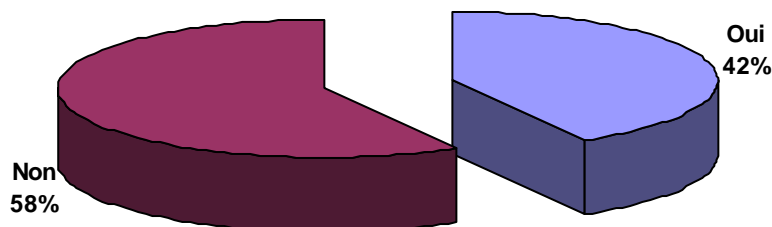
Il est frappant de constater à quel point les pouvoirs publics (ADEME, DRIRE, inspection du travail, CCI, collectivités...) ont été impliqués dans l'élaboration de ces engagements.

Quelques grands groupes ont fait appel à des consultants, comme Schneider Electric qui s'est rapproché de l'expert climatique M. Jancovici.

Le rôle des ONG en revanche apparaît comme singulièrement minime dans la prise de décision (3,4% des réponses). Il est vrai qu'un partenariat entre une ONG et une entreprise reste un choc culturel, l'ONG ayant une vision du monde complètement différente, elle fait voir aux dirigeants de l'entreprise ou à ses actionnaires un tout autre angle d'approche des problématiques environnementales, qui n'a rien de commun avec celui d'un consultant qui est déjà dans le monde de l'entreprise. Les ONG ont surtout été utilisées par de grands groupes très sensibles aux effets de mode pour se refaire une « santé environnementale ».

Parmi treize entreprises industrielles et commerciales interviewées qui déclarent avoir pris des engagements environnementaux présentés comme susceptibles d'impacter le transport et la logistique, onze déclarent que ces engagements font l'objet d'un suivi (presque toujours par la société elle-même), neuf qu'ils sont soumis à évaluation (là encore, souvent par l'entreprise elle-même) et huit à audit.

### Sanctions en cas de non-respect des engagements



Il faut noter que dans la majorité des cas, les engagements n'ouvrent pas la possibilité de sanction en cas de non-respect. Les responsables environnement qui évoquent l'existence de sanctions relatent des mises en demeure de la DRIRE (mais alors, cela signifie-t-il que les engagements viseraient la seule mise en conformité, et non pas l'atteinte d'objectifs qui permettent d'aller au-delà de normes déjà respectées ?...), une menace de rupture de contrat avec un client, la perte d'une certification ou encore la suppression de la prime liée à l'atteinte des objectifs environnementaux.

Les **professionnels du transport** se sont également engagés. D'abord **collectivement**, avec l'adoption dès 1996, à l'unanimité par les membres de l'IRU – dont les membres actifs sont les associations nationales de transporteurs routiers –, de la Charte de l'IRU pour le développement durable, lors de son Congrès mondial à Budapest.

## **L'IRU, ses associations membres et transporteurs affiliés s'engagent à :**

### **✓ oeuvrer ensemble à l'objectif commun de transports routiers durables**

- encourager le développement d'une collaboration à long terme et d'objectifs communs entre les gouvernements, les Associations nationales et les transporteurs, dans le but d'améliorer la performance environnementale et énergétique et la sécurité routière, chaque partie assumant sa part de responsabilité;
- appeler tous les partenaires des transports routiers (constructeurs et entreprises d'entretien des routes, véhicules et équipement, compagnies pétrolières) ainsi que les clients du transport routier et leurs intermédiaires, à collaborer pour limiter la pollution des transports routiers à la source, et tous les gouvernements à fournir d'urgence des infrastructures adéquates afin d'assurer que les mesures de la profession pour atteindre un développement durable ne seront plus freinées par l'insuffisance des infrastructures, et à s'assurer que la capacité des infrastructures existantes ne sera pas menacée par une future évolution démographique;
- collaborer avec les groupements de consommateurs et de travailleurs, ainsi qu'avec le secteur privé, dans le développement de programmes éducatifs et de recherche, afin d'encourager une meilleure prise de conscience et compréhension du rôle important du transport routier dans la poursuite du développement durable;
- soutenir l'application de toute législation non-discriminatoire permettant d'établir des transports durables le plus économiquement possible;
- promouvoir l'utilisation de services de transport intermodaux là où ils se révèlent compétitifs;
- soutenir l'internalisation des coûts d'infrastructure de tous les modes de transport;

### **✓ mettre en oeuvre des transports routiers respectueux de l'environnement et des autres usagers de la route**

- étudier l'évolution de l'industrie et des transports routiers en vue de promouvoir des politiques, programmes et performances d'entreprise respectueux de l'environnement, tout en tenant compte de l'évolution technique, des progrès de la science, des besoins des collectivités et des clients, et élaborer des instruments pour quantifier les performances et les objectifs afin de mesurer les progrès;
- prendre des mesures pour assurer un entretien optimal des flottes de véhicules, et contrôler le bon état de marche du véhicule dans le but de contrer immédiatement toute anomalie constatée afin de promouvoir la sécurité routière et les économies d'énergie, et de limiter les émissions polluantes;
- instruire et former le personnel à mener ses activités quotidiennes respectives de façon professionnelle et responsable vis-à-vis de l'environnement, par exemple à limiter l'utilisation de l'ensemble des ressources et leurs déchets et, en outre, à employer les techniques de conduite appropriées et la meilleure stratégie logistique (optimiser le choix des véhicules, des itinéraires, etc.) assurant une sécurité optimale de soi-même et des autres usagers de la route, ainsi qu'une limitation des émissions polluantes et de la consommation de carburant.

L'IRU retient parmi les mesures qui permettent de limiter les émissions polluantes du transport routier l'amélioration de la logistique, qui consiste en :

- l'amélioration de la coordination entre transporteurs, expéditeurs et clients
- l'amélioration des systèmes de planification des trajets et des itinéraires
- l'introduction de nouveaux concepts logistiques pour la distribution urbaine.

Il est par ailleurs intéressant de constater que les codes de conduite volontaires sont vus par l'IRU comme « un outil efficace pour communiquer les principes et objectifs de l'Agenda 21 de façon pratique aux transporteurs, qui peuvent ensuite adopter des pratiques reconnues pour être efficaces, avec pour résultat une amélioration de leur performance économique et environnementale. » (...) « Au delà du cadre politique qui peut être fourni par les gouvernements, de grandes réalisations sont possibles par l'application de codes de conduite volontaires, qui soulignent les pratiques les meilleures de la profession dans le domaine de la gestion de l'environnement. »

Plus récemment, des entreprises de transport ont **individuellement** pris des engagements.

Certaines, unilatéralement, comme TNT Express avec son initiative baptisée « *Driving Clean* » qui vise à réduire les émissions des véhicules, en particulier les particules, NOx et CO<sub>2</sub> « *Driving Clean* » inclus 4 projets principaux : rendre plus propre la flotte existante, l'achat de nouveaux véhicules, la recherche de possibilités pour la flotte future et le renforcement du partenariat avec le programme environnemental des nations unies.

#### Les 4 principaux projets de « *Driving Clean* »

##### Flotte existante

Installation de filtres à particules

##### Nouvelle flotte

Investissement dans les véhicules normes Euro IV et V.

##### Future flotte

Expérience de plusieurs carburants alternatifs : pilote biocarburant à Amsterdam, véhicule électrique à Londres, véhicules hybrides en Australie, GNV à Berlin.

##### Programme de coopération environnemental des nations unies

TNT développe dans le cadre de ce programme un outil et une stratégie pour que les gestionnaires de flottes entreprennent des actions pour améliorer les performances environnementales de leurs flottes.

Chez TNT Express, tout investissement supérieur à 5 M€ ne peut pas se faire sans l'examen préalable de l'équipe RSE qui prend en compte les risques financiers mais aussi la dimension environnementale.

Dès 2002, Geodis a aussi défini les grandes lignes de sa politique environnementale et créé une Direction Environnement pour piloter cette politique. Le groupe s'est assigné comme objectifs propres d'abaisser sa consommation de ressources naturelles (eau, gasoil), maîtriser et diminuer les rejets polluants (dont CO<sub>2</sub>). Le Groupe a adhéré en 2003 au Pacte mondial des Nations Unies. Geodis BM publie ainsi dans son rapport annuel 2006 un chapitre sur sa responsabilité sociale et environnementale.

Le groupe Norbert Dentressangle a lui choisi de passer des conventions avec les pouvoirs publics, mais cette démarche reste exceptionnelle. L'une porte spécifiquement sur l'étude de l'intégration des solutions intermodales dans les plans de transport de Norbert Dentressangle, et l'autre sur des technologies de transport telles que le limiteur de vitesse, les pneumatiques, les normes Euro IV et V, les technologies ECR/SCR et les biocarburants.

### I.1.2.2 Les outils de reporting

Parce qu'une donnée sortie de son contexte perd une partie de son sens, il paraît indispensable que l'entreprise compare sa performance aux seuils réglementaires et/ou à la moyenne de son secteur afin de la mettre en perspective. C'est l'enjeu des référentiels de reporting sectoriels.

La recommandation de la Commission Européenne du 10 juillet 2003 relative à la sélection et l'utilisation d'indicateurs de performance environnementale pour la mise en œuvre du système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) insiste sur le fait que « les indicateurs doivent permettre des comparaisons par rapport à des résultats de référence sectoriels, nationaux ou régionaux ».

En matière de transport, la Commission propose, comme exemple d'indicateurs de performance opérationnelle, des quantités brutes, du type :

- consommation de carburant en tonnes par année par parc de véhicules
- émissions de GES en tonnes par année par parc de véhicules
- quantité ou nombre de particules fines ou ultrafines émises par année par parc de véhicules
- km par personne par année.

Fréquemment, le référentiel de reporting social et environnement auxquels les rapports de développement durable font référence est basé sur les directives de la *Global Reporting Initiative* (GRI) et les principes du *Global Compact*. Du fait qu'il est plus précis, c'est toutefois le référentiel de la *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>15</sup> qui permet de guider au mieux les travaux, et bon nombre d'entreprises s'inspirent de ses recommandations pour élaborer leur rapport de développement durable (Lafarge, Schneider Electric, Carrefour, etc.). L'Oréal s'est construit un système d'évaluation et de sélection des ingrédients et matières premières, sur la base de 25 critères de durabilité mesurant notamment les impacts sociaux et environnementaux, qui suit les recommandations de la GRI dans le choix des critères évalués. Une table de correspondance entre les indicateurs choisis par les entreprises d'une part, et les principes de la GRI et du Global Compact d'autre part, est désormais de plus en plus souvent disponible dans les rapports de développement durable.

La rubrique EN29 de la *Global Reporting Initiative* concerne spécifiquement le transport et porte sur « les impacts environnementaux significatifs du transport de marchandises (produits, autres biens et matériels) et des déplacements du personnel ». Il est dans ce cadre recommandé de reporter des éléments ayant trait à :

---

<sup>15</sup> Créée en 1997 par l'association américaine *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), la *Global Reporting Initiative* (GRI) a été jusqu'en 2002 un projet sous l'égide du PNUE. Elle est aujourd'hui une organisation indépendante, avec un siège social à Amsterdam et un comité de direction propre. La GRI est ouverte à toutes les organisations et à tous les particuliers ayant un intérêt dans le reporting de la RSE. Elle compte aujourd'hui plus de 5000 membres.

- l'utilisation de l'énergie (ex. : huiles, kérosène, carburant, électricité)
- les émissions (ex. : émissions de gaz à effet de serre, substances appauvrissant la couche d'ozone, NOx, SOx, et autres émissions atmosphériques)
- les effluents (ex. : différentes sortes de produits chimiques)
- les déchets (ex. : différents types d'emballage et conditionnement)
- le bruit.

La *Global Reporting Initiative* spécifie que les critères et méthodologies retenus pour établir ces impacts doivent être indiqués.

En outre, les activités transport et logistiques sont explicitement concernées par l'indicateur EN16 de la *Global Reporting Initiative* relatif aux émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre, puisqu'il vise notamment le transport de matériels, de produits et de déchets. Les émissions de gaz à effet de serre des déplacements professionnels sont eux concernés par l'indicateur EN17.

De plus, la GRI s'est récemment lancée dans la constitution d'indicateurs sectoriels, et en mai 2006 un supplément a été édité pour le secteur transport-logistique. La déclinaison sectorielle transport et logistique de la GRI remplace l'indicateur EN29 par l'indicateur EN34 qui vise à mesurer les impacts environnementaux significatifs des moyens de transport utilisés à des fins logistiques. Elle précise surtout comment les indicateurs habituels doivent être adaptés aux spécificités des problématiques du secteur transport-logistique, et complète les exigences initiales de la GRI.

## Supplément GRI pour le secteur Transport-Logistique

Quelques items qui concernent plus directement l'activité des prestataires transport-logistique et la mesure de leurs impacts sur l'environnement :

### - Précisions sur les indicateurs existants de performance environnementale :

#### **EN3 Utilisation de l'énergie primaire**

- répartition de l'utilisation de l'énergie selon le mode (ex. : air, mer, route, fer) et en fonction des sources non mobiles (ex. : bureaux, entrepôts)
- type d'énergie source utilisée
- répartition de l'énergie utilisée entre les sources mobiles (modes) et non mobiles ramenée à des unités telles que : par m3.km, par tonnes.km, par articles livrés, par TEU.km pour le transport de containers, etc.

#### **EN8 Emissions de gaz à effet de serre**

- répartition des émissions de gaz à effet de serre selon le mode (ex. : air, mer, route, fer) et en fonction des sources non mobiles (ex. : bureaux, entrepôts)

#### **EN16 Incidents et amendes pour non-conformité avec les déclarations, conventions et traités internationaux applicables et les réglementations nationales, régionales et locales de portée environnementale**

- Incidents et amendes pour non-conformité en ce qui concerne l'étiquetage, l'entreposage, la manipulation et le transport de matières dangereuses

### - Remarque concernant les structures de gouvernance et systèmes de management

- descriptions des exigences environnementales et sociales imposées dans chaque relation de sous-traitance
- description des impacts environnementaux et sociaux de l'organisation logistique et de la flotte de transport

### - Ajout de nouveaux indicateurs de performance environnementale :

- LT2 répartition de la composition de la flotte
- LT3 description des politiques et programmes de gestion des impacts environnementaux, incluant les initiatives portant sur les véhicules (ex. : véhicules hybrides), le report modal, la planification des itinéraires
- LT4 description des initiatives pour utiliser des sources d'énergie renouvelables et augmenter l'efficacité énergétique
- LT5 description des initiatives pour réduire les émissions atmosphériques en relation avec le transport routier (ex. : utilisation des carburants alternatifs, fréquence de maintenance des véhicules, styles de conduite...)
- LT6 description des politiques et programmes mis en œuvre pour gérer les effets de congestion (ex. : encourager les livraisons en dehors des périodes de pointe, nouveaux modes de transport urbains, pourcentage de livraisons par mode de transport alternatif)
- LT7 description des politiques et programmes de lutte contre le bruit
- LT8 description des impacts environnementaux de l'occupation de l'espace par les infrastructures de transport et l'immobilier

L'annexe transport et logistique de la GRI recommande en particulier de reporter les indicateurs environnementaux suivants :

- les émissions de GES et les consommations d'énergie en valeur absolue par mode (ex. : air, eau, route, fer)
- les consommations d'énergie par mode et répartie par livraison, tonne.km, etc.
- la décomposition du parc de véhicules en fonction de leur type, leur âge, leur consommation, la distance qu'ils parcourent annuellement etc.

En outre, elle préconise d'informer sur les politiques et programmes :

- de management environnemental (initiatives en matières de véhicules plus propres, report modal, optimisation d'itinéraires)
- pour contrôler les émissions atmosphériques (utilisation des biocarburants, maintenance des véhicules, styles de conduite, etc.)
- pour réduire les effets de congestion (ex. : nouveaux modes de distribution en centre-ville)
- pour réduire le bruit.

Par ailleurs, les indicateurs GRI ont inspiré la première version d'un tableau de bord proposé par l'Académie des sciences et techniques comptables et financières dans les Cahiers de l'Académie n°5 de janvier 2007, qui préconise notamment l'adoption d'un plan de réduction des émissions atmosphériques liées au transport de marchandises.

### Extrait du Tableau de bord développement durable de l'Académie des sciences et techniques comptables et financières

ENVIRONNEMENT	ATTENTES	PLANS D'ACTIONS	INDICATEURS	
ENVIRONNEMENT	E3 Mesure et limitation des impacts de l'activité de l'entreprise et réparation des dégâts existants	3.3 Mettre en place des S.M.E. et les faire certifier	E3.3.1 Nombre de sites certifiés ISO 14001  E3.3.2 Existence ou non d'une certification HQE	
		3.4 Réduire les émissions de gaz à effet de serre	E3.4.1 Emissions de gaz à effet de serre (ex.tonnes d'équivalents CO2/unité de produit ou service fabriqué ou vendu)	
		3.5 Réduire les émissions de composés organiques volatils (COV)	E3.5.1 Emissions de COV (par unité de produit ou service fabriqué ou vendu)	
		3.6 Réduire les rejets atmosphériques [y compris ceux qui sont liés aux transports des marchandises, des fournisseurs, des collaborateurs (en déplacement professionnel ou en direction de leur domicile)]	E3.6 Rejets atmosphériques par type (ex.tonnes de substances d'azote ou de soufre/unité de produit ou service fabriqué ou vendu)	



Pour autant, la GRI, et plus encore le *Global Compact*, autorisent une interprétation suffisamment large qui laisse toute latitude aux entreprises pour établir leur propre référentiel d'indicateurs.

A l'instar des suppléments sectoriels de la GRI, des consultants et des professionnels suggèrent que des annexes sectorielles pourraient être ajoutées à la loi NRE, tout en veillant à limiter le nombre d'indicateurs par secteur.

## **I.2      *Soft law : quelle articulation possible avec la hard law ?***

Si l'on a coutume d'opposer les normes de « *hard law* » et de « *soft law* », on constate une certaine complémentarité entre les deux.

L'internationalisation des activités des entreprises et leur organisation en réseau rendent très largement insuffisantes les normes juridiques étatiques, aussi bien du droit du travail que du droit de l'environnement (par exemple parce qu'elles sont conçues pour régir des sociétés commerciales autonomes, produisant des biens et services dans un cadre national, avec des salariés soumis au même droit). C'est ce qui explique qu'à côté des normes juridiques classiques, émerge une nouvelle catégorie de normes, désignées sous le terme de « *soft law* », encouragée par les pouvoirs publics français et européens.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) permet de réguler des situations qui ne sont pas ou peu couvertes par des normes juridiques contraignantes, à l'instar de la sous-traitance<sup>16</sup>. Par sa dimension internationale, elle se différencie des normes juridiques traditionnelles, et permet, grâce justement à sa force contraignante moins affirmée, la détermination de niveaux d'exigences « acceptables » dans des contextes très différents, là où une norme internationale impliquerait un niveau d'exigence moindre. Mais elle régit également des comportements qui, dans le cadre national, ne sont pas visés par le juridique.

### **I.2.1    Règles de responsabilité : principes, et cas de la loi du 1er août 2008**

L'origine de la notion de responsabilité en droit français remonte au 19<sup>ème</sup> siècle. L'émergence de nouveaux risques et l'accroissement de l'ampleur des dommages associés au développement du machinisme et à l'avènement de la société industrielle suggèrent que les individus doivent être mieux protégés. L'idée de base est la suivante : « toute activité faisant naître un risque pour autrui rend son auteur responsable du préjudice qu'elle peut causer, sans qu'il y ait à prouver une faute à son origine »<sup>17</sup>. La responsabilité environnementale s'inspire de ce principe.

---

<sup>16</sup> JOLLY Cécile, « Le développement durable: affaire publique ou affaire privée ».

<sup>17</sup> LE TOURNEAU (2003)

L'étude de l'efficacité économique de la responsabilité nécessite que l'on s'interroge sur deux points :

- Quels sont les effets d'une règle sur les comportements des individus ?
- Ces effets sont-ils socialement désirables ?

Si la responsabilité permet d'inciter les agents à l'adoption d'un comportement précautionneux et que ce même comportement permet de rendre le bien-être social maximal, alors la règle peut être considérée comme économiquement efficace (Kaplow et Shavell, 1999).

La définition d'une telle règle revient à définir une sanction elle-même économiquement efficace, sanction qui constitue l'outil d'intervention de l'autorité régulatrice dans le cadre de la définition d'une règle de responsabilité. Les mécanismes de responsabilité civile prévoient la participation de l'agent à la réparation du dommage, par le biais d'une amende de responsabilité. Outre la définition de son niveau, le type de la sanction imposée au responsable peut aussi être l'objet d'arbitrages : la sanction peut prendre la forme d'une amende, d'une peine d'emprisonnement ou encore d'une interdiction d'exercice de l'activité... La manière dont celle-ci est imposée est spécifique au régime de responsabilité en vigueur.

La littérature considère en général deux types de régimes : la responsabilité objective imposant à l'agent une sanction dès lors qu'un accident se réalise et la responsabilité pour faute prévoyant une sanction de responsabilité dans le même cas, mais appliquée uniquement si l'agent n'a pas pris les mesures de précaution adéquates (dans le cas où il adopte un comportement fautif) :

- La responsabilité objective est fondée sur l'activité de l'agent et non sur son comportement. L'agent générateur de risque est responsable des nuisances qu'il occasionne, quel que soit le degré de précaution adopté dans l'exercice de son activité. L'application de la responsabilité objective demande simplement une preuve du dommage et de sa cause.
- La responsabilité pour faute s'appuie sur la règle de négligence. Le manquement à un devoir envers une autre personne existe lorsqu'un niveau adéquat d'attention ou de précaution n'est pas pris. Dans ce cas, on dit que le défendeur est en faute ou négligent. La personne à l'origine de la nuisance est considérée comme négligente lorsqu'elle ne respecte pas le niveau minimum de précaution défini par la loi. Cette règle nécessite la preuve du dommage, de sa cause et de la faute du responsable potentiel. Il faut de plus fixer le niveau du standard légal de précaution.

En résumé, le planificateur doit donc proposer un contrat, représenté par la règle légale, remplissant les contraintes nécessaires à son efficacité. Il doit, d'une part déterminer la sanction à laquelle sera soumis l'agent à l'origine de l'accident, si ce dernier survient et d'autre part, s'il impose un régime de responsabilité intégrant le critère de la faute, définir le standard de précaution qui lui permettra « d'engager » la responsabilité de l'agent.

A cet égard, la récente loi du 1er août 2008 relative à la responsabilité environnementale et à diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de l'environnement, définit des règles de responsabilité différentes selon les activités auxquelles elle s'applique. Transposition d'une directive 2004 / 35 / CE du Parlement et du Conseil européen du 21 avril 2004, elle consiste à prévenir ou réparer les dommages causés à la qualité des eaux de surface et souterraines et aux espèces et habitats naturels protégés, ou engendrant une contamination des sols créant un risque d'atteinte grave à la santé humaine. Le texte établit que les exploitants dont l'activité est listée dans l'annexe III de la directive devront prévenir ou réparer les dommages causés à l'environnement, même en l'absence de faute ou de négligence. Parmi ces activités listées, on note le transport de déchets, le transport de marchandises dangereuses ou polluantes, le stockage, le conditionnement et le transport de substances et préparations

dangereuses, de produits phytopharmaceutiques, de produits biocides, ainsi que le transport d'organismes et micro-organismes génétiquement modifiés. Les autres exploitants devront eux prévenir ou réparer les dommages mettant en cause les espèces et habitats protégés en cas de faute (au regard de la législation) ou de négligence de l'exploitant. Pour les activités les moins dangereuses, le principe de la responsabilité environnementale ne s'applique donc qu'en cas de faute, et les espaces concernés se limitent à ceux visés par la directive Habitats.

Contrairement à la transposition de la directive en Espagne et en Allemagne, le texte français n'oblige toutefois pas les acteurs économiques à constituer, notamment auprès des compagnies d'assurance spécialisées, les garanties financières qui permettraient de couvrir les dommages pouvant résulter de leur activité. Or, en l'absence de telles garanties, la réparation des dommages risque d'être supportée par la collectivité. Le caractère original des règles de responsabilité en droit maritime tient justement au fait qu'elles intègrent en quelque sorte ce problème d'insolvabilité potentielle, en proposant un régime de responsabilité objective limitée (par rapport au montant effectif des dommages) tout en intégrant le critère de la faute<sup>18</sup>. Les catastrophes pétrolières maritimes s'illustrent en effet par l'importance des dommages économiques et écologiques qui en résultent (plusieurs milliards de francs de dommages pour le Prestige ou pour l'Erika) et la structure du secteur du transport maritime d'hydrocarbures implique que les agents, dont la responsabilité est engagée dans l'accident, ne disposent souvent pas de la surface financière suffisante à la couverture de l'intégralité des préjudices subis.

Une disposition de cette même loi du 1<sup>er</sup> août 2008 concerne d'ailleurs le renforcement de la répression de la pollution marine : tout rejet d'hydrocarbures de la part d'un navire quel que soit son type (hydroptères, aérogliisseurs, engins submersibles et engins flottants) sera puni de 50.000 d'euros d'amende<sup>19</sup>. D'autre part, le rejet de substances nuisibles, solides ou liquides transportées en colis ou conteneurs a également été renforcé et sera désormais associé à une amende de 700.000 euros contre 6.000 euros auparavant. La loi introduit par ailleurs la notion d'imprudence, de négligence ou d'inobservation des lois et règlements et y lie une amende de 4.000 euros minimum<sup>20</sup>.

## **I.2.2 La question de l'autorité juridique des chartes et codes de conduite en débat**

L'exercice de la responsabilité environnementale, dans son acceptation juridique, est encadré par une règle – qui s'impose –, et ouvre la possibilité de sanctions en cas de dommages. C'est l'esprit de la loi du 1<sup>er</sup> août 2008 relative à la responsabilité environnementale. La particularité d'un tel régime de responsabilité est d'être un instrument de régulation *ex post* des activités porteuses de risques, fournissant des incitations *ex ante*, contrairement à des règlements fixant des seuils d'émissions polluantes (ou même des taxes), qui sont des instruments de régulation *ex ante*.

---

<sup>18</sup> SAINT-MICHEL Matthieu, 2005.

<sup>19</sup> En cas de récidive, la sanction est relevée à 100.000 euros. Ces peines sont portées à dix ans d'emprisonnement et 15 millions d'euros d'amende pour les navires-citernes et les plates-formes alors qu'elles n'étaient que d'1 million d'euros maximum jusqu'alors.

<sup>20</sup> La peine est ensuite augmentée en fonction des types de navires incriminés et peut atteindre plus de 10 millions d'euros assortis de peines de prison si l'infraction entraîne un dommage irréversible ou d'une particulière gravité à l'environnement.

La RSE s'en distingue par le libre consentement des acteurs économiques à leur participation à une nouvelle règle de responsabilité qui *a priori* présente une force de contrainte moindre que les outils légaux.

### **I.2.2.1 Une vision libérale de la régulation environnementale dans le contexte institutionnel français des politiques contractuelles**

Des analystes ont dénoncé la non-application de nombre de dispositifs réglementaires destinés à protéger l'environnement (Prieur, 1984 ; Godard, 1990). Lascoumes (1994) remarque que le contrôle administratif développé par les DRIRE notamment, en matière de rejets polluants d'origine industrielle, n'est absolument pas construit sur un mode autoritaire-répressif, mais de façon négociée.

L'administration fixe en effet des objectifs de performance (seuils définis dans les arrêtés préfectoraux d'autorisation, au titre de la réglementation sur les Installations Classées), mais ceux-ci demeurent toujours négociables selon les opportunités économiques ou technologiques. Ainsi, les normes apparaissent *de facto* moins comme une contrainte dont la violation serait immédiatement passible de sanctions, que comme un objectif vers lequel l'industriel doit être guidé par des actions négociatrices<sup>21</sup>. Il s'en suit que cette négociation entre l'institution et ses administrés empêche souvent l'exercice du pouvoir de police ; dans un nombre de cas non négligeable, la non-conformité avec les obligations légales est rarement traduite en termes infractionnels, mais plutôt perçue comme le révélateur d'un problème à traiter. Les instruments de sanction ne sont employés qu'avec parcimonie, car la décision d'y recourir ne constitue pas seulement un palier dans la stratégie de persuasion de l'administration, mais conduit plus certainement à rompre la relation avec l'exploitant, et passe pour un aveu d'échec (Castay, 2001).

On peut voir dans les approches de type contractuel l'expression du souci des autorités de ne pas faire supporter au pollueur un effort et un coût trop importants et d'alléger la charge financière que les politiques de l'environnement font peser sur les entreprises. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que le droit de l'environnement en France s'est bâti au XIX<sup>ème</sup> siècle pour protéger les pollueurs contre les victimes de la pollution tentées de demander une indemnisation pour le préjudice encouru (Lascoumes, 1994). Abrisées derrière des lois, les nouvelles activités nées de la Révolution Industrielle devenaient pleinement licites, et les plaintes soulevées par les nuisances environnementales et sanitaires irrecevables le plus souvent... Le droit, qui alors n'imposait pas de contraintes particulières aux exploitants, les prémunissait d'abord d'éventuelles velléités des riverains. Si le durcissement des normes a peu à peu contraint les pollueurs, la philosophie du dispositif reste de ne pas leur faire supporter davantage que leurs coûts de dépollution : il ne leur est en aucun cas exigé qu'ils couvrent par exemple la rente qu'ils tirent de l'utilisation de l'environnement (Assouline et Lemiale, 1998).

En France, la voie de l'action concertée a officiellement été affichée lors d'accords conclus avec le Ministère de l'Environnement dès le début des années 70. Des contrats de branche, dans

---

<sup>21</sup> FEARNLEY (1994) fait remarquer que dans l'état d'Ontario, la limite de pollution fixée à une installation peut être une limite légale appelée norme obligatoire – « *requirement* » – ou une limite suggérée – « *guideline* ». La norme obligatoire s'appuie sur des sanctions légales, tandis que la norme suggérée n'a aucune force de loi et sert de guide pour les firmes.

des domaines présentant un caractère de relative gravité, voire d'urgence, ont consisté en des aides financières pour les industriels souscrivant au contrat, l'amnistie des infractions passées et la suspension de l'utilisation de moyens coercitifs. En contrepartie, les établissements s'engageaient dans un programme de mise en conformité<sup>22</sup>. Il s'agissait d'un renoncement explicite de l'administration à l'exercice de ses pouvoirs de contrainte.

A la suite des interventions de la Commission Européenne, qui craignait des distorsions dans la concurrence européenne, ces contrats ont été supplantés par des programmes de branche et des programmes d'entreprises, qui ne recevaient pas de subventions publiques<sup>23</sup>. Cette politique a été poursuivie à partir de 1981 sous l'appellation « plan sectoriel anti-pollution ».

Il s'agissait généralement pour les pouvoirs publics de résoudre les problèmes d'inapplicabilité des législations, alors que le rapport de force entre partenaires était bloqué, en utilisant des outils nouveaux, susceptibles de créer moins de résistances. Dans le cas de la branche pâte à papier – papier<sup>24</sup>, ces accords ont conduit certains établissements à faire mieux que les ambitions du contrat ou du programme de branche (les limites de rejets, telles que fixées dans leur arrêté d'autorisation, ont alors été relevées), mais les résultats d'entreprises en situation irrégulière de longue date n'ont pas été affectés par ces accords. La contractualisation peut être le moyen de planifier financièrement les investissements et d'échapper à la politique du coup par coup, mais la négociation peut aussi être considérée par certains exploitants comme une opportunité pour gagner du temps et différer la mise en conformité de situations litigieuses. L'administration a donc été conduite à lancer en 1983 un programme de rattrapage.

### **I.2.2.2 Approches volontaires : réservées à l'atteinte d'objectifs dépassant l'obligation réglementaire**

Le recours à la forme contractuelle a été dénoncée par le Conseil d'Etat – décision du 10 mars 1985 – et la Cour administrative – décision de Toulouse du 10 juin 1987 – pour atteinte aux pouvoirs conférés au préfet dans le cadre de la réglementation sur les Installations Classées. En vertu de ce texte, ces installations sont soumises au régime de l'autorité administrative qui ne peut s'exprimer que sous la forme de décisions unilatérales et réglementaires. Toute pratique contractuelle développée dans le domaine de compétences du régime de police administrative se heurte donc à la réglementation en vigueur.

Aux Etats-Unis en revanche, les entreprises sont fortement incitées par la législation à adopter des codes de conduite pour limiter leur responsabilité juridique en cas d'infraction : les « *Federal Sentencing Guidelines* » (1991) précisent en effet que les sanctions prononcées par le juge à l'égard d'une entreprise ayant violé une norme étatique peuvent être atténuées, dès lors qu'elle démontre que cette violation a été commise alors même que de réels efforts avaient été entrepris pour favoriser une application concrète de la réglementation.

Les politiques de type « *command and control* » (c'est-à-dire normatives) ont été accusées aux Etats-Unis de contribuer à l'augmentation rapide des coûts de protection de l'environnement, ce

---

<sup>22</sup> Les contrats de branche ont été signés avec les secteurs suivants : 1972, pâte à papier ; 1973, sucrerie ; 1975, féculerie, levurerie, distillerie ; 1977, lavage de laine, mégisserie, délainage.

<sup>23</sup> Ces programmes sont au nombre de cinq : 1974, électrolyse chlorures alcalins ; 1975 plâtreries ; 1976, papier-carton ; 1977, équarrissage ; 1980, amiante-ciment.

<sup>24</sup> CASTAY Valérie, 2001.

qui a conduit l'EPA (*Environmental Protection Agency*) à initier un éventail de programmes de partenariats avec les professionnels : *Common Sense Initiative*, 33/50, *Green Lights*... pour promouvoir la gestion active de l'environnement par les firmes elles-mêmes. L'approche volontaire est réputée réduire les coûts informationnels et les charges administratives des institutions en charge de la régulation environnementale, tout en offrant davantage de flexibilité aux entreprises dans leurs stratégies pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés.

La définition et le contrôle de l'application des règles de responsabilité sont générateurs de coûts administratifs, en particulier dans un régime de responsabilité pour faute. En vertu de la règle de Calabresi<sup>25</sup>, la somme des coûts de précaution, des coûts du dommage et des coûts administratifs doivent être minimisés ; c'est une des raisons pour lesquelles des règles de responsabilité moins strictes voient le jour, dont les pouvoirs publics sont partie prenante.

### **I.2.3 Des informations erronées sur la politique sociale et environnementale d'une entreprise peuvent-elles être sanctionnées ?**

La Commission européenne a elle aussi pris des initiatives pour promouvoir la RSE. D'une part, elle a adopté en juin 2001 une recommandation demandant aux entreprises d'intégrer des informations environnementales dans leur rapport annuel de gestion. Ensuite la publication le 18 juillet 2001 du Livre Vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociétale des entreprises » a eu le mérite de lancer le débat sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises au sein de l'Union Européenne. Dans le cadre de ce Livre Vert, la Commission européenne a formalisé le concept de RSE et l'a défini comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociétales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Cette définition implique de rechercher un équilibre constant entre les trois piliers du développement durable et d'introduire des préoccupations sociales et environnementales dans les activités économiques.

#### **I.2.3.1 En France, le cadre légal de la RSE spécifie surtout des devoirs de « reporting » environnemental et social**

La prise en compte du développement durable par les entreprises doit-elle se faire sur une base volontaire, ou faire l'objet d'un dispositif réglementaire et juridique renforcé ? Généralement, les entreprises défendent la première thèse, et les ONG la seconde. Néanmoins, au-delà de cette opposition, la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) n'échappe pas entièrement au juridique, et elle est encadrée par un dispositif réglementaire destiné avant tout à maintenir la crédibilité des informations mises en avant par les entreprises.

Bien qu'en mars 2003, le Parlement européen ait adopté une résolution qui prône un cadre et une obligation de « reporting », les entreprises qui affichent des stratégies de développement durable et des engagements environnementaux et sociaux le font globalement en Europe sans obligation légale spécifique, à l'exception notable de la France où l'article 116 de la loi sur les

---

<sup>25</sup> CALABRESI Guido, MELAMED Douglas, 1972.



Nouvelles Régulations Economiques demande aux entreprises cotées de fournir des informations sociales et environnementales dans leurs rapports annuels.

La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) du 15 mai 2001 – donc antérieure au Livre Vert –, a imposé aux sociétés françaises cotées en Bourse un reporting : « Le rapport d'activité des sociétés cotées en Bourse comprend des informations sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité ». Côtés en bourse, les groupes de transport-logistique comme Norbert Dentressangle, STEF-TFE et Geodis<sup>26</sup> doivent donc démontrer leurs actions en faveur du développement durable.

Cette loi a fait l'objet d'un décret d'application pris par le gouvernement le 20 février 2002, qui stipule que les informations à fournir sont d'une part d'ordre social comme les effectifs, l'hygiène, la sécurité ou encore la place des handicapés, et portent d'autre part sur l'organisation territoriale de l'activité (filiales, sous-traitants). Un troisième lot d'informations concerne l'impact de l'activité sur l'environnement : consommation en eau, matières premières, énergie, montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement. Si le décret d'application de la loi NRE requiert de spécifier les impacts de l'activité sur certains milieux, il n'impose cependant ni moyen, ni contrôle pour réduire la portée des nuisances environnementales (aucune allusion donc au transport et la logistique).

Le rapport final du comité opérationnel du chantier 25 du Grenelle de l'environnement intitulé « Entreprises et RSE », en date du 21 mars 2008, rappelle que les informations prévues par la loi NRE sont soumises aux mêmes obligations que celles qui doivent se trouver dans le rapport de gestion, et doivent donc être présentées aux mêmes instances, faire l'objet des mêmes communications, et leur absence ou leur qualité insuffisante peuvent conduire aux mêmes sanctions. Elles doivent donc être présentées au conseil d'administration, à l'assemblée générale des actionnaires, et au comité d'entreprise – pour celles qui en ont un – lequel peut exprimer un avis qui sera obligatoirement transmis aux actionnaires. « Des informations erronées ou lacunaires susceptibles d'induire une mauvaise appréciation sur les activités et les risques de l'entreprise, sont fautives et engagent la responsabilité des dirigeants et du conseil d'administration. Ces fautes peuvent être sanctionnées par le juge et, pour les sociétés cotées, par l'Autorité des marchés financiers »<sup>27</sup>.

Malgré son caractère imprécis, notamment quant au champ d'application des informations à fournir (périmètre géographique en particulier), la loi NRE a conduit les entreprises françaises à améliorer progressivement la qualité de leur communication et celle du dialogue avec leurs parties prenantes, c'est du moins ce que constate la 5<sup>ème</sup> édition de « l'Observatoire des rapports de *corporate responsibility* » animé par le cabinet d'audit Ernst & Young.

### **I.2.3.2 La loi sur la fausse déclaration ou la publicité mensongère pourrait aussi théoriquement être invoquée**

Le développement de cette *soft law* s'inscrit d'abord dans une évolution des instruments juridiques visant à stimuler un processus de *benchmarking*, mais il n'est pas exclu que ces standards deviennent juridiquement contraignants, soit parce qu'ils se muent en normes

---

<sup>26</sup> Depuis le 8 août 2008, Geodis a néanmoins perdu son statut d'émetteur faisant appel public à l'épargne et ses actions ont cessé d'être négociées sur un marché réglementé.

<sup>27</sup> Rapport final du comité opérationnel « Entreprise et RSE », 21 mars 2008, 75 p.

obligatoires après une période où ils sont « testés » de manière volontaire, soit parce que la RSE, contrairement à ce que l'on peut croire de prime abord, n'échappe pas entièrement aux règles juridiques en vigueur.

A titre d'exemple, de 1998 à 2003, la société Nike a été poursuivie par Mark Kasky, un citoyen californien qui l'accusait de publicité mensongère à propos d'une campagne de relations publiques sur les conditions de travail chez ses sous-traitants. Dans un premier temps, les tribunaux californiens avaient donné raison à Nike, mais la Cour suprême de l'Etat s'était prononcée en faveur de Mark Kasky en reconnaissant la légitimité de son action. Le groupe de "sportswear" avait alors saisi la Cour suprême au nom de la protection de la liberté d'expression des entreprises. Celle-ci s'est déclarée incompétente et les deux parties ont fini par trouver un arrangement à l'amiable.

Dans la Résolution du Parlement européen sur le Livre vert de la Commission « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », le Parlement invite la Commission à « mettre en œuvre des mesures énergiques en matière de protection des consommateurs afin de maintenir la crédibilité de l'information des entreprises, en liaison avec les pratiques environnementales et sociales, en particulier en appliquant les dispositions relatives à la publicité trompeuse ».

Dans ces conditions, les codes de conduite, les normes process ou les labels produits, s'ils font déjà parfois l'objet d'une mise en cause médiatique, peuvent aussi théoriquement être attaqués juridiquement, car les normes volontaires s'inscrivent en particulier dans le cadre légal de la loi sur la fausse déclaration ou la publicité mensongère.

En France, les documents diffusés par les entreprises sur une base volontaire, de type rapport environnemental ou de développement durable, relèveraient de la « publicité » au sens du Code de la consommation, qui renvoie en matière de marketing et publicité aux exigences de sincérité et de transparence vis-à-vis des citoyens-consommateurs. L'article L121-1 du Code de la consommation interdit « toute publicité comportant, sous quelque forme que ce soit, des allégations, indications ou présentations fausses ou de nature à induire en erreur ». Cette interdiction porte notamment explicitement sur la « portée des engagements pris par l'annonceur ».

Bien qu'il n'existe pas à notre connaissance de jurisprudence française dans ce domaine, il n'est donc pas exclu que la mise en évidence de déclarations erronées dans les rapports d'entreprises conduise un jour à la saisie de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, qui est habilitée à dresser des procès-verbaux pour les infractions aux dispositions de l'article L121-1. L'article L121-2 précise que les agents de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes « peuvent exiger de l'annonceur la mise à leur disposition de tous les éléments propres à justifier les allégations, indications ou présentations publicitaires ».

La DGCCRF commence d'ailleurs à s'intéresser aux allégations environnementales figurant sur les étiquetages et publicités des produits industriels de grande consommation. Une enquête de vérification menée en 2005 et 2006 a ainsi abouti à deux procès-verbaux, douze avertissements, sept modifications d'étiquetage et huit enquêtes complémentaires.

La portée des rapports de développement durable pourrait se renforcer encore si, comme le demande le Bureau de Vérification de la Publicité (BVP), association de professionnels de la



publicité qui s'efforcent, par son rôle consultatif, de faire valoir l'autodiscipline du secteur publicitaire en France, l'utilisation des arguments écologiques dans les publicités était subordonnée à l'atteinte d'objectifs vérifiables<sup>28</sup> : « Pour une entreprise, communiquer sur le thème général de développement durable sous-entend qu'elle est engagée dans ses trois composantes : environnementale, sociale et économique. C'est une démarche complexe à appréhender, mais dont l'entreprise doit être capable de rendre compte dans un souci de transparence (conformité de la revendication avec une charte, un rapport, des résultats d'audits en matière de développement durable, etc.) »<sup>29</sup>. Il s'en suit que les allégations environnementales publiées dans les divers supports de communication et de promotion des activités des entreprises appuieraient leur légitimité sur les informations contenues dans les rapports de développement durables, dont la véracité devrait elle-même être avérée. Remarquons qu'une étude conjointe de l'ADEME et du BVP dédiée à l'éthique environnementale des messages publicitaires a mis en évidence que onze des 181 publicités analysées diffusées au second semestre 2006 faisaient preuve d'un « manquement » pour non-respect flagrant et sérieux des règles déontologiques publicitaires en vigueur.

Si les démarches volontaires engagées par les entreprises les exposent donc à des risques judiciaires, alors il pourrait devenir souhaitable que le dispositif réglementaire se renforce pour assurer une sécurité juridique aussi bien aux victimes qu'aux opérateurs privés eux-mêmes. « Pour les entreprises plus de droit ne nuit pas » résume l'association de juristes Sherpa, l'établissement de règles du jeu claires permettant d'anticiper les litiges. Sherpa propose donc de faire évoluer le droit pour préciser notamment la chaîne des responsabilités entre les filiales et les maisons mère et le périmètre du reporting extra financier<sup>30</sup>. Lors du vote de la loi d'août 2008 sur la responsabilité environnementale, les parlementaires n'ont cependant pas souhaité élargir la responsabilité environnementale des filiales à leur société mère (mais un projet de loi allant dans ce sens a depuis été déposé).

Sur ce point, remarquons que les conclusions du Grenelle de l'environnement s'accordaient à élargir le champ d'application des exigences de la loi NRE au périmètre de consolidation comptable et à inclure les filiales dans les rapports.

---

<sup>28</sup> Concernant plus précisément les véhicules à moteurs, le BVA a édité le 15 juin 2007 une « note de doctrine », qui complète le « Code développement durable » mis au point par le BVA, pour bannir leurs représentations en pleine nature, jusque là tolérées sous certaines conditions de forme, comme les mentions « tournées à l'étranger » ou « propriété privée ». Le BVA réclame à l'ensemble de ses adhérents de ne plus contrevenir au respect des environnements naturels et de circonscrire, dès le 01 novembre 2007, les représentations des véhicules à moteurs, sous quelque forme que ce soit, à des voies ouvertes à la circulation, et sans qu'aucune mention spéciale ne vienne exonérer les professionnels du respect de cette règle.

<sup>29</sup> Recommandation Développement Durable BVP – Décembre 2003 : <http://www.bvp.org/fre/>

<sup>30</sup> QUEINNEC Yann, 2005.

## Les objectifs du chantier n°25 du Grenelle de l'environnement :

- **Introduire dans les rapports annuels** des informations relatives aux politiques de développement durable et aux risques ESG (environnemental, social, gouvernance) et informer de ces questions le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale ; adaptation à la taille des PME. A l'occasion de la présidence française de l'Union européenne, assurer que la question de la responsabilité des entreprises en matière environnementale et sociale à l'étranger
- **Assurer** que les entreprises déjà concernées assument pleinement leurs responsabilités sociales et environnementales dans le cadre de la pleine application de la **loi NRE**. Etendre les obligations de « reporting » de cette loi au périmètre de consolidation comptable. Inclure les filiales dans les rapports. Etendre le périmètre des entreprises soumises à l'obligation de « reporting », en fonction de seuils à préciser. L'étendre aux entreprises publiques. Prendre en compte les spécificités des PME
- Favoriser, par types d'entreprises et filières, des jeux de quelques **indicateurs** (quatre à six) au regard des enjeux sociaux et environnementaux, en s'inscrivant dans le cadre européen et international. Faire évoluer en ce sens la comptabilité des entreprises. Organiser un travail conjoint avec les parlementaires français et les acteurs concernés sur les questions des indicateurs sociaux et environnementaux et de la comptabilité des entreprises, en vue de la transposition de la directive « responsabilité environnementale ».
- **Intégrer le développement durable dans les instances de dialogue et de négociation de l'entreprise ou de leurs établissements**, et définir les modalités de l'accès à l'expertise sur les thématiques environnementales. Introduction de l'environnement et du développement durable dans les missions des CHSCT et des CE selon des modalités à négocier avec les partenaires sociaux ; adaptation à la taille des PME. Associer les instances de représentation du personnel à l'élaboration des rapports de développement durable et y encourager la création de commissions « développement durable ». Mise en place, par les entreprises, sur les thèmes des risques, de l'environnement, du développement durable, de relations de dialogue, ouvertes aux salariés, aux riverains, aux collectivités, aux associations, aux services de l'Etat (modèle du Citizen advisory panel ou des Comités locaux d'information). Organisation d'un cadre procédural de traitement des alertes dans des conditions protégeant le donneur d'alerte.
- Accorder davantage de place aux thèmes environnementaux (incluant santé-environnement) dans les **plans de formation d'entreprise**
- **Développer l'étiquetage environnemental et social des produits**, secteur par secteur, à partir de référentiels rigoureux et transparents, établis en associant une expertise pluraliste et accréditée, (dont expertise des partenaires environnementaux et sociaux, et des associations de consommateurs), en cohérence avec le cadre communautaire
- **Instaurer des « labels d'entreprises responsables » pour les PME**, décernés à partir de l'expertise d'organismes certificateurs indépendants et accrédités sur la base de référentiels à élaborer en cohérence avec les référentiels internationaux. A cette labellisation seraient attachés des avantages, notamment fiscaux.
- **« Pôles synergie »** : par contrat entre Etat et collectivité territoriale volontaire, création de groupement d'employeurs sur les zones d'activités, engageant un responsable environnement pour la gestion collective de ces zones
- **Promouvoir l'investissement socialement responsable** par des campagnes d'information et des mécanismes incitatifs (du type épargne salariale dans la loi NRE)
- **Généralisation dans un délai de 3 à 5 ans d'un bilan carbone-énergie [eau-déchets-transports]** pour toutes les personnes morales, publiques ou privées, de plus de [50] salariés ou agents.
- Développer par la réglementation et l'incitation, la conception et l'**adoption de produits et procédés performants et innovants dans l'industrie** et assister particulièrement les PME dans cette voie : réserver la part écologique du Livret de développement durable au financement des PME, mettre en place un fonds de garantie pour les prêts consacrés aux projets développement durable des artisans et des PME, étendre le fonds de garantie innovation au capital-risque dans les PME éco-innovantes.
- Par la **négociation entre partenaires sociaux**, examen d'un rôle accru des CHSCT dans le domaine santé environnement, suivi des populations à risque au travail, formation de médecins spécialisés, curriculum laboris pour les salariés etc....

Il existe des règles de responsabilité qui sont des règles de droit. Appliquées à la responsabilité environnementale, elles se sont surtout traduites par la mise en cause des auteurs de marées noires et ont été médiatisées par les peines prononcées dans le cadre des procès de l'Erika ou du Prestige. Récemment, la loi française sur la responsabilité environnementale (1<sup>er</sup> août 2008) a étendu le principe d'une responsabilité à des activités qui ne relèvent même pas de la législation sur les Installations Classées. Le texte établit par exemple que les exploitants dont l'activité de transport présente une certaine dangerosité (annexe III de la directive 2004 / 35 / CE du Parlement Européen) devront prévenir ou réparer les dommages causés à l'environnement, même en l'absence de faute ou de négligence, et que les autres y seront tenus si une faute de leur part pour non respect des réglementations est avérée. L'un des objectifs de ce régime de responsabilité, clairement juridique, est d'ouvrir la possibilité d'une indemnisation des préjudices devant les tribunaux en cas d'accident.

A côté des règles de droit, une autre voie est explorée qui repose sur l'adhésion et la co-production des entreprises à leurs propres règles de responsabilité. Une autre forme de responsabilité, que l'on peut qualifier d'économique, s'esquisse ainsi, qui, comme la première, vise la recherche de comportements précautionneux, mais sur la base du volontariat et du libre consentement.

En France, les premières politiques de concertation avec le secteur privé (l'industrie en l'occurrence) recherchaient l'atteinte d'objectifs environnementaux égalant, au mieux, les seuils réglementaires. Elles traduisaient en fait le renoncement des services de l'Etat à faire appliquer leurs propres prescriptions. Ces arrangements avec la règle furent cassés par le Conseil d'Etat, les engagements de progrès devant porter exclusivement sur des champs non réglementés. La participation volontaire d'entreprises à des programmes visant à limiter des dommages environnementaux doit ainsi les amener à dépasser leurs obligations légales, ainsi qu'à prendre des positions dans des domaines où subsiste un vide juridique. Il existe donc bien une forme de complémentarité entre les instruments de régulation traditionnels et l'approche volontaire.

Si les référentiels et outils de la RSE sont légions, seul un petit nombre – et encore très récemment – prend en compte les spécificités du transport et de la logistique, prévoit des engagements ou envisage des objectifs concernant la *supply chain*. En fait, il s'agit principalement d'accords négociés entre les pouvoirs publics et des organisations professionnelles : Charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans le transport routiers de marchandises, Convention de la distribution, Charte des bonnes pratiques des transports et des livraisons de marchandises dans Paris. Ces chartes visent des catégories de signataires particulières, tantôt transporteurs, tantôt chargeurs. Les engagements pris unilatéralement par la profession oscillent entre la déclaration d'intentions de portée générale (Charte de l'IRU pour le développement durable, prise, il est vrai, dès 1996) et l'exposé des programmes environnementaux d'entreprises privées pionnières dans la réflexion (Geodis, TNT Express, Norbert Dentressangle).

L'implication des pouvoirs publics (Ministère, ADEME...) semble indispensable pour entraîner dans le processus d'autres entreprises, les faire adhérer à des enjeux communs, fixer des objectifs qualitatifs et quantitatifs et en contrôler la réalisation. Le partenariat entre ONG et entreprises ne peut en aucun cas s'y substituer, le rôle des ONG consistant en premier lieu à « agiter » les consciences, interpeller et faire s'interroger en profondeur le

monde de l'entreprise sur ses modes de fonctionnement. Néanmoins, les programmes volontaires entièrement publics – éco-label européen, norme NF – ont été bâtis sur des cahiers des charges qui accordent peu ou pas d'attention au transport et à la logistique, ce qui plaide en faveur de l'établissement de critères concertés entre autorités publiques et secteur privé.

Bien que les chartes et autres codes de conduite relèvent de la « *soft law* », dans la mesure où ils procèdent du volontariat, les entreprises dont les pratiques environnementales et sociales seraient manifestement en décalage avec leurs déclarations, pourraient faire l'objet de sanctions. Par ailleurs, pour les sociétés cotées en Bourse de Paris sur le marché réglementé, la loi NRE de 2001 obligeant à l'introduction dans les rapports annuels d'informations relatives aux politiques de développement durable (disposition unique en Europe bien que le Parlement européen ait prôné depuis 2003 un cadre et une obligation de « reporting ») rend d'autres recours possibles en cas de manquement de ces entreprises à leurs obligations (informations lacunaires ou erronées), manquements sanctionnables par le juge ou l'Autorité des marchés financiers. Mais la loi NRE, dont le caractère répressif reste faible, a surtout le mérite d'avoir amélioré la qualité de la communication des entreprises, favorisé le dialogue avec les parties prenantes, et encouragé les entreprises à s'engager dans des démarches de développement durable (ce qui justifie que dans le cadre des travaux du Grenelle de l'environnement il ait été proposé de préciser et d'étendre le champ d'application de la loi).

En fait, c'est surtout au titre de la loi sur la fausse déclaration et la publicité mensongère que les allégations sur la politique sociale et environnementale d'une entreprise, telles qu'elles sont publiées par exemple dans les rapports annuels, peuvent *théoriquement* être portées devant les tribunaux (théoriquement car il n'y a pas de jurisprudence française dans ce domaine à ce jour). Déjà, la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes a été amenée à dresser des procès-verbaux lorsque les étiquettes de produits de grande consommation portaient des indications environnementales qui ne pouvaient être justifiées par les annonceurs. Dans un souci de crédibilité et de transparence, le Bureau de Vérification de la Publicité suggère que l'utilisation d'arguments écologiques dans les supports de promotion et de communication des activités des entreprises soit subordonnée à leur conformité avec « une charte, un rapport, des résultats d'audit », ce qui placerait les rapports de développement durable au cœur d'un dispositif de légitimation et relance du coup le débat sur la fiabilité des informations qui y sont présentées et la nécessité d'en améliorer la mise en cohérence et le contrôle.

## **II Genèse des démarches RSE en transport et logistique**

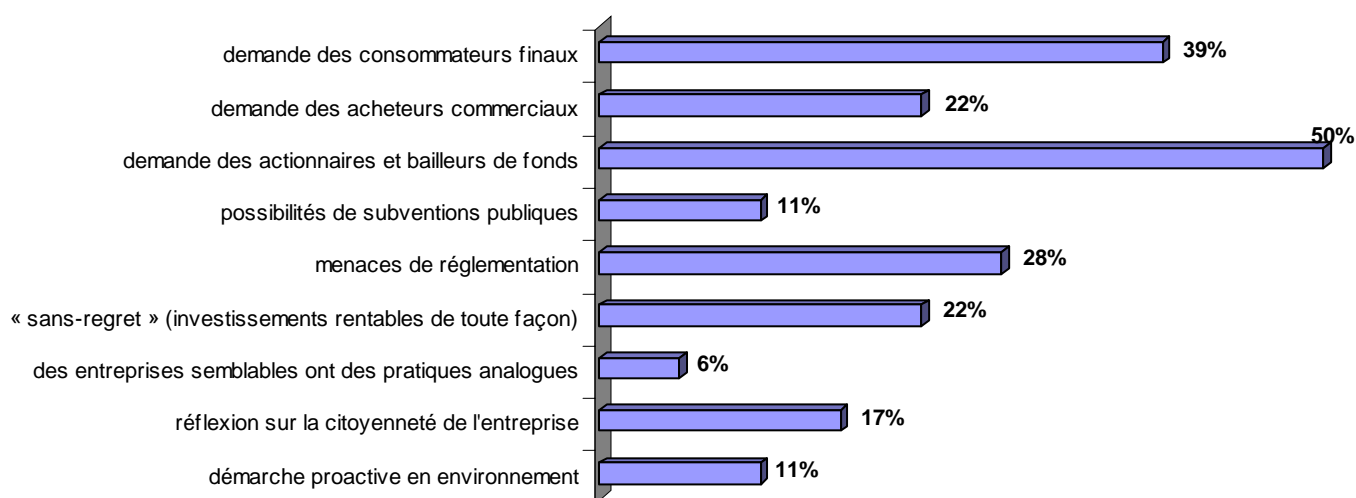
Les évaluations empiriques des performances des programmes volontaires se sont essentiellement focalisées sur le programme américain appelé 33/50 : plan volontaire de prévention de la pollution, il concernait 17 polluants chimiques de grande toxicité et visait une réduction de 33% à la fin de 1992 et de 50% à la fin de 1995. En 1991, l'EPA a sollicité 555 entreprises pour participer au programme, puis quelques mois plus tard a élargi son invitation à 5 000 entreprises. Les études de Arora et Cason (1995) sur les motivations de l'adhésion à ce programme, puis Khanna et Damon (1999), indiquent que la probabilité que les entreprises y participent a été d'autant plus forte que leurs rejets toxiques étaient importants : les firmes contractantes sont celles qui peuvent retirer les bénéfices les plus larges, pour des coûts de participation relativement bas.

La participation volontaire d'industriels à ces programmes conduit à reconsidérer l'évènement de leur sur-conformité aux règles en vigueur, qui ne peut plus être seulement un phénomène accidentel. La sur-conformité intentionnelle est évidemment coûteuse pour les entreprises, mais elle doit aussi générer des bénéfices. La décision d'une entreprise d'adhérer à un programme volontaire pour réduire la pollution peut provenir d'une menace de réglementation obligatoire (Segerson et Miceli, 1988), ou d'un désir d'améliorer son image publique (Arora et Gangopadhyay, 1995). Pour Barrett (1991) et Smart (1992), les entreprises décident d'aller au-delà des obligations légales, et de faire mieux que les normes, pour amener les autorités à formuler des normes plus restrictives et ainsi augmenter le coût de conformité des autres, et partant restreindre la concurrence. Le contrôle de ses impacts environnementaux peut alors constituer une première étape vers l'édification de nouvelles barrières à l'entrée (Buchanan et Tullock, 1975 ; Maloney et McCornick, 1982).

Il s'agit ici de repérer, sur la base de nos entretiens en face à face et du sondage téléphonique, sur quelles motivations s'appuient les démarches RSE en transport et logistique, et de quelle manière s'opèrent les prises de décisions.

## II.1 Diagnostic des motivations

### Principaux facteurs de motivation en ce qui concerne la mise en œuvre de pratiques « soutenables » en transport et logistique (en % des répondants)



Les démarches volontaires ne sont pas destinées qu'à satisfaire les consommateurs ou la société civile, car les critères du développement durable ont également un impact sur les cours en bourse. Il importe de contenter des actionnaires qui deviennent attentifs à ce sujet : pour la moitié des répondants, les actions menées en transport et logistique sont motivées par les exigences des actionnaires et bailleurs de fonds. Il est vrai que, du fait de la loi NRE en France, les informations sur la politique et les performances environnementales des entreprises cotées en bourse sont consignées dans leur rapport de gestion à destination principalement des investisseurs.

Plus généralement, le poids de l'opinion des investisseurs et des consommateurs dans les prises de décision de l'entreprise est le signe que la menace d'une « sanction » par le marché en cas de manquements à ses responsabilités environnementales et sociales est crédible, et que les ressorts de la RSE fonctionnent donc correctement.

Les possibilités de subventions publiques jouent peu, d'une part parce que bon nombre d'actions menées s'accompagnent d'une réduction directe et quasiment immédiate des coûts, tandis que les initiatives vertueuses du point de vue environnemental susceptibles de

bénéficier d'aides financières (dépenses R&D dans de nouvelles motorisations par exemple ou achats de matériels dédiés au transport combiné) ne sont pas si fréquentes. Quoiqu'il en soit, même pour les entreprises qui ont reçu des subventions, celles-ci étaient bienvenues mais n'étaient pas un réel moteur.

## **II.1.1 Exigences des actionnaires et bailleurs de fonds**

Certes, la performance économique arrive en tête des préoccupations des actionnaires mais le conseil d'administration verrait d'un mauvais œil des « dérapages » sociaux ou environnementaux : ils accordent de plus en plus d'importance aux conditions de travail, à la pollution de la planète.

Une étude récente de l'entreprise Schneider Electric révèle même que cette prise en compte impliquerait une valorisation du cours à hauteur de 30%. La notation du marché pousse à de meilleures performances environnementales et le développement durable doit profiter à l'actionnariat. D'ailleurs, les placements socialement responsables, qui sélectionnent les entreprises selon des critères qualitatifs (« filtrage » positif ou négatif), séduisent de plus en plus ; ils visent un juste rendement des capitaux, mais aussi leur durabilité, en tenant compte des comportements vertueux en matière environnementale et sociale des entreprises.

### **II.1.1.1 Les organismes d'analyse sociétale et environnementale**

À côté des agences de notation financière comme Standard & Poors Moody's ou Fitch Ratings, qui fournissent aux investisseurs, sous forme d'une notation synthétique une information relative au risque de défaut attaché aux titres de créances échangés sur le marché financier, s'est donc développée une nouvelle famille d'acteurs de la notation : les organismes de notation extra financière. Ces acteurs fournissent une information synthétique sur les risques sociétaux (sociaux, environnementaux et de gouvernance) auxquels l'entreprise s'expose. Les agences de notation sociétale analysent essentiellement des grandes entreprises qui ont recours au marché de capitaux.

En 2004, l'ORSE dénombrait 34 organismes d'analyse sociétale et dix familles d'indices boursiers socialement responsables. En Europe, on peut décliner 3 grands types d'acteurs :

- les agences de notation, adossées ou modelées sur les agences de *rating* financiers (Innovest, feu CoreRatings)
- les agences de notation issues de la société civile (ONG, syndicats) ou soutenues par les pouvoirs publics (ex. : Ethibel et Vigeo qui ont fusionné en 2005 pour donner naissance à la 1<sup>ère</sup> agence européenne de mesure de la RSE)
- les agences de courtage (*brokers*) qui commencent à intégrer des données extra financières.

## **Organismes d'analyse sociétale et environnementale en France :**

### **BMJ Ratings**

5 grands secteurs couverts : industrie manufacturière, banques et finances, commerce et biens de consommation courante, informatique et média, services et transport.

5 grands thèmes : ressources humaines, environnement, achats et relations commerciales, gouvernance et société civile.

Partenariat avec une agence de notation financière : Fitch Ratings (FIMALAC).

Partenariats universitaires : Ecole de commerce et de management CERAM Sophia Antipolis, Université de Metz.

BMJ Ratings a mis au point une méthodologie de notation extra-financière. Sur la base des informations préalablement collectées, l'exercice de la notation s'effectue par l'intermédiaire du *DEEPP Model*, qui s'appuie sur un benchmark de 800 entreprises cotées et non cotées. Un scoring au travers de l'échelle de notation de AAA à D est lors effectué.

### **Innovest Strategic Value Advisors**

Société de conseil en gestion socialement responsable se spécialisant dans l'analyse de la performance environnementale, sociale et de gouvernance des sociétés et de son impact sur la compétitivité, la rentabilité et la valeur boursière des sociétés cotées. Plusieurs organisations sous-traitent à Innovest son expertise dans la prise en compte du risque « carbone ». Innovest réalise des profils « risque carbone » pour déterminer les risques et opportunités liés aux émissions de GES des entreprises. La base de données Carbone d'Innovest contient les profils de plusieurs centaines d'entreprises à fort impact environnemental. En 2004, 1700 notations extra financières de grandes entreprises ont été réalisées et 100 notations extra-financières d'entreprises de pays émergents, pour le compte de fonds de pension, fonds d'investissement, sociétés de gestion et sociétés d'assurance. Une centaine de critères et sous-critères sont pondérés de manière différente en fonction du secteur d'activité évalué. Une fois que toutes les entreprises du secteur sont analysées et scorées, Innovest procède à l'attribution de la notation qui s'échelonne sur 7 niveaux de AAA à CCC. Le modèle Intangible Value Assessment d'Innovest se compose de 4 vecteurs de capital immatériel : la gouvernance durable, l'environnement, le capital humain, le capital parties prenantes.

### **Vigeo**

En 2003, 460 entreprises ont été notées pour le compte de banques, de gérants de capitaux et d'investisseurs institutionnels. Les scores des critères sont pondérés en fonction des secteurs d'activité des entreprises et consolidés au sein des six domaines du référentiel d'évaluation (environnement – 10 critères, 65 indicateurs – , droits humains, ressources humaines, gouvernance, clients/fournisseurs/corruption, engagement sociétal). Les scores attribués sur ces six domaines conduisent au classement sectoriel des entreprises.

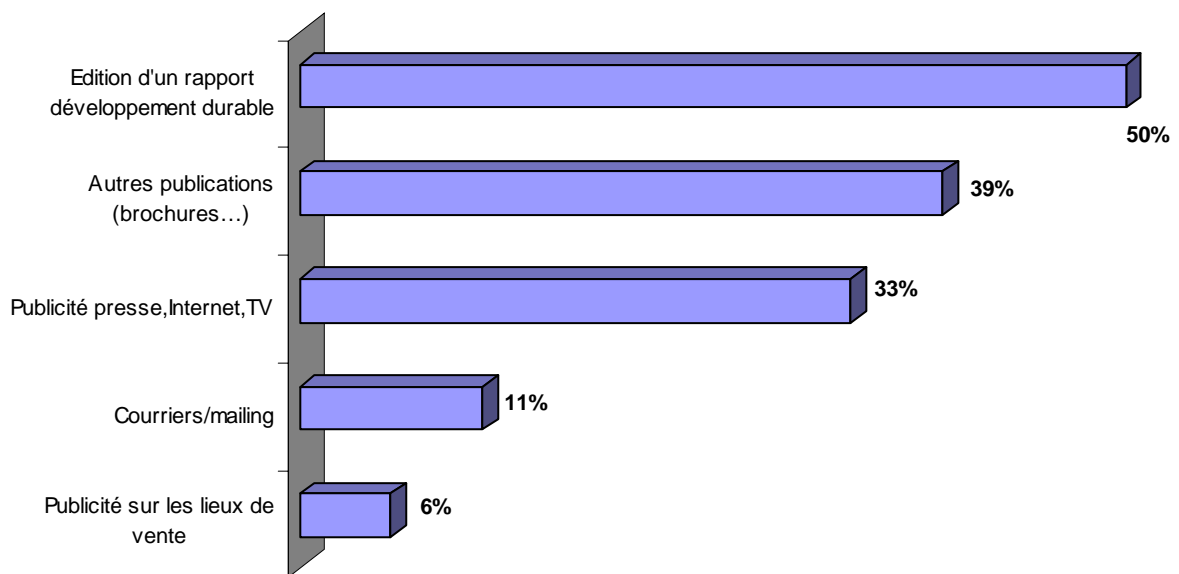
*Source : ORSE, ADEME, Guide des organismes d'analyse sociétale et environnementale, 2005*



Mais l'absence de règles assurant la transparence des méthodologies (en dehors de principes généraux applicables à tous) et des pondérations de critères pour chaque entreprise suscite parfois des incompréhensions. Pour répondre à la diversité des approches et des méthodologies, les agences de notation sociétale ont entrepris de se regrouper en réseaux internationaux afin d'homogénéiser leurs standards (SIRI Company, AI CSRR). En France, l'Association française de la gestion financière (AFG) et le Forum pour l'investissement responsable (FIR) ont élaboré en juin 2005 un code de transparence pour les fonds ISR grand public, qui constitue la version française des Principes directeurs élaborés par les sociétés de gestion et les agences de notation sociale, membres du Forum européen de l'investissement social EuroSIF.

### II.1.1.2 Les modes de communication à l'adresse des investisseurs

#### Publicité organisée autour des engagements et des résultats environnementaux de l'entreprise



La majorité des responsables développement durable interrogés mettent en avant une stratégie de communication externe. Le rapport de développement durable, ou le volet développement durable du rapport annuel, est vraisemblablement le media le plus commun pour faire savoir et promouvoir la stratégie environnementale de l'entreprise. Il constitue un support privilégié pour s'adresser aux actionnaires et bailleurs de fonds.

Par ailleurs, du fait que la réduction des émissions de gaz à effet de serre est un des critères pris en compte par les investisseurs, les agences de notation extra-financières sont très sensibles à la problématique du changement climatique, et mettent en place des outils spécifiques de collecte des données et des pratiques des entreprises sur ces questions.

Sur la problématique du réchauffement climatique, une coalition d'investisseurs institutionnels s'est ainsi associée pour recueillir des informations relatives aux émissions de gaz à effet de serre de grands groupes (« *Carbon Disclosure Project* »), et l'ONG Climate Counts réalise un classement des sociétés les plus engagées contre le réchauffement climatique, dans le secteur des textiles, de l'électronique ou encore de la restauration rapide.

## II.1.2 Pressions exercées par les consommateurs

Lors de la consultation-forum sur le transport de marchandises, démarche de large concertation qui s'est déroulée de mai 2005 à octobre 2006, et qui était programmée dans le cadre du PREDIT 3, le rôle du citoyen-consommateur est apparu comme fondamental, dans la mesure où les choix de consommation effectués aujourd'hui (« tout, tout de suite, tout le temps ») justifient la façon dont les marchandises sont transportées et sont la clé des pratiques de demain.

La pression exercée par les consommateurs finaux se fait sentir auprès de 39% des entreprises interrogées lors de notre enquête, et un certain nombre des démarches qu'elles entreprennent, ou ont entreprises, visent à répondre aux attentes de leurs clients : une enquête effectuée par Conforama a mis en évidence que l'environnement arrivait au 3<sup>ème</sup> rang des préoccupations des clients, ce qui a surpris les responsables, de la part d'une clientèle habituelle plutôt décrite comme « populaire ».

Pour se prémunir contre d'éventuelles attaques et récriminations vis-à-vis d'une activité qui peut être jugée polluante, des entreprises se sont dotées d'indicateurs de mesure, et plus globalement d'arguments de défense. C'est aussi un positionnement par rapport au segment de marché, un engagement stratégique, comme pour la sécurité alimentaire il y a quelques années. Ainsi, pour Schneider Electric, dont la gestion de l'énergie est le métier au quotidien, et qui développe une offre « *energy efficiency* », sous la forme de conseils et prestations pour ses clients qui cherchent des solutions plus respectueuses de l'environnement, il était important de donner l'exemple et d'appliquer à sa stratégie industrielle et de transport les mêmes types de recommandations qu'à ses clients.

Par ailleurs, au cours de l'année 2002, les experts logistiques des entreprises membres de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (ILEC) ont mené une série de réunions et d'entretiens en relation avec Michel Savy, qui ont abouti à sept catégories de recommandations relatives au transport des produits de consommation, parmi lesquelles la limitation des kilomètres parcourus, le recours aux modes doux, la diminution de la consommation de carburant, la massification des flux, etc.

L'ILEC a structuré sa réflexion autour de deux comités techniques distincts, l'un environnement et l'autre transport/logistique ; néanmoins, un volet transport sous l'angle du développement durable a été introduit récemment dans les axes de compétences du comité environnement. A l'avenir, l'ILEC se dirige vraisemblablement vers de plus en plus d'ateliers transverses transport-environnement (inspiré en cela par l'organisation du MEEDDAT qui a simultanément en charge les questions transport et environnement).

Si les **industries des biens de consommation et la distribution** sont parties prenantes de démarches environnementales, c'est en partie dû à la proximité de ces secteurs avec le

consommateur final, qui de plus en plus fait valoir sa conscience citoyenne, en exerçant sur les entreprises, par ses choix de consommation, une stimulation favorable à un meilleur respect des contraintes environnementales. Cette pression se répercute ensuite en chaîne, à rebours, d'aval en amont, sur chacun des acteurs économiques qui interviennent dans le processus d'approvisionnement, de fabrication et de distribution des biens.

Des **associations conjointes d'industriels et de distributeurs** mènent des réflexions qui témoignent de cette évolution.

La direction générale de Carrefour France a initié en 2001 le Club Déméter Environnement et Logistique, qui rassemble 36% de la grande distribution en France, et dont le président actuel, Jean-Michel Rothier, est par ailleurs le directeur de la chaîne logistique chez Coca-Cola. L'association vise à faire collaborer les acteurs publics et privés (ADEME, industriels, universitaires) à une conscience aiguë des enjeux auxquels le transport et la logistique sont confrontés : responsabiliser les acteurs économiques, inciter à la réduction de la demande de transport, investiguer et promouvoir les modes alternatifs chaque fois que cela est possible, favoriser un développement plus maîtrisé de la logistique, mettre en œuvre une charte de bonnes pratiques, développer les technologies, bâtir et suivre des indicateurs communs.

ECR France, l'association des distributeurs et des industriels du secteur de la grande consommation, s'est engagé depuis plus de 5 ans dans la réduction des gaz à effet de serre pour le transport routier : optimisation des emballages secondaires et des palettisations, optimisation multi-acteurs du remplissage des camions et création, en septembre 2007, d'un éco-compteur.

A noter que ECR Europe a également ouvert un groupe de travail sur le transport et le développement durable à l'instigation d'ECR France.

## **Recommandations de l'ILEC « Perspectives du transport des produits de consommation »**

### 1. Améliorer la productivité technique du transport et la capacité des outils de transports

- Des véhicules verts et sûrs, des routes spéciales permettant la circulation de véhicules de 60 tonnes s'acheminant vers des plates-formes reliées, avec distribution aval adaptée (« autoroute intelligente ») ;
- Augmentation de la capacité effective du transport (plancher pour superposer les palettes, par exemple) ;
- Poursuite de l'effort technique de diminution de la consommation énergétique et de la pollution (comme pour la voiture particulière) ;
- Réseau ferroviaire voué au fret.

### 2. Jouer sur le produit

- Alléger produits et emballages ;
- Augmenter la densité de remplissage (emballages plus compacts, standardisation pour plein chargement des palettes et des camions) ;
- Améliorer la qualité et la durée des produits (moins de flux d'après-vente).

### 3. Augmenter la taille des lots (en jouant sur la fréquence des livraisons et les stocks)

- Facturation séparée des produits et de leur transport ;
- Tarif différent selon que les produits sont livrés en lot complet ou incomplet ;
- Rétablissement de surfaces de stockage dans les lieux de vente ;
- Augmentation de la taille des expéditions ;
- Éviter le passage par une plate-forme ou un hub, et donc supprimer une rupture de charge et un détour ;
- Réviser les conditions générales de vente (les délais courts pénalisent les modes lents).

### 4. Diminuer la quantité de transport (découpler surtout par les distances)

- Améliorer qualité du transport : pas de second passage ;
- Limiter les distances de transport : en choisissant des fournisseurs plus proches, en augmentant le nombre des sites de production et les répartissant mieux (limiter les aires de marché), en multipliant et en répartissant les centres de traitement des ordures, en assurant des livraisons directes évitant le détour par un hub ;
- Plan de déplacement urbain (cf. loi sur l'air Lepage) obligeant les surfaces de ventes supérieures à 400 m<sup>2</sup> à avoir une surface de stockage et un espace pour les camions ;
- Multiplier et répartir les sites de production, de livraison, de traitement des déchets ;
- Découpler la commande (passée au dernier moment) et l'information sur le besoin (disponible un peu plus tôt) ;
- Revoir les CGV qui prévoient semble-t-il des délais trop courts (rationalité commerciale n'est pas rationalité logistique) ;
- Favoriser les solutions partagées pour les entreprises qui ne peuvent pas faire de camions complets (multipick) ;

### 5. Développer d'autres solutions que la route

- Différencier les expéditions selon l'urgence ;
  - Rapidité du transport qui pallie le manque d'organisation de la production (incidents liés notamment à la transmission de commande) ;
  - Raisonner sur l'ensemble de la chaîne industrielle et pas seulement sur le transport ;
  - Augmenter la taille des lots et allonger les délais pour détendre les flux.

### 6. Améliorer les systèmes d'information, l'organisation transports

#### 7. Développer des coopérations

- Vers une gestion logistique intégrée, s'opposant à des optimisations partielles ;
- Penser à des sites plus nombreux et mieux répartis, pour une meilleure massification des transports aval, éventuellement à des sites logistiques partagés ;
- Assurer que les règles du jeu soient les mêmes pour tous (faire rentrer les fraudeurs dans le système) ;
- Anticiper les besoins : gestion et partage de l'information (éviter les phénomènes amplificateurs de la fluctuation des besoins en production et en transport) ;
- Poursuivre la démarche ECR.

## II.1.3 Intérêt économique

Si la prise de conscience est réelle, la motivation financière explique néanmoins une grande part des pratiques. L'intérêt économique pour l'entreprise reste décisif dans la mise en œuvre d'une démarche ou d'un changement d'organisation. Lorsque le déterminant majeur des changements opérés en faveur d'un plus grand respect de l'environnement reste le «signal coût», il n'y a alors pas lieu d'invoquer la mise en jeu d'une responsabilité environnementale, mais plutôt l'affichage d'un «écologisme d'opportunités»<sup>31</sup>.

### II.1.3.1 Des gains de productivité corrélés dans une certaine mesure avec la réduction des émissions

Les gains de productivité et les économies sont plutôt bien corrélés avec l'optimisation de la chaîne logistique et la réduction des émissions polluantes.

Conséquences globales des actions des entreprises en faveur d'une politique transport logistique «verte» sur la qualité, les délais, les prix, et les stocks (en % de répondants)

	<b>qualité</b>	<b>délais</b>	<b>prix</b>	<b>stocks</b>
<b>augmentation</b>	29,3%	17,1%	9,8%	12,2%
<b>réduction</b>	9,8%	29,3%	53,7%	36,6%
<b>sans effet</b>	56,1%	48,8%	34,1%	43,9%
<b>sans réponse</b>	4,8%	4,8%	2,4%	7,3%

Un certain nombre d'actions, vertueuses du point de vue de l'environnement, auraient le mérite de tirer à la baisse les coûts et les prix selon plus de la moitié des répondants (moins de 10% les associent au contraire à une hausse des prix des produits). Par exemple, la voie maritime est toujours privilégiée pour des raisons évidentes de coûts. Le coût du mode aérien, dans un contexte de renchérissement des carburants, justifie pleinement que les entreprises cherchent à éviter les livraisons aériennes (Europe AirPost, Lafuma, Schneider Electric, Gemey Maybelline...). Nature et Découvertes annonce en 2006 un coût de prestation de la solution rail-route testée pour la livraison de cinq de ses magasins inférieur au camion de 10% à 20% moins cher. De même, le transport fluvial a l'avantage d'être économiquement intéressant pour le transport de grands volumes de marchandises.

Une récente étude du groupe Merrill Lynch (un des leaders mondiaux dans le domaine de la gestion et du conseil en finance) intitulée «Combating Climate Change – Opportunities and Risks» estime que les entreprises qui prennent l'initiative de relever des défis liés à l'environnement peuvent réduire leur coûts opérationnels (énergie ou transport), tout en se démarquant de leurs concurrents par l'identification de nouveaux marchés porteurs. L'étude montre que parmi les bénéfices tirés d'une approche proactive en matière d'environnement figurent la diminution du risque d'interruption de la chaîne logistique et de la main d'œuvre, et l'amélioration de la gestion des risques.

---

<sup>31</sup> BATAIS Luc, « Chargeurs : le réflexe économique avant l'écologie ».

Depuis 2001, un travail a été entrepris par ECR France sur l'optimisation du chargement des camions. Initialement, les finalités étaient essentiellement économiques, mais comme l'optimisation du chargement des camions doit s'accompagner d'une diminution des camions sur route, des bénéfices environnementaux en sont également attendus. Si au départ ce sont les retombées économiques qui font sens, in fine les réponses apportées ont un intérêt sur le plan environnemental.

Des actions qui sont valorisées pour leur impact positif en termes d'émissions polluantes peuvent être qualifiées de « sans regret » dans la mesure où des arguments économiques justifient déjà en soi qu'elles soient mises en œuvre. Les bénéfices pour l'environnement ne sont souvent que des effets induits, mis en valeur par les services de communication des groupes, en particulier dans les rapports de développement durable.

Les efforts également entrepris en faveur de l'environnement par les transporteurs ne visent pas seulement à satisfaire les donneurs d'ordre, ils contribuent surtout, quand ils sont correctement menés, à améliorer la rentabilité de l'entreprise. La motivation première est souvent clairement la recherche de gains de productivité. Pour Sylvie Charles, présidente du directoire du groupe STVA, spécialisé dans la logistique automobile, la démarche est « un puissant levier managérial » : « depuis 2001, nos marges d'exploitation ont plus que doublé et dépassent les 5% »<sup>32</sup>.

Au sein du comité transport/logistique de l'ILEC, ce sont essentiellement les questions de pénurie de transport qui ont été traitées, parce qu'elles menacent de renchérir le prix du transport et font courir un risque de rupture des équilibres économiques : les industriels et les distributeurs connaissent de façon récurrente des difficultés de transport qui ne leur permettent pas de garantir au consommateur les taux de service souhaités (pénurie de camions, de chauffeurs, retards conséquents de livraison par rail, ...). D'après Gérard Serre, directeur logistique de Yoplait et président du comité logistique de l'ILEC, « il n'est pas utopique de penser que le prix du transport va doubler, entraînant une rupture des équilibres économiques et moins de gaspillage »<sup>33</sup>.

D'une certaine manière, la dimension environnementale démultiplie le besoin de productivité. Les politiques de lutte contre le changement climatique encouragent les gains de productivité, la réduction des kilomètres parcourus et l'optimisation des tournées. Au travers du vecteur CO<sub>2</sub>, les entreprises sont incitées à mieux gérer leur budget.

Dans la mesure où l'optimisation de la chaîne de transport s'accompagne de réductions de coût, on peut penser qu'elle continuera de s'amplifier, avec des répercussions positives sur les kilomètres parcourus, les taux de remplissage, et partant l'environnement.

---

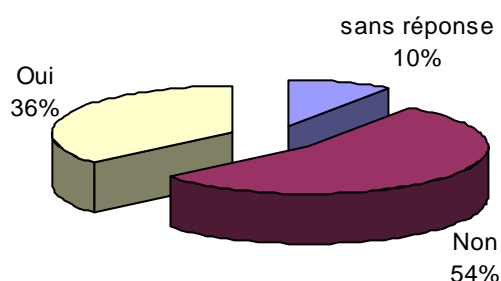
<sup>32</sup> KAN Eliane et BASTOULLE Véronique, Enquête transport et environnement de L'Officiel des Transporteurs, 2007.

<sup>33</sup> « Transporter autrement et mieux », le bulletin de l'ILEC, 2003.

### II.1.3.2 Des défis écologiques à concilier aussi avec des contraintes sociales, de qualité, de stocks et de délais

Les responsables interrogés sont plus nombreux à préférer ne pas se prononcer sur l'effet des actions des entreprises en faveur d'une politique transport logistique « verte » en termes de qualité, délais et stocks, néanmoins ils tendent plutôt à attribuer des avantages à une politique de développement durable en transport et logistique : près de 30% des responsables transport-logistique estiment qu'elle contribue à l'amélioration de la qualité de la prestation et à réduire les délais, et près de 37% qu'elle est compatible avec une réduction des stocks.

% de responsables transport-logistique qui estiment qu'une politique de développement durable en transport & logistique entre en conflit avec une poursuite de la gestion en flux tendus



Plus de la moitié des responsables transport-logistique estime qu'une politique de développement durable n'entre d'ailleurs pas en conflit avec la poursuite d'une gestion en flux tendus. Au contraire, cette politique de gestion des flux et des stocks, parce qu'elle est potentiellement génératrice de flux mal optimisés (du fait de la fréquence des livraisons), pousse les chargeurs à rechercher de nouvelles organisations de transport qui leur évitent d'envoyer sur les routes (et de payer !) des camions mal chargés.

« Le juste à temps et la baisse des stocks ne s'opposent plus, depuis quelques années, aux stratégies de développement durable, pour autant que l'on mette en œuvre un ensemble de bonnes pratiques telles que l'optimisation multi-acteurs (GPA mutualisée, multipick, multidrop, optimisation des unités d'expédition) » indique Olivier Labasse, délégué général d'ECR France. Ainsi, lorsque les flux sont tendus, il convient de trouver des solutions pour améliorer les possibilités d'optimisation du transport en faisant en sorte que les véhicules soient le mieux remplis possible.

Les entreprises qui n'en sont qu'au tout début de leur stratégie de développement durable peuvent peut-être encore travailler à l'amélioration simultanée de plusieurs objectifs, l'arbitrage coût/délai par exemple se faisant probablement sentir plus tard. Mais les ambitions environnementales des chargeurs, lorsqu'elles visent l'activité transport, sont parfois difficilement compatibles avec d'autres défis, notamment les objectifs affichés en termes de qualité de service et de délai, tels que figurant dans les démarches qualité des

principaux groupes. A titre d'exemple, La Poste est engagée dans un programme de modernisation, Cap Qualité Courrier, dont les objectifs sont une plus grande rapidité du courrier (9 lettres sur 10 distribuées le lendemain de leur dépôt en 2010) et davantage de fiabilité (des délais de distribution garantis pour les flux industriels). Tout l'enjeu consiste bien à réduire les impacts environnementaux des activités de transport de La Poste tout en répondant aux attentes des clients en matière de délai et de desserte du territoire, qui requiert pour l'heure la poursuite des vols aériens pour des questions de qualité de service (engagement à J+1).

Côté distributeurs, ceux-ci restent accrochés à une volonté de diminuer les jours de stock, et les enseignes ne souhaitent pas aller à l'encontre d'une livraison fréquente des magasins, alors que la poursuite de la baisse des stocks et les impératifs de la satisfaction client jouent plutôt dans le sens d'une augmentation des émissions de CO<sub>2</sub> liées à la *supply chain*<sup>34</sup>.

En contrepoint, la réduction des impacts environnementaux ne doit pas aller à l'encontre de l'amélioration de la rentabilité économique, ni d'ailleurs compromettre l'amélioration des conditions de travail. Or, des contradictions peuvent émerger entre responsabilité sociale et responsabilité environnementale, et il arrive que la prise en compte du critère social dans la stratégie de développement de l'entreprise fasse parfois obstacle à l'amélioration des performances environnementales. En particulier, dans leur processus de sélection des transporteurs, la stratégie environnementale des entreprises peut entrer en conflit avec la prise en compte de critères sociaux. En effet, des entreprises qui se veulent créatrices de lien social, ne peuvent tout simplement pas envisager une réorganisation profonde de leurs process logistiques qui pourrait les amener à changer radicalement la nature de leurs relations avec les sous-traitants en matière de transport, et partant à les fragiliser, surtout si ceux sont constitués pour une grande part de petites entreprises. C'est le dilemme qui se pose à La Poste, qui, du fait de sa taille, sa visibilité, sa proximité avec tous les publics et la nature de ses missions, s'est investie d'un devoir d'exemplarité dans tous ses modes de fonctionnement.

### **II.1.3.3 Les surcoûts éventuels d'une logistique « verte » encore rarement consentis**

Il n'est pas aisé de concilier, à tout moment, défis écologiques et économiques. Le développement durable est présenté comme un axe stratégique de la politique de Conforama par exemple, mais au niveau de la direction/présidence, il n'est compris et accepté qu'à condition qu'il n'aille pas à l'encontre des intérêts économiques.

Rares sont les entreprises qui consentent à un surcoût économique. Chez Schneider Electric, on prévient que le groupe n'est pas prêt à payer 10% plus cher pour des solutions plus « vertes ». Lafuma fait néanmoins figure d'exception : le ferroutage sur la liaison Lyon-Lille a engendré un surcoût du fait que les tonnages/volumes de Lafuma sont insuffisants pour rentabiliser l'opération (24 000 tee-shirts sont nécessaires pour remplir un conteneur). Jusqu'à 20% de surcoût (voire un peu plus), la société se dit prête à l'accepter. La *short line* ferroviaire du distributeur Monoprix affiche également un surcoût de 25% par rapport à l'option route (15,5 euros la palette contre 12,5 euros en camion).

---

<sup>34</sup> FASSIO Georges, 2006.



Mais le surcoût doit rester acceptable. Plusieurs projets de Lafuma par exemple ont avorté pour des raisons financières :

- ferroutage entre la France et la Hongrie où sont localisés des fabricants (une étude a montré que cette opération coûterait 3 fois plus cher)
- fluvial entre Marseille et l'entrepôt logistique de St Rambert d'Albon dans la Drôme (la viabilité du projet était aussi compromise par un rallongement de la durée du trajet par voie fluviale et un délai supplémentaire à Marseille du fait du transbordement).

Et de fait, la situation économique et financière des entreprises est vécue comme le principal frein potentiel au déploiement d'une politique de développement durable, les cadres opérationnels ayant logiquement tendance, dans un contexte moins détendu, à prioriser une gestion de court terme.

Si un certain nombre d'entreprises interrogées mentionnent la réception de subventions eu égard aux efforts consentis, les possibilités de financements publics jouent peu pour l'instant dans la prise de décisions (11% de répondants seulement). Pour le directeur de la responsabilité sociale et du développement durable de Conforama, même si la rareté à venir du pétrole va « donner un coup de pied dans la fourmilière », ce sont les politiques qui doivent inciter les transporteurs à rouler plus « propre », en prenant des mesures incitatives (défiscalisation ou réforme de la TIPP par exemple). D'autres abondent dans le même sens et seraient favorables à des incitations pour les entreprises qui réalisent de bonnes performances, à l'image des taux de péage variables en Allemagne, ou en France de la modulation tarifaire des péages autoroutiers en fonction des jours et heures de passage.

## **II.1.4 Menaces de réglementation et démarches pro-actives**

L'objectif des grands groupes est bien sûr de respecter l'obligation faite aux entreprises cotées en Bourse de présenter dans leur rapport annuel des indicateurs environnementaux et des objectifs d'amélioration. Mais l'efficacité des politiques d'encouragement aux démarches volontaires est accrue par la menace d'un renforcement de la réglementation ou des dispositifs fiscaux dans le cas où les objectifs des approches volontaires, qui ont l'avantage d'être plus souples, ne sont pas atteints. Compte tenu de l'importance accrue accordée par l'ensemble des gouvernements à la réduction des émissions de carbone à l'échelle mondiale, les entreprises qui montreront l'exemple en matière de respect de l'environnement (expérimentations d'entreprises) pourraient contribuer à façonner les nouvelles politiques et réglementations.

### **II.1.4.1 Anticiper une évolution des réglementations...**

La mise en service par Chronopost d'un nouveau mode d'organisation de distribution et de collecte basé sur des espaces logistiques urbains<sup>35</sup> (ELU), des zones de stockage de colis qui évitent aux véhicules de retourner aux agences généralement situées en périphérie, vise d'abord à anticiper les évolutions réglementaires et les restrictions susceptibles d'être

---

<sup>35</sup> Un espace logistique urbain est un équipement destiné à organiser la circulation des marchandises en agglomération par la mise en œuvre de points de rupture de charge.

appliquées (à moyen terme) aux livraisons motorisées dans le centre-ville de Paris, à la manière de ce qui s'est produit à La Rochelle. C'est aussi ce qui explique que le personnel d'encadrement a reçu une sensibilisation en 2005 aux Plans de Déplacement Urbain.

Lorsque La Poste cherche à faire passer la part de l'avion de 20% à 5% des moyens de transport de Chronopost, elle est motivée par les aspects financiers et environnementaux, mais il s'agit également d'anticiper les évolutions réglementaires (anticipation des pressions économiques, locales et globales) : les vols de nuit notamment, dont les riverains se plaignent des nuisances sonores, sont soumis à des législations qui vont devenir de plus en plus contraignantes, d'où la nécessité d'en réduire la dépendance. Il s'agit aussi pour les entreprises de se préparer à l'élargissement du périmètre du marché des droits d'émissions de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>).

En se positionnant dès aujourd'hui sur des transports non routiers, un certain nombre d'entreprises, qui se considèrent en phase d'apprentissage, acquièrent des compétences et des contacts qui leur permettront d'être plus opérationnelles et performantes s'il y a des évolutions réglementaires ou fiscales de ce côté (pari sur l'avenir). « Plus la réglementation va se durcir et plus notre logique sera viable », résume un responsable transport interrogé. Il s'agit d'anticiper pour ne pas subir. De plus, certaines enseignes, comme Monoprix, sont conscientes des possibles rationnements à moyen terme, par le jeu de la concurrence foncière en zone urbaine, de l'accès à des plates-formes logistiques embranchées fer ou fleuve à proximité du bassin parisien. Une démarche proactive en matière d'environnement vise à anticiper pour éviter que les coûts n'augmentent (trop) dans le futur. Et les « clients l'exigeront à terme ».

#### **II.1.4.2 ... qui, en dépit des efforts, apparaît inévitable**

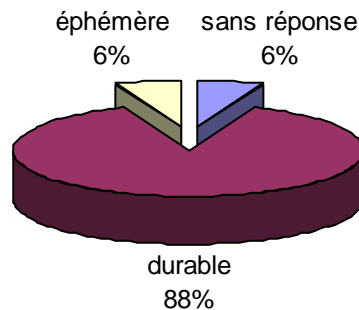
Les organisations professionnelles sont, bien entendu, très attachées aux accords volontaires qu'elles préfèrent aux contraintes législatives. Jérôme Bédier, président de la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution, déclare : « Nous sommes très sensibles à la démarche du gouvernement qui laisse une large part aux actions de branches et très opposés à l'idée d'une taxation. Dans le domaine très complexe de la pollution atmosphérique et de l'émission de gaz à effet de serre, il n'y a pas d'autre voie raisonnable que l'expérimentation et le volontarisme »<sup>36</sup>.

Et, de fait, près de 90% des personnes que nous avons interrogées jugent que la responsabilité sociale et environnementale des chargeurs s'inscrit dans une tendance durable, et les trois quart pensent que des gains environnementaux significatifs peuvent en être attendus. D'après l'un de nos interlocuteurs, « on assiste aux débuts d'un bouleversement de la société, on est en train de trouver d'autres fondamentaux ».

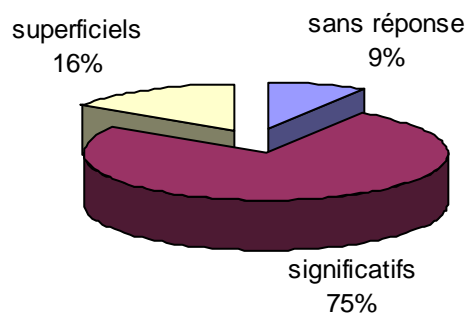
---

<sup>36</sup> Solutions durables pour de nouvelles intelligences transport et logistique, Reed Exposition France, SITL temps réel, 2005.

% d'entreprises jugeant que la responsabilité sociale et environnementale des chargeurs s'inscrit dans une tendance durable



% d'entreprises jugeant que les gains environnementaux que l'on peut en attendre sont significatifs



Malgré tout, les responsables d'entreprises interviewés s'avouent sceptiques sur la capacité des engagements volontaires à empêcher de nouvelles réglementations ou politiques fiscales. Pour certains, les engagements volontaires pris par les entreprises ne pourront empêcher les pouvoirs publics de légiférer ou de prendre des mesures plus coercitives qu'à condition que les organisations ou associations professionnelles comme l'AUTF, la FNTR et TLF investissent suffisamment ce champ pour montrer que les entreprises savent être responsables : il est important que les démarches volontaires se fassent à plusieurs pour avoir du poids et se rendent visibles en composant un « effet de masse ».

Certains responsables rencontrés pensent d'ailleurs qu'en « matière d'environnement, on n'avance que si on légifère », et qu'en France, l'amélioration des flottes se fera plutôt par la contrainte réglementaire et fiscale.

## **II.2 Mécanismes de prise de décisions et compatibilité des initiatives individuelles avec l'organisation de l'entreprise ou du groupe**

L'évolution des mentalités et les prises de conscience individuelles jouent un rôle primordial dans l'adoption d'une démarche environnementale.

### **II.2.1 L'engagement du groupe naît souvent d'une prise de conscience individuelle au plus haut sommet de la hiérarchie**

L'engagement du groupe relaie en fait souvent une prise de conscience individuelle, comme l'illustre le témoignage d'Erick Cauchois, directeur des ressources humaines de Kuehne + Nagel : « On n'accepte plus que le pot d'échappement d'un camion dégage une fumée noire en côte parce que le conducteur n'est pas au bon régime moteur, ce n'est même pas qu'une question d'image de marque, on n'en veut plus ». « Il s'agit aussi d'une conviction que je partage avec d'autres membres de la direction, en matière d'éco-conception et de commerce équitable notamment » explique encore Daniel Ejarque, responsable de la *supply chain* de Kindy<sup>37</sup>.

La motivation des responsables et leur conviction personnelle sont un élément capital de la mise en œuvre de la démarche de progrès et de sa réussite, et la présence de dirigeants attentifs aux impacts du transport un élément moteur. Le PDG de Schneider Electric par exemple est très présent sur ces questions, et c'est lui qui a souhaité lancer un bilan carbone.

Pour Daniel Richard, Président de WWF France, l'implication personnelle des dirigeants est une condition nécessaire : « La première chose que nous cherchons à savoir de l'entreprise avec laquelle il serait très utile de mener un partenariat est s'il y a une forte conviction au niveau de son président ou – ce qui est beaucoup plus difficile – au niveau de ses actionnaires. Si ce n'est pas le cas, nous savons que nous aurons les pires difficultés. Une grande confiance est nécessaire entre les deux partenaires pour surmonter cette épreuve difficile et mouvementée. Il faut vraiment que ce soit celui qui représente les valeurs de l'entreprise qui nous accorde cette confiance et à qui nous l'accordons pour que l'accord fonctionne. (...) [du fait que la direction générale ou les comités de direction sont soumis à des contraintes de court terme, financières ou même sociales] sans conviction interne, la tentative ne vaut même pas la peine d'être engagée »<sup>38</sup>.

Parallèlement, les éventuelles demandes des salariés de l'entreprise en ce sens ne sont quasiment jamais évoquées.

---

<sup>37</sup> MATHIEU Philippe, « Transport routier : plus rentable, plus propre. La démarche écologique chez Kindy », Le Moci, 2006.

<sup>38</sup> Colloque organisé par l'ORSE au Conseil Economique et Social, « Dialogue social et responsabilité sociétale des entreprises », 21 février 2007.

En fait, les initiatives individuelles peinent souvent à rencontrer un écho auprès des têtes dirigeantes. Un interlocuteur en charge des transports chez un équipementier met en cause une organisation du groupe qui ne favorise pas la diffusion des bonnes pratiques :

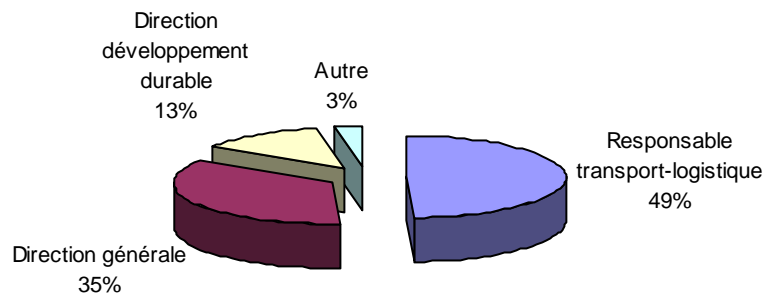
- chaque direction nationale est autonome et libre de se donner ou non des objectifs de performance environnementale (le groupe ne donne aucune directive en matière environnementale)
- les directeurs des transports de chaque pays n'ont pas l'occasion de se rencontrer et d'échanger ; l'indépendance accordée à chaque filiale n'est pas propice à ce genre d'émulation.

Si cette personne se sent personnellement très concernée par les problèmes environnementaux, elle se décrit aussi comme relativement isolée au sein de son entreprise sur ces questions : en 2004 et 2005, elle incluait dans différents documents de présentation des résultats de sa direction les économies de CO<sub>2</sub> réalisées grâce au rail-route et données par TAB, qui assure, en 2007, 20% de la distribution contre 8% à son arrivée 5 ans auparavant. Le manque d'intérêt de ses collaborateurs et surtout de sa hiérarchie vis-à-vis de ces résultats fait qu'en 2006 elle n'a plus mentionné le bilan CO<sub>2</sub>.

Pourtant, les démarches de développement durable, si elles sont soutenues et portées par le sommet de la hiérarchie, se révèlent un levier de motivation des équipes. Lorsqu'elle a initié une politique de développement durable en 2002, qui a été formalisée en 2005 dans le cadre de Challenge 2008 (*business plan* sur 3 ans qui définit les axes d'orientation et de suivi), la direction de Norbert Dentressangle a trouvé dans la démarche un axe de mobilisation des acteurs du groupe en faisant converger compétitivité, qualité de service client et préoccupation citoyenne.

## II.2.2 Les directions environnement/développement durable ne s'intéressent que depuis très récemment au transport de marchandises

Origine/initiative des actions « soutenables » menées en transport-logistique  
(en % d'établissements)



Les responsables transport-logistique s'attribuent dans près de la moitié des cas la paternité des actions de « soutenabilité » mettant en jeu le transport et la logistique, les directions développement durable n'insufflant qu'une impulsion modérée, ce qui confirme leur faible implication dans les décisions en stratégie transport-logistique.

De part leur activité transverse, les directions développement durable sont appelées à interagir avec les autres directions des groupes. Il est vrai que si des directions transport-logistique et développement durable co-existent dans l'entreprise, elles sont, la plupart du temps (dans 84% des cas d'après notre enquête), amenées à travailler ensemble (bien que des cas aient été rapportés de directeurs des transports de filiales n'ayant aucune relation avec la direction RSE de la holding dont le siège est à l'étranger).

Plus souvent, des actions sont entreprises pour sensibiliser et impliquer le personnel de l'entreprise aux objectifs environnementaux, par exemple lors de la mise en œuvre d'une charte. Tous les collaborateurs de Conforama et de l'Oréal sont destinataires du rapport annuel. Des réunions du personnel peuvent être organisées par les directions environnementales. En interne, Conforama a ainsi monté une conférence pendant la semaine du développement durable pour expliquer les motivations, les objectifs et les actions de la direction développement durable, à laquelle les représentants des organisations syndicales ont assisté.

## Evènements qui amènent les directions environnement et transport à travailler ensemble (en % des répondants)

gestion des emballages, déchets, tri	19,7%
certifications, audits, gestion des procédures	15,2%
transport/stockage matières dangereuses/réglementées	15,2%
sécurité/accidents/gestion des risques	13,6%
reporting indicateurs	13,6%
massification des flux, optimisation des tournées	7,6%
élaboration/mise en œuvre politique de dev. durable	7,6%
économie d'énergie	6,1%
conformité réglementations	6,1%
cahier des charges /choix des prestataires transport & log	4,5%
protocole chargement/déchargement/stockage/circulation	4,5%
report modal, limitation de l'aérien	3,0%
conception/localisation des entrepôts	1,5%
aménagement des magasins	1,5%

La gestion des déchets, le tri sélectif et la question des emballages de transport occupe la plus large part de la réflexion commune menée par les directions environnement et transport des entreprises interrogées (1 répondant sur 5). Il est vrai que les premières actions « environnementales » dans les entrepôts visaient la gestion des déchets et des emballages, dans l'optique d'une certification ISO, avant de s'intéresser au transport proprement dit.

Par exemple, les principales actions menées en termes d'environnement par la CAT, l'affréteur spécialisé dans l'automobile, ont trait à la gestion des matières dangereuses et des déchets, en grande partie des emballages, alors que les activités de transport représentent 80% de ses nuisances. Autre exemple, en 2001, le comité exécutif du groupe Danone s'est fixé un objectif de réduction du poids moyen des emballages de 10 % sur 10 ans (période 2000-2010). Pour cela, des indicateurs de suivi (comme le ratio poids d'emballage sur poids de produit) ont été mis en place. En 2006, 19 filiales reportaient le ratio poids d'emballage sur poids de produits de 75 % de leurs ventes. Entre 2000 et 2006, les ratios ont diminué de 6%.

Les réponses à l'enquête quantitative reflètent aussi largement la dimension et l'orientation qualité/sécurité des directions environnementales :

- sécurité : le stockage et le transport de matières dangereuses et des déchets spéciaux constituent un champ important de travail en commun (cités par 15,2% des répondants), en lien avec les préoccupations de prévention et gestion des accidents (13,6%) d'une part, et la mise en conformité avec de nouvelles réglementations (6,1%) d'autre part.
- qualité : les démarches de certification, en particulier ISO 14001, mais aussi les audits environnementaux (15,2 %), et la mise en œuvre de protocoles de chargement, déchargement, circulation inter-sites, stockage (4,5%) permettent aux directions environnement d'investir également le champ du transport et de la logistique.

C'est principalement la qualité et la sécurité qui ont intéressé les chargeurs, avant l'environnement.

L'élaboration d'un « reporting » environnemental (entendu ici comme la mise en place d'indicateurs, du bilan carbone, l'édition du rapport annuel ou de développement durable) amène tout de même dans 13% des cas les entreprises à faire collaborer responsables environnement et responsables transport. Chez Carrefour par exemple, le département développement durable travaille avec le département transport pour éditer le rapport de développement durable, dont il attend des informations pour illustrer le « reporting » sur les émissions de CO<sub>2</sub>. Par exemple, Lafuma a mis en place un groupe de travail logistique, dans le cadre du comité de pilotage développement durable, qui réunit le responsable environnement, le directeur logistique, et éventuellement, en fonction des problématiques abordées, la personne responsable des achats ou le directeur de la plate-forme logistique. L'élaboration du bilan carbone par Schneider Electric a aussi donné l'occasion de réunir autour de la table toutes les fonctions du groupe, tandis que les départements développement durable et transport discutent par ailleurs ensemble de la définition de standards de contrats avec les transporteurs et du choix d'indicateurs discriminants.

Pour autant, il semble que les directions développement durable soient encore relativement peu impliquées dans les décisions tactiques en matière de transport et logistique : seulement 3% et 1,5% des directions développement durable sont consultées lors respectivement du choix des modes de transport et de la localisation des entrepôts. Cependant, en commençant à promouvoir les efforts vers les économies d'énergie et la réduction des consommations de carburant, via notamment l'optimisation des tournées et la massification des flux, les directions développement durable investissent désormais davantage les aires de compétences des responsables transport et logistique.



L'amélioration des performances environnementales est d'abord motivée par la notation du marché : en effet, les actionnaires et bailleurs de fonds sont de plus en plus vigilants à l'image que renvoie de l'entreprise son comportement vis-à-vis des grands enjeux sociaux et environnementaux (en témoigne la popularité du « *Carbon Disclosure Project* », initiative d'une coalition d'investisseurs institutionnels pour recueillir des informations relatives aux émissions de gaz à effet de serre de grands groupes). L'émergence de placements « éthiques » conforte cette stratégie. D'ailleurs, l'édition d'un rapport de développement durable, ou d'un volet environnement dans le rapport annuel, représente à la fois le moyen privilégié pour s'adresser aux investisseurs, et la forme de communication la plus répandue pour faire connaître les engagements et les performances de l'entreprise (même pour celles qui ne sont pas soumises à la loi NRE). A tel point qu'en juin 2008, la fédération professionnelle TLF a elle aussi publié un rapport développement durable pour le secteur, document qui rappelle le positionnement de TLF sur le sujet, son soutien aux principaux engagements volontaires, et présente des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux.

Le citoyen-consommateur exerce également, par ses choix d'achat, une pression favorable à une meilleure maîtrise des effets externes induits par la chaîne logistique, stimulation qui se transmet des distributeurs aux industriels, et suscite des réflexions tant sectorielles (voir les recommandations relatives au transport émises par l'Institut de Liaisons et d'Etudes des industries de Consommation) qu'intersectorielles sur le sujet (dont les travaux du Club Déméter Environnement Logistique et de ECR France sont un bon exemple).

La menace d'un renforcement des législations, qui malgré tout apparaît souvent comme inévitable (possibles contraintes sur les émissions des véhicules, restrictions de l'accès aux centres urbains, durcissement du recours aux vols de nuit, extension du marché des permis de CO<sub>2</sub>...), justifie également pour beaucoup un retournement basé sur une anticipation des évolutions réglementaires (avant que ça ne devienne trop cher et pour acquérir un avantage compétitif) et le pari de contribuer à façonner les politiques publiques de demain en hissant son expérience au rang de référence.

Enfin, l'intérêt économique reste déterminant, ce qui explique qu'un certain nombre d'investissements puissent être qualifiés de « sans regret ». Les efforts de diminution du fret aérien par exemple permettent de conjuguer baisse des coûts et des émissions de CO<sub>2</sub>, et la maîtrise des kilomètres parcourus de contenir le renchérissement de la facture énergétique. Partant, les surcoûts d'une logistique « verte » ne sont qu'exceptionnellement consentis. Si les entreprises qui sont au commencement de leur stratégie de développement durable parviennent à réaliser simultanément plusieurs objectifs, des attentes en termes de qualité de service et délais peuvent cependant rapidement s'interposer dans la poursuite d'une logistique « durable ». Des dilemmes peuvent également apparaître entre progrès social et réduction des impacts de l'activité sur l'environnement (remplacement des bicyclettes par des véhicules motorisés pour les tournées des postiers par exemple).

L'ensemble de ces arbitrages étant porté et tranché au plus haut sommet de la hiérarchie, l'engagement du groupe sur ces questions traduit généralement une conviction interne forte des têtes dirigeantes, sans laquelle d'ailleurs les initiatives des salariés ne trouveraient de relais. Certains types d'organisation interne nuisent aussi vraisemblablement à la diffusion des idées et des bonnes pratiques. Ce sont surtout les directions transport-logistique qui, dans les entreprises, initient des actions visant une meilleure « soutenabilité » de la *supply chain*

(du moins celles qui contribuent à réduire les coûts, car les autres relèvent de la volonté de la Direction générale). Les directions développement durable des chargeurs sont encore relativement peu impliquées dans les décisions tactiques (quand bien même le transport représente une part importante des nuisances), leur champ d'intervention se rapportant traditionnellement davantage à la qualité, la sécurité, la gestion des déchets (dans une optique certification ISO) et l'élaboration du « reporting » environnemental.

### **III Engagements environnementaux formalisés versus actions spontanées en transport et logistique**

Si les politiques de développement durable devaient initialement servir l'image des entreprises, vraisemblablement elles trouvent aussi aujourd'hui une traduction en actions et en volonté d'apporter des preuves.

Au travers de notre enquête, d'interviews, de bonnes pratiques rapportées notamment dans la presse professionnelle, et grâce au dépouillement de nombreux rapports de développement durable, nous avons cherché à préciser :

- d'une part où en étaient réellement les grandes entreprises (transporteurs et chargeurs) dans leur réflexion et leurs pratiques pour limiter l'impact environnemental de leurs activités transport et logistique (et en particulier diminuer les flux de transport),
- d'autre part dans quelle mesure ces actions s'inscrivent ou non dans le cadre de codes de conduite ou autre type d'accord volontaire.

#### **III.1 Panorama des démarches en transport et logistique relatées dans les rapports annuels ou de développement durable**

Sur la base des informations contenues dans les dernières éditions des rapports annuels, ou de développement durable, de groupes cotés ou non en bourse, les tableaux ci-dessous répertorient par entreprise les différentes formes d'actions qui sont menées pour réduire les nuisances du transport et de la logistique.

### Leviers d'action mis en œuvre par les entreprises pour réduire les nuisances du transport

Entreprises	Leviers d'action						
	Report modal	Exploitation Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication interne/externe - Formation	Codes de conduite/label/partenariat ONG	Autres
Auchan	70% des produits non alimentaires importés en France arrivent par voie d'eau à proximité des entrepôts. Le train est le mode de transport principal pour les bouteilles d'eau minérales des usines aux entrepôts	Rationaliser les flux de transport, optimiser les tournées, réduire les kilomètres à vide en prévoyant des rechargements, augmenter les taux de remplissage	Maîtriser les consommations de carburant				
BASF Corporation	BASF a développé un logiciel Ecologistix, utilisé par le personnel logistique du site de Ludwigshafen, qui détermine quel choix (tout-route, rail, voies navigables) est préférable. Montre les possibilités de déterminer par programme informatique la chaîne de transport la plus respectueuse de l'environnement pour un trajet donné.						

Entreprises	Leviers d'action						
	Report modal	Exploitation Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication interne/externe - Formation	Codes de conduite/label/partenariat ONG	Autres
Casino		<p>- Mise en œuvre par la filiale logistique Easydis d'un programme d'optimisation logistique s'appuyant notamment sur le système de "tracking" composé d'un logiciel et de systèmes embarqués communicants. À fin 2007, 424 camions affrétés ont ainsi été équipés du "tracking"</p> <p>- Meilleure utilisation des camions grâce au redéploiement du parc locatif sur l'année 2007.</p>		<p>- Prestataires transporteurs encouragés à renouveler régulièrement leur flotte pour privilégier les motorisations récentes</p> <p>- Recherches sur l'utilisation de carburants "verts".</p> <p>Négociations en cours entre des transporteurs intéressés et le distributeur d'un carburant contenant 30% de biodiesel</p>		<p>- Membre du groupe de travail environnement de la fédération du Commerce et de la Distribution, de Corporate Social Responsibility Europe, de l'ORSE...</p> <p>- Sélection dans les indices éthiques FTSE4Good (agence de notation Eiris), ASPI (Vigeo) et Ethibel Pioneer®.</p>	

Entreprises	Leviers d'action						
	Report modal	Exploitation Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication interne/externe - Formation	Codes de conduite/label/parteneriat ONG	Autres
Carrefour	Développement des transports ferroviaire (boisson) et fluvial (textile)	Carrefour rationalise les flux et les tournées de transport en mutualisant la logistique ou en déployant le processus du « backhaul » Regroupement de livraisons : « multidropt ». Dans l'ultra-frais diminution du nombre de palettes utilisées (test avec Yoplait)		Carrefour a mis en circulation 4 véhicules qui roulent au GNV sur Paris, 2 porteurs de 19t et 2 véhicules utilitaires légers de 3,5t pour le cybermarché Ooshop. Une expérience plus poussée est menée en Italie avec une soixantaine de véhicules qui roulent dans la région de Milan avec du « gasoil blanc », le Gekam, à base d'émulsion d'eau à 13% sur des moteurs standards. On arrive en moyenne à une diminution de CO <sub>2</sub> comprise entre 8 et 12% et une suppression de l'ordre de 70% des particules.		2001 : adhésion au Global Compact. Coopère depuis 2000 avec la FIDH (Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme). 2004 : signature d'un accord-cadre Carrefour-ADEME. Intégration dans l'indice Ethibel Excellence en 2005. Partenariat Carrefour-WWF dès 1998 (mise en place d'une politique achat pour tous les produits issus du bois et démarche de traçabilité totale sur tous les approvisionnements en papier). La direction générale de Carrefour France a créé en 2001 le club Déméter Environnement et Logistique pour faire collaborer les acteurs publics et privés (ADEME, industriels, universitaires). En juillet 2006 l'association rassemble 36% de la grande distribution en France. Pdt : Jean-Michel Rothier, par ailleurs directeur de la chaîne logistique chez Coca-Cola.	A Saint-Maur-des-Fossés, Champion a diminué en 2005 les nuisances sonores par la pose de prises biberon, qui permettent d'arrêter le moteur des camions lors des livraisons tout en conservant l'alimentation des remorques réfrigérées, afin de respecter la chaîne du froid et de limiter la pollution. L'utilisation de bacs récupérables est largement répandue, notamment pour les fruits et légumes.

Entreprises	Leviers d'action						
	Report modal	Exploitation Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication interne/externe - Formation	Codes de conduite/label/partena-riat ONG	Autres
Coca Cola	Recours au rail-route : augmentation de 10 % en trois ans.	Expérience de transport "collaboratif" mise en oeuvre avec le groupe Casino : consiste à optimiser les rotations des camions afin d'éviter les retours à vide. Organisation des flux sur 24 heures afin de favoriser le transport de nuit.				La direction supply chain de Coca Cola Entreprise préside actuellement le Club Déméter.	
Cora						La marque «Développement Durable» du distributeur Cora est apposée sur les produits propres au distributeur. Elle se retrouve notamment sur les produits qui bénéficient d'une certification officielle sur l'un des axes du développement durable, telle la marque NF-Environnement.	

Entre-prises	Leviers d'action						
	Report modal	Exploitation Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication interne/externe - Formation	Codes de conduite/label/partenariat ONG	Autres
Danone	- ferroutage entre les sites d'embouteillage et les sites de production - exportations par voie d'eau (barge puis bateau) des bouteilles	- logiciels d'optimisation des palettes afin de maximiser les poids de produits transportés / surface - allègement des emballages : entre 2000 et 2006, le ratio poids des emballage / poids des produits a diminué de 6 %		collecte du lait du bassin de Normandie effectuée par une flotte de camions équipée en biocarburants	Pour les nouveaux produits, les équipes marketing, packaging, achats et logistique utilisent un «guide de conception écologique des emballages»	- Charte pour l'Environnement signée par le Président du Groupe DANONE, Franck RIBOUD, en 1996 - formalisation d'un guide destiné aux services logistiques dans le monde entier	Construction d'une nouvelle usine de yaourts au Bangladesh qui privilégie l'approvisionnement local et la distribution de proximité (30 km)
EDF						partenariat avec la Fondation Nicolas Hulot et l'ADEME sur la campagne « Défi pour la terre » d'incitation du public à préserver l'environnement et économiser l'énergie par des comportements et des actes concrets évalués en CO <sub>2</sub> épargné. 2001 : le Groupe présente son Agenda 21 et adhère au Global Compact. Le Groupe participe aux réunions des instances de réflexion et d'organisation : réunions du Pacte Mondial, Conférence post-Kyoto à Montréal, 3ème Forum mondial du DD. Le Président d'EDF préside le Group'Action CO <sub>2</sub> , créé en 2005 par les industriels français pour réunir les efforts de R&D dans la lutte contre l'effet de serre. EDF est le 1er énergéticien signataire de la Charte du DD de l'UITP.	Transformation sur place en compost des boues de stations d'épuration de centrales nucléaires



Entreprises	Leviers d'action						
	Report modal	Exploitation / Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication Interne/externe – Formation	Codes de conduite / label / Partenariat ONG	Autres
France Télécom						Clause Ethique & Environnement intégrée à tous les contrats Groupe avec les fournisseurs. Depuis 2002 France Télécom intègre l'indice FTSE4 Good (Eiris), et Vigeo réalise une notation. Certification ISO 14001 pour l'ensemble des sites d'Orange en France et en Slovaquie. Partenariat avec le WWF.	Dématérialisation des supports de communication
Gaz de France						Adhésion au Pacte Mondial et au WBCSD, partenariat avec le WWF France, création de la direction du DD et du comité du DD et de l'éthique, adhésion Association des entreprises pour la réduction de l'effet de serre - AERES (2003). 2002 : 1ère notation environnementale et sociale « à blanc ».	
Geodis BM	Transport rail-route sur la ligne Paris-Avignon		- tracteurs bridés à 82 km/h - outil logiciel Infomax permettant d'analyser le comportement des conducteurs - près de 1200 conducteurs formés à la conduite rationnelle et sécuritaire			Le Groupe a adhéré en 2003 au Pacte mondial des Nations Unies	Renouvellement permanent du parc
Hewlett Packard	Depuis 10 ans, diminution du transport aérien et augmentation du transport maritime	- Utilisation de fines feuilles de plastiques à la place de palettes en bois - Densification des palettes				Définition d'un programme de responsabilisation sociale et environnementale de la chaîne logistique et d'un code de conduite des fournisseurs	

Entreprises	Leviers d'action							
	Report modal	Exploitation / Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication Interne / externe – Formation	Codes de conduite / label / Partenariat ONG	Autres	
IKEA		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser des emballages ingénieux (aspects conditionnement)</li> <li>- Une conception rationnelle et des produits plats permettent de grouper davantage de produits par unité de transport</li> </ul>					IKEA est membre du réseau Clean Cargo Working Group (CCWG) Mise en œuvre du code de conduite IWAY en matière d'achat de produits d'aménagement de la maison.	
Kindy		Diminution du poids et du volume des emballages, ce qui permet de diminuer les volumes de transport et de réduire les déchets.						
La Poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diminution du nombre de vols et choix des avions les plus performants sur les distances les plus longues</li> <li>- La Poste négocie auprès de RFF et de la SNCF l'obtention de nouvelles liaisons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2005 : démarrage du chargement en vrac (colis) des poids lourds</li> <li>- Chronopost va mettre en place des tournées uniques pour la livraison et la collecte</li> <li>- mise en service d'espaces logistiques urbains</li> <li>- initiatives pour minimiser les retours des courriers et colis au bureau de poste du fait de l'absence du destinataire ou par défaut d'adresse précise</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- flotte de 41 339 véhicules légers, 14 676 deux-roues (dont vélo à assistance électrique)</li> <li>- tests des trottinettes et quads électriques et de triporteurs électriques pour la distribution de publicité en boîte aux lettres</li> <li>- programme « Postelec » en phase de test : 8 prototypes de véhicules électriques actuellement utilisés à Paris et Bordeaux</li> <li>- chariots électriques Chronocity systématiquement associés au dispositif ELU</li> <li>- programmes de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- des essais de formation à l'éco-conduite ont été menés à Lyon en 2005</li> <li>- 10 formateurs ont été recrutés</li> <li>- 10 000 facteurs devraient être formés dès 2007</li> </ul>	signataire du Pacte Mondial des Nations Unis (Global Compact) depuis 2003, participe aux travaux de l'ORSE, du Comité 21, d'Entreprise pour l'Environnement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place de logiciels d'optimisation des plans de vols et d'aide au pilotage optimisant les consommations au décollage et à l'atterrissage.</li> <li>- les nouveaux contrats avec des transporteurs pourraient être alloués sur la base d'une grille d'analyse qui accorde plus d'importance aux facteurs environnementaux (normes Euro notamment).</li> </ul>	

Entreprises	Leviers d'action						
	Report modal	Exploitation / Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication interne / externe – Formation	Codes de conduite / Label / partenariat ONG	Autres
L'Oréal	Combiné rail-route : les principales initiatives dans ce domaine ont notamment été mises en place sur les axes France-Italie et France-Espagne et également pour l'approvisionnement du nord de la Norvège depuis la centrale de distribution de Copenhague	Mise en place d'une nouvelle interface logistique pour optimiser le transport des produits : les centres logistiques d'approvisionnement filiales, qui coordonnent les mouvements de marchandises entre la production/les centrales d'expédition et les clients. Leur objectif : réduire les distances parcourues tout en améliorant la logistique de l'approvisionnement.		Depuis 2003, à titre expérimental et en partenariat avec GEFCO, EDF et l'ADEME, l'Oréal a mis en service trois camions électriques de 10 tonnes pour la livraison de ses produits dans Paris. Cet essai n'a pas été concluant, la technologie n'étant pas adaptée aux distances que doivent parcourir les camions.	Des actions de sensibilisation et de formation sont organisées à tous les niveaux hiérarchiques pour garantir la bonne diffusion et l'application, au quotidien, de ces valeurs.	L'Oréal a signé en juin 2003 la déclaration du Global Compact (Pacte Mondial des Nations Unies). L'Oréal est membre du Conference Board (Health & Safety and Environmental Councils), du World Business Council on Sustainable Development, de l'International Occupational Hygiene Association, du Comité 21 pour l'environnement et le développement durable et du comité directeur d'Entreprises 21. L'Oréal utilise plusieurs systèmes de management SHE reconnus au niveau mondial, dont OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) et OSHA VPP (Voluntary Protection Programme d'OSHA) aux Etats Unis et ISO 14001. L'Oréal a été retenu dans les indices FTSE4Good, ASPI Eurozone et Ethibel, qui mesurent les performances extra-financières des entreprises. Les valeurs et principes d'action de l'Oréal ont été formalisés au sein d'une Charte Ethique.	Valorisation sur place des déchets.

Entreprises	Leviers d'action						
	Report modal	Exploitation / Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication interne / externe – Formation	Codes de conduite / Label / partenariat ONG	Autres
LVMH	a renoncé à transporter ses produits de luxe par avion, au profit du bateau, pour réduire les coûts et protéger l'environnement.						
Melitta		Optimisation des transports jusqu'à l'usine de fabrication des filtres (diminution de la consommation de carburant et des émissions polluants)				Les caractéristiques liées à l'éco-label NF Environnement figurent sur l'emballage	

Entreprises	Leviers d'action						
	Report modal	Exploitation / Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication interne / externe – Formation	Codes de conduite / Label / partenariat ONG	Autres
Monoprix	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Short-line ferroviaire pour approvisionner les magasins de la capitale</li> <li>- Le transport fluvial dessert aujourd'hui, depuis le port du Havre, l'entrepôt de Genevilliers situé au nord de Paris. Depuis novembre 2006 la liaison est prolongée jusqu'au dépôt de Combs-La-Ville (77), via le port de Bonneuil sur Marne, pour faciliter les livraisons des magasins du sud de Paris.</li> </ul>	<p>En avril 2005, Monoprix a testé une double exploitation avec un organisme de distribution pour toute la couronne de Montpellier et une société de livraison en centre-ville. Les deux sociétés, dans le cadre d'un partenariat, se coordonnent et cohabitent au quotidien pour assurer le service</p>		<p>Pour la livraison des magasins en région parisienne, 26 camions roulant au GNV au printemps 2008.</p> <p>Pour la livraison des clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- triporteurs à assistance électrique pour les magasins de Nîmes et Champs-Élysées,</li> <li>- 2 camionnettes GNV pour les magasins de Paris et région parisienne,</li> <li>- camionnette électrique pour la livraison du centre-ville de Montpellier</li> </ul>		<p>La marque «Monoprix Vert» du distributeur Monoprix est apposée par Monoprix sur ses produits les plus respectueux de l'environnement, notamment sur ceux titulaires d'un écolabel officiel.</p> <p>Le distributeur s'est engagé à appliquer volontairement la Norme ISO 14021 afin d'assurer la sincérité et la fiabilité de ses autodéclarations.</p> <p>Signature en juin 2006 de la « Charte de livraison des marchandises de la ville de Paris »</p>	
Natures & Découvertes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 40% du transport de marchandises par voie maritime</li> <li>- test du ferroutage avec 5 magasins du sud de la France</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimiser le conditionnement des marchandises (transport sous vide de coussins)</li> <li>- Regrouper les livraisons</li> </ul>		3 camions au GNV livrent 21 magasins		<p>Partenariat avec le WWF depuis 1991</p> <p>En 2000 signature d'une charte partenariale avec les fournisseurs</p>	

Entreprises	Leviers d'action						
	Report modal	Exploitation / Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication interne / externe – Formation	Codes de conduite / label / partenariat ONG	Autres
Norbert Dentressangle	Etude du marché du transport ferroviaire de marchandises en Europe	Optimisation du taux de remplissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation des conducteurs</li> <li>- Outils d'analyse de la conduite</li> <li>- Accord d'intéressement collectif de toutes les agences sur la consommation</li> <li>- Tests de biocarburants et de pneus « energy » qui permettent de baisser la consommation de carburant</li> <li>- Test du bridage de la vitesse</li> </ul>	Tests avec véhicules SCR et EGR. Technologie SCR Euro IV pour les investissements en tracteurs routiers réalisés en 2006.	Sensibilisation au DD au travers d'outils de communication (journal, convention, affichage...). Sensibilisation de tous les collaborateurs par l'intégration des valeurs du DD dans le cursus de formation interne. 2 000 heures de formation au management environnemental dispensées en 2006.	Signataire de 2 conventions avec l'ADEME (en 2005 et en 2006)	
Pernod Ricard							Etude pilote lancée avec 3 filiales pour recenser leurs activités de transport (nombre de tonnes-kilomètres parcourus de l'approvisionnement des matières premières à la livraison des clients)
PSA Peugeot Citroën	Gefco a fortement accru l'utilisation des modes fluvial, ferroviaire et maritime.					une clause relative au développement durable a été introduite par GEFCO dans les contrats de sous-traitance avec les transporteurs, avec des exigences sur la protection de l'environnement et sur la norme Euro des véhicules utilisés.	

Entreprises	Leviers d'action						
	Report modal	Exploitation / Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication interne / externe – Formation	Codes de conduite / label / partenariat ONG	Autres
Rhodia					Il a été demandé aux transporteurs de veiller à ce que leurs chauffeurs reçoivent une formation régulière notamment lors des opérations de chargement et déchargement dans les sites.		
Schneider Electric						Schneider Electric fait partie de l'édition 2006 du Dow Jones Sustainability Index World (indice mondial) et Dow Jones Sustainability Index Stoxx (indice européen). En 2005, Schneider Electric a été sélectionné dans le registre d'investissement Ethibel. Schneider Electric est retenu pour certains fonds d'investissement éthique de la banque Sarasin.	

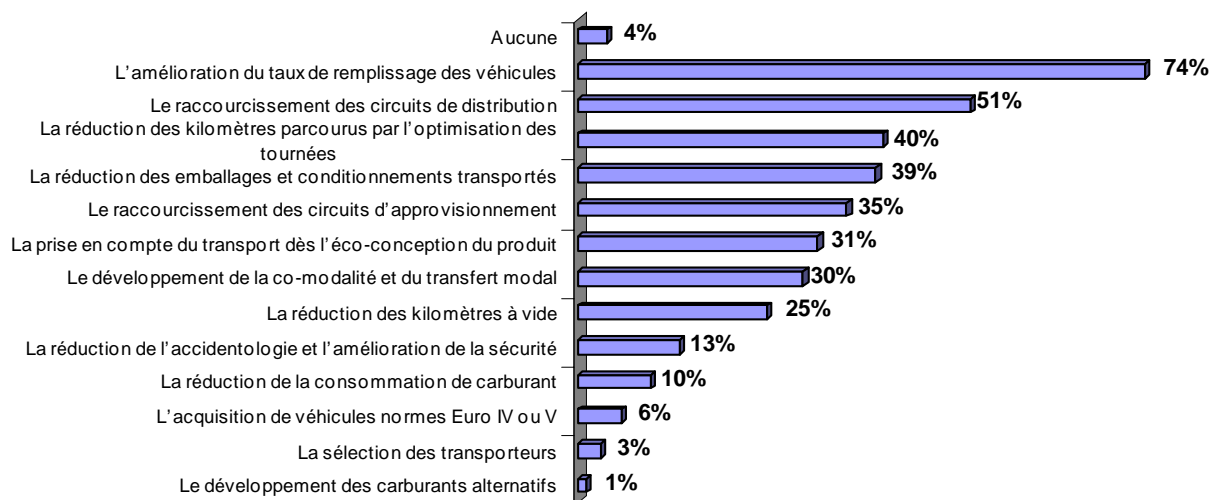
Entreprises	Leviers d'action						
	Report modal	Exploitation/ Organisation	Consommation	Véhicules propres	Communication interne/externe - Formation	Codes de conduite/label/partenaire ONG	Autres
Suez						Guide de l'Ethique et des Achats	
TNT Express				- Installation de filtres à particules - Investissement dans les véhicules normes Euro IV et V - Expérience de carburants alternatifs : pilote biocarburant à Amsterdam, véhicule électrique à Londres, véhicules hybrides en Australie, GNV à Berlin.		32 unités sont certifiées ISO 14001 en 2006	Partenariat dans le cadre du Programme Environnemental des Nations Unies
Ugine-Alz		Déploiement d'un logiciel d'optimisation du chargement des véhicules.					



### **III.2 Analyse des « bonnes pratiques » intégrant la prise en compte du critère environnemental dans les choix transport-logistique**

Les enjeux de développement durable, qui s'invitent dans la logistique, exercent certes sur les entreprises une pression en termes de responsabilité sociétale qui les encourage à concevoir de nouvelles solutions et à modifier leur approche et leurs façons de travailler. Mais les « bonnes pratiques » à l'œuvre sont largement le fruit d'un calcul économique : en témoignent les types d'actions mis en avant par les entreprises, qui présentent le plus fréquemment l'avantage de concilier simultanément réduction des coûts et des émissions polluantes...

#### **Actions significatives contribuant au développement durable qui ont été prises en transport/logistique (pourcentage de responsables transport ayant cité l'item)**



Interrogés sur les actions qui ont été menées dans le champ du transport et de la logistique contribuant au développement durable, les responsables transport et logistique insistent fortement sur l'amélioration du taux de remplissage (74% prétendent avoir mené des actions dans ce sens), mais mettent également en avant le raccourcissement des flux, notamment ceux des circuits de distribution (51%).

Il est par ailleurs assez fréquent que les responsables transport et logistique évoquent la réduction des kilomètres parcourus grâce à l'optimisation des tournées ainsi que leurs efforts en termes de conditionnements et emballages : remplacement de conditionnements en bois par du carton, réflexion sur la dimension des palettes, leur réutilisation, etc.

En revanche, moins de 10% des chargeurs déclarent avoir mené des actions en vue de maîtriser la consommation de carburant (formations à l'éco-conduite par exemple) ou misé sur des solutions technologiques nouvelles (carburants alternatifs, véhicules normes Euro IV et V). Il est vrai que la mise en œuvre de ces dispositions relève de la compétence du transporteur, mais nous verrons plus loin que les entreprises industrielles et commerciales ont, dans une certaine mesure, les moyens d'inciter leurs prestataires à s'engager dans ces directions.

Le Projet Cristal<sup>39</sup> distingue quatre défis pour diminuer les émissions dans le transport routier de marchandises :

- réduire la circulation des produits par un raccourcissement des liaisons
- réduire la circulation des vecteurs de transport par une réduction des voyages à vide
- réduire la circulation des vecteurs de transport par une réduction des kilométrages inutiles
- réduire les émissions des vecteurs de transport par un meilleur ratio fuel consommé/tonnes-kilomètres transportées.

Pour atteindre ces objectifs, des actions sont mises en regard :

- Transfert de mode de transport (route vers fer ou voie d'eau)
- Modification de la structure du réseau logistique et de production (décisions stratégiques et commerciales limitant l'intensité du transport et les flux exprimés en tonnes-kilomètres)
- Renouvellement de la tactique d'exploitation (meilleure utilisation des véhicules d'où une réduction du nombre de véhicules-kilomètres)
- Recours aux systèmes d'information (en vue d'une optimisation des tournées, d'une réduction des kilomètres à vide, etc.).

Notre analyse des « bonnes pratiques » d'entreprises qui intègrent la dimension environnementale en transport-logistique s'appuie largement sur cette typologie.

### **III.2.1 Optimisations tactiques à l'exploitation**

Une meilleure utilisation des véhicules, par l'optimisation des flux logistiques, constitue généralement un axe fort de la stratégie de développement durable des entreprises industrielles et commerciales. Leurs rapports annuels ou de développement durable décrivent

---

<sup>39</sup> Projet Cristal – « Réorganisations logistiques chez les chargeurs : étude des possibilités de réduction de la mobilité des marchandises » (2005), financé dans le cadre du PREDIT, et avec pour partenaires : Eurodécision, Groupe Cat, Université Paris Dauphine, Yoplait

des pratiques qui se rapportent par exemple à l'organisation des livraisons ou à l'amélioration des taux de chargement des véhicules.

Sui l'optimisation des tournées est aujourd'hui un élément capital de la démarche, c'est qu'il n'en a pas toujours été ainsi... Il faut remarquer que même chez un certain nombre de grands chargeurs, la fonction transport-logistique n'existe que depuis récemment : Schneider Electric par exemple s'est doté d'un directeur transport-logistique il y a trois ans seulement, recruté pour mettre en cohérence les flux (alors que des rachats d'entreprises ont lieu tous les mois !) et au préalable évaluer les dépenses de transport globales du groupe (dont on avait qu'une idée floue, des marges opérationnelles importantes ne faisant pas de la réduction des coûts de transport une priorité). De vraies compétences transport sont alors entrées dans l'entreprise (et pas seulement des ingénieurs, comme c'est l'habitude dans l'industrie).

### **III.2.1.1 Rationalisation des flux et approches multi-acteurs**

Gérard Serre<sup>40</sup> fait remarquer : « Il serait illusoire d'espérer revoir, au coin de chaque rue de nos villes, l'épicier de quartier. L'heure est plutôt aux mesures concrètes qu'industriels, distributeurs et transporteurs peuvent mettre en œuvre pour conjurer les nuisances : mieux remplir les camions, revoir les politiques extrêmes de flux tendus ».

Le rapport de développement durable de Guyenne et Gascogne affirme, à propos de l'optimisation des flux logistiques, qu'ils « sont déjà largement rationalisés dans la mesure où la zone de chalandise de Guyenne et Gascogne est circonscrite au Sud-Ouest. Tous les camions partent systématiquement pleins et s'efforcent de regrouper les livraisons par zone géographique, en assurant, dans la mesure du possible, un fret retour ».

D'autres ont l'honnêteté de reconnaître que « malgré les outils d'aide à la commande existants (optimisation de tournée, de groupage...), le chargement des camions et des semi-remorques arrivant aux plates-formes de distribution est rarement optimal » (Système U). Ce constat est en fait un préalable à toute démarche de progrès.

« On pousse la technologie au maximum mais elle ne résoudra pas à elle seule les problèmes. On est bien devant une question d'organisation des transports avec deux éléments finalement qui s'articulent à travers la gestion de la supply chain. C'est-à-dire d'une part, tout au long de la chaîne de valeur, optimiser chacun des maillons et aussi essayer de trouver ensuite ou en même temps des optimisations plus systémiques » déclarait Christian Brodhag, en tant que délégué interministériel au développement durable<sup>41</sup>.

#### **III.2.1.1.1 Meilleure utilisation des véhicules**

Il s'agit principalement pour les entreprises d'optimiser les véhicules routiers, mais Nature et Découvertes mentionne aussi dans son rapport de développement durable son souhait

---

<sup>40</sup> Le Bulletin de l'ILEC, « Transporter autrement et mieux », 2003.

<sup>41</sup> « La prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs des pays en développement : problématiques, pratiques et axes de progrès », IMS Entreprendre pour la cité, 2004.

d'optimiser le volume des containers transportés par voie maritime en regroupant au maximum les marchandises.

Pour rationaliser ces circuits, Chronopost a décidé de mettre en place des tournées uniques pour la livraison et la collecte des plis. Nature et Découvertes met en avant dans son rapport de développement durable les actions pour optimiser le circuit d'acheminement des marchandises afin de livrer les magasins d'une même région au même moment et éviter ainsi de multiplier les trajets : en 2006, le groupe a regroupé ses livraisons, économisant ainsi 34 tonnes de CO<sub>2</sub> sur Bordeaux.

Les enseignes du Groupe PPR ont également mis en place des actions afin d'optimiser leurs flux de transport comme Conforama en Pologne en optimisant la charge des camions. Une autre filiale de la holding, YSL Beauté, a entrepris une démarche d'optimisation de la logistique permettant de diminuer le nombre de transports de produits en regroupant les différentes commandes concernant un même client dans une seule expédition. Cette initiative sera poursuivie en 2007 en regroupant également dans le même colis l'ensemble des produits des différentes marques destinées au même client. Surcouf et la Fnac cherchent également à améliorer leur système logistique (optimisation de la rotation des navettes et des chargements des camions) pour permettre une diminution des consommations de carburant et donc des émissions de gaz à effet de serre.

Pour faire moins de kilomètres à vide, Auchan prévoit des rechargements à proximité des lieux de déchargement, dans d'autres entrepôts ou chez des fournisseurs. Le distributeur se fixe pour objectifs en 2007 de massifier les transports en amont des entrepôts, au départ des lieux de stockage des fournisseurs, en travaillant en particulier avec les transporteurs et prestataires.

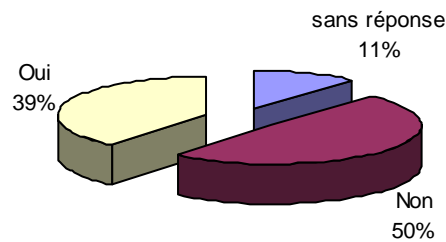
Hachette Filipacchi Médias a défini une politique de rationalisation de la chaîne de transport dans le cadre de la fabrication de ses magazines en vue d'en réduire l'impact économique et environnemental. Des études d'optimisation de la logistique de distribution sont réitérées régulièrement aussi bien par la coopérative de messageries NMPP (principal diffuseur des magazines du groupe en France) que par les filiales du groupe qui exercent le métier de distribution de presse à l'étranger pour permettre de réduire le nombre de kilomètres parcourus et donc la consommation de carburant et l'usure des véhicules.

Pour pouvoir réaliser un suivi régulier de l'activité transport et alimenter un cube de données origine-destination, Schneider Electric a sous-traité le suivi et la vérification des factures de transport. Avec en 2005 quelques 65 000 lignes de transport éclatées par activité, il était nécessaire d'avoir une sorte de « tour de contrôle » qui suive les flux générés par une activité à très forte croissance, à un niveau suffisamment fin et précis et pas seulement macro (avoir une approche paneuropéenne pour optimiser les flux).

### **III.2.1.1.2 Collaboration et mutualisation**

Au-delà de ces exemples isolés, les solutions multi-acteurs pour mieux remplir les camions, diminuer l'impact environnemental, mais aussi améliorer le taux de service au consommateur, et maîtriser les coûts, rencontrent des attentes fortes.

### Existence d'une collaboration avec d'autres entreprises pour regrouper/mutualiser les flux (en % de réponses)



39% des responsables transport-logistique interrogés au cours de notre enquête téléphonique prétendent collaborer avec d'autres entreprises pour regrouper et mutualiser les flux, les entreprises commerciales et du secteur automobile étant les plus familières de ces pratiques.

#### III.2.1.1.2.1 Un fort potentiel attendu

Un fort potentiel d'économies passerait par la collaboration entre les industriels, les distributeurs et les prestataires de services via des solutions appelées multi-pick, multi-drop<sup>42</sup>, ou GPA mutualisée (une forme de multi-pick associée à un système informatique qui assure la livraison du distributeur en fonction de ses besoins réels et exacts). On peut imaginer que des industriels sur un même entrepôt fournissent plusieurs distributeurs à partir du même camion ou de plates-formes multifournisseurs et multidistributeurs.

Etant données les contraintes d'approvisionnement (éviter des ruptures en linéaire, livrer de plus en plus frais et conserver de moins en moins de stocks, pour éviter que les produits se périssent rapidement, ainsi que les risques de casse en entrepôt), les industriels envoient des camions qui dans l'absolu ont toutes les chances de ne pas être pleins. En effet, s'ils ne parviennent pas à constituer des lots complets, du fait des fréquences des livraisons, on peut bien entendu s'attendre à ce que les transporteurs cherchent à améliorer le remplissage de leurs véhicules avec d'autres clients. Cependant, le travail des consolidation des transporteurs risque d'être partiel, parce qu'un donneur d'ordre va lui imposer de livrer un distributeur le jour J et un autre de le livrer le jour J+1. Dans la négociation commerciale, le transporteur n'est pas en position de demander à ses clients de décaler leur envoi pour le faire coïncider avec un autre... d'où l'intérêt d'arrangements entre donneurs d'ordre, industriels et distributeurs. La mutualisation des moyens de transport se veut une réponse directe à la pénurie de transport (faire rouler moins de véhicules) et aux préoccupations environnementales (moins de camions = moins de pollution) dans un contexte de flux tendus.

---

<sup>42</sup> Le « multi-drop » consiste à faire en sorte de pouvoir combiner plusieurs petites livraisons à des clients proches géographiquement, par exemple en définissant des jours fixes de livraisons par département français pour l'ensemble des clients. Il a pour variante le « multipick », qui consiste à consolider les livraisons de plusieurs producteurs ou usines vers un même lieu de livraison par enlèvements successifs.

Si les possibilités d'optimisation à la marge des flux aval deviennent de plus en plus limitées dans le secteur de la grande distribution, des gains sont encore possibles en amont, à condition d'approfondir le travail avec les partenaires. Un hypermarché est en moyenne livré quotidiennement, un supermarché de 3 à 6 fois par semaine et les commerces de proximité, en moyenne 1 à 2 fois par semaine. En général, le transport se fait dans un rayon de 150 km autour des entrepôts. La technique du regroupement des livraisons des fournisseurs vers les entrepôts, appelée « multidrop », peut alors être un moyen de limiter le nombre de véhicules sur les routes. Adapté aux fournisseurs de taille moyenne, le « multidrop », qui concernait en 2003 une dizaine de fournisseurs, permet à Carrefour de regrouper dans un camion complet deux commandes du même industriel à destination de deux entrepôts Carrefour peu éloignés géographiquement, au lieu d'effectuer deux livraisons distinctes. Le nombre de colivraisons a augmenté de 27% depuis 2 ans.

La rationalisation des flux et des tournées de transport peut être obtenue en mutualisant la logistique et en déployant le processus du « backhaul » : le « backhauling » consiste à utiliser les camions qui ont terminé la livraison des magasins pour collecter les marchandises commandées chez les fournisseurs et les livrer dans les entrepôts. La mutualisation des moyens de transport en 2004 chez Carrefour résulte d'un processus d'appel d'offres international qui a eu lieu en 2002. Elle a pour objectif de réduire les kilomètres à vide en utilisant le camion d'un fournisseur pour livrer un magasin au retour. La mise en place de gestion partagée des approvisionnements (GPA), mutualisée entre plusieurs acteurs, permet de livrer les clients en camions complets, et d'éviter que deux livraisons d'un demi-camion arrivent le même jour, ou à des dates proches, chez un même client alors que les lieux expéditeurs sont proches.

### **III.2.1.1.2.2 Peu d'expériences de transport mutualisé**

Concrètement, peu d'expériences de transport mutualisé sont en cours aujourd'hui, car elles impliquent un bouleversement majeur.

Quatre expériences de mutualisation des livraisons sont connues dans la distribution.

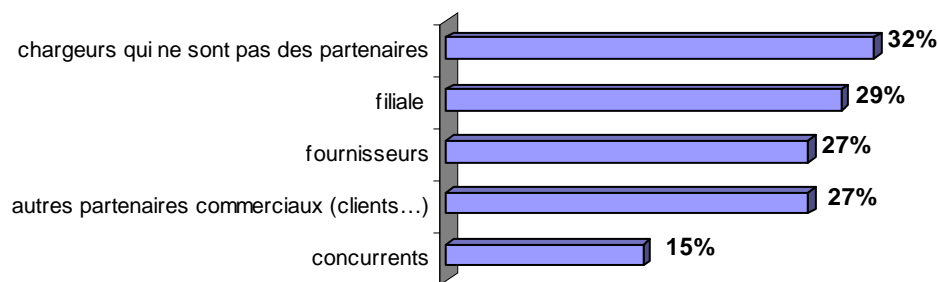
- Bénédicte, Pastacorp (Lustucru) et Nutrimaine (Banania), qui livrent ensemble les entrepôts Carrefour et Match.
- Cadbury et Sara Lee, qui livrent ensemble les entrepôts de Cora
- le projet Hecore, qui fait travailler Henkel (Mir, Le Chat...), Colgate (Colgate, Palmolive...) et Reckitt-Benckiser (St-Marc, Calgonite...) avec Carrefour dans le domaine des produits d'hygiène, expérience qui se fait à partir de deux entrepôts fournisseurs vers 25 entrepôts Carrefour.
- Le Club Déméter, qui travaille sur la problématique de la mutualisation, a envisagé à la rentrée 2008 une expérimentation basée sur la cartographie des flux : les géants de la boisson Coca Cola, Danone et Kronenbourg, en partenariat avec le distributeur Carrefour et le prestataire logistique Chevallier, se sont lancés dans un projet pilote visant à mutualiser leurs ressources logistiques pour assurer une livraison directe aux magasins.

Les trois premières démarches de partage des moyens de transport proviennent de PME, qui, parce que leurs produits tournent moins ou sont sujets à des variations saisonnières, ne pourraient à elles seules envoyer des camions complets qu'au prix de constitutions de stocks importants chez le destinataire (qui ne le souhaite pas). Elles visent à remplir davantage les

camions et à augmenter la fréquence de livraison des magasins à coût de transport au moins constant.

La mutualisation impose de connaître les stocks et les préconisations de ventes des magasins, le prérequis pour organiser les commandes et les prévisions de chargement. Autre contrainte sur le projet Hecore, «la difficulté de coordonner le lancement au même moment entre plusieurs industriels » (qui sont d'ailleurs concurrents) explique Frédéric Combes, directeur logistique européen chez Henkel.

### Relations avec les entreprises prenant part à cette collaboration (en % des répondants)



Les démarches collaboratives dont nous ont fait part les responsables transport-logistique interrogés font bien entendu intervenir des chargeurs avec qui l'entreprise a des relations commerciales (clients, fournisseurs), mais aussi les filiales dans le cas d'appartenance à un groupe (29% des répondants). Néanmoins, le plus fréquemment (32% des répondants), la collaboration s'instaure avec des chargeurs qui ne sont pas des partenaires commerciaux. Le partage des flux est néanmoins plus rare avec des entreprises dont l'activité apparaît comme concurrente.

De grandes enseignes de la distribution ont déjà engagé des partenariats avec leurs fournisseurs, mais d'autres partenariats pourraient être noués, avec notamment des chargeurs dont l'activité est complémentaire pour le transport, parce qu'ils n'ont pas les mêmes contraintes (en termes d'heures de livraison par exemple) mais travaillent avec les mêmes prestataires, voire (mais cela prendra du temps !) avec des distributeurs concurrents. A l'échelle des distributeurs, il n'y a pas encore d'exemples de concurrents mettant en commun des ressources de transport. Une initiative a bien été envisagée par des distributeurs dont deux des entrepôts étaient situés à proximité, mais elle a été abandonnée suite à un changement de personne.

L'industrie automobile est particulièrement avancée dans la réflexion sur l'optimisation et la mutualisation des flux. Renault et Nissan ont construit une entité d'achat qui consolide et mutualise leurs achats : Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO). Initialement, RNPO était en charge de l'achat de matières premières, puis l'entité a étendu son rayon d'action à tous les achats de services, dont le transport. Cette organisation facilite la

constitution de moyens de transport complets. De plus, la CAT, affréteur dont RNPO est le principal donneur d'ordre, définit des schémas de transport qui massifient les flux de Renault et Nissan avec d'autres clients : notamment Volvo, Jaguar, Mitsubishi et Land Rover pour la branche logistique véhicule (qui assure la gestion physique et administrative des flux de véhicules particuliers, industriels et agricoles neufs ou occasion), et Opel et BMW pour la branche logistique cargo (qui pilote la gestion physique et administrative des flux des pièces, composants et accessoires automobiles et motos).

Continental France et Bridgestone France ont également décidé de mettre leur logistique en commun pour assurer la livraison de leurs pneumatiques aux clients du Grand Ouest. Basée à Mer (à côté de Chambord), une plate-forme de stockage sera opérationnelle au printemps 2008 et permettra de stocker environ 400 000 pneumatiques. En faisant appel à un prestataire logistique commun, Continental France et Bridgestone France mutualisent donc certains moyens logistiques qui amélioreront le service aux clients sur le centre et l'ouest du territoire, ainsi que sur la région parisienne. Cette coopération est totalement ponctuelle, limitée à la France et uniquement destinée à apporter un meilleur service aux clients des deux groupes. Elle ne constitue en aucune manière un rapprochement entre les deux industriels, qui demeurent indépendants et concurrents commercialement en France, en Europe et dans le monde.

Ainsi, certains industriels, qui sont des concurrents commerciaux (sur certaines gammes de produits du moins), peuvent devenir des partenaires logistiques. On peut imaginer que d'autres initiatives dans des activités identiques naissent, tout particulièrement lorsque les spécificités produits sont fortes (conditions de température, taille des palettes spécifiques aux liquides, etc.).

### **III.2.1.1.2.3 Des initiatives pour encourager la mutualisation des flux**

Pour lancer des projets d'optimisation, il est nécessaire au préalable d'avoir une bonne vision des flux et de trouver des partenaires dans la zone géographique de son entrepôt et/ou avec des flux complémentaires. Or, les distributeurs ont connaissance des adresses de facturation de leurs clients, mais ne connaissent généralement pas les localisations de leurs entrepôts ou de leurs usines. Parallèlement, si les industriels connaissent plutôt bien leurs concurrents, ils n'ont pas une bonne visibilité des autres partenaires potentiels avec qui ils pourraient travailler à un meilleur remplissage des véhicules.

Dans une démarche collective, ECR France, une association gérée par un conseil d'administration paritaire composé de 11 industriels et 11 distributeurs (ce qui lui donne une vision et une portée sur toute la chaîne logistique) a instauré un service Internet de cartographie des flux : «cartographie ECR des flux de transport » sur [www.ecr-france.org](http://www.ecr-france.org). Cette carte, accessible par Internet, est un outil collaboratif destiné à faciliter l'identification de partenaires potentiels géographiquement proches, et les regroupements de flux entre eux, via le recensement des lieux d'expédition des industriels et des lieux de réception des distributeurs.



ECR se prévaut en quelque sorte d'avoir créé, avec cette plateforme web sur laquelle les chargeurs peuvent partager des moyens de transports, un « *meetit* »<sup>43</sup> pour le transport et la logistique. ECR Italie a entrepris également des travaux qui vont dans le même sens et ECR Norvège démarre également un projet comparable. A noter qu'en Angleterre, ECR est à l'origine d'une autre forme d'initiative pour mettre en relation les chargeurs entre eux : une sorte de « *speed dating* »<sup>44</sup> qui fournit l'occasion de rassembler en un même lieu des donneurs d'ordre qui ont des disponibilités dans des camions pour chercher un moyen de les compléter.

D'autre part, l'association ECR France a mis en place sur son site Internet un éco-comparateur, qui permet de suivre les performances environnementales des solutions multi-acteurs qu'elle propose. Une démarche voisine a été entreprise par le club Déméter Environnement et Logistique : en association avec l'Ecole des Mines de Paris, un prototype de modélisation pour évaluer l'impact de la mutualisation des flux a été construit et testé à partir de données fournies par Casino et Carrefour. Un des scénarii proposés consiste à regrouper, sur une plateforme en région parisienne, les envois de 11 fournisseurs communs, à destination de 11 entrepôts dans toute la France, pour 4 familles de produits (capillaire, beauté, hygiène et parfumerie). Pour un flux annuel de 160 000 palettes, la mutualisation des flux réduirait de 24% le nombre de livraisons, de 29% le nombre de km parcourus, améliorerait de 23% le taux de remplissage des camions en portant le taux d'occupation de 71% à 94%. Elle permettrait ainsi d'économiser entre 950 tonnes et 1 200 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

Ces démarches montrent que la mutualisation des flux commence à prendre pied, à l'initiative des acteurs privés qui apprécient son efficacité environnementale et surtout, son efficacité économique. Reste à savoir si le succès de quelques expérimentations suffira à inciter d'autres entreprises à franchir le cap, en acceptant la prise de risque liée à toute démarche de collaboration inter-entreprises.

### III.2.1.2 Optimisation des unités d'expédition<sup>45</sup>

Pour qu'il y ait moins de poids lourds sur la route, il importe qu'ils soient mieux chargés. « Plus de 85% des commandes faites aux industriels français (dont PME) occupent moins d'un camion complet », indique Olivier Labasse, secrétaire général d'ECR France.

Plusieurs pistes peuvent être suivies pour mieux remplir les véhicules. Cora a amélioré le taux de remplissage de 24% en 2 ans du fait d'une meilleure organisation des tournées. LR Services, le logisticien de McDonald's, affiche des taux de chargement de 98% et les retours ne se font pas à vide, puisque le transporteur réalise la collecte de tous les supports de distribution (fûts, palettes...) et des cartons en restaurant.

Dans la grande distribution, en livrant plusieurs magasins avec un même véhicule, ou en regroupant des marchandises différentes pour un même magasin, il est possible d'augmenter

---

<sup>43</sup> Nom d'un célèbre site de rencontre pour célibataires sur Internet.

<sup>44</sup> Concept, né aux Etats-Unis, désignant un mode de rencontre rapide (soirées), désormais adapté au monde de l'entreprise.

<sup>45</sup> L'unité d'expédition est une composante centrale de la chaîne logistique qui concerne l'ensemble des acteurs et des étapes ; préparée par les industriels, elle est déplacée par les transporteurs jusqu'aux centres de distribution où elle est éventuellement éclatée ou stockée, recomposée et re-transportée jusqu'aux magasins.

le nombre de palettes chargées. Le taux de remplissage pourrait également être amélioré si les rythmes de livraison étaient mieux adaptés à la fréquence de rotation des produits.

S'il existe bien des manières d'améliorer les taux de remplissage des véhicules, la plupart des initiatives rapportées par les rapports de développement durable des entreprises jouent en fait sur l'optimisation des unités d'expédition, les emballages et le conditionnement des produits transportés. Il s'agit de remplir le camion intelligemment pour mettre des produits du sol au plafond. Ces pratiques vont dans le sens d'une logistique plus rationnelle, donc globalement moins onéreuse.

Par exemple, les véhicules de Mediapost en Île-de-France, une filiale de La Poste, sont des semi-remorques équipées d'un étage modulable, qui augmente leur capacité volumétrique de 80%. Auchan teste des matériels permettant de charger et décharger des quantités plus importantes de marchandises dans la même remorque : des remorques « innovantes » qui permettent de « gerber » deux niveaux de palettes, augmentant ainsi la hauteur des palettes chargées. L'optimisation des palettes chez Carrefour a permis de mettre 25% de colis supplémentaires sur palettes.

En fait la réflexion est fortement marquée par la problématique des emballages industriels et commerciaux, « le moins » et « le mieux » d'emballage étant recherchés.

### **III.2.1.2.1 Le « mieux » et le « moins » d'emballage...**

Si les palettes sont normalisées en vue de leur transport, il faut remarquer que les formats des emballages dits secondaires<sup>46</sup>, prérogative des services responsables du marketing, sont généralement définis en fonction d'autres critères que le transport. Par exemple, les dimensions du carton sont choisies de sorte à contenir la quantité des références que le distributeur vend quotidiennement (ex. : 6 unités consommateurs dans un même carton).

A titre d'illustration, le Club Déméter initie une réflexion sur les emballages et les bacs réutilisables, à substituer au carton, qui permettraient de réduire les déchets, mais favoriseraient également l'optimisation du fait de la superposition de davantage de produits. Une expérimentation est proposée avec Carrefour et Bel. Le groupe de travail « logistique » du comité de pilotage développement durable de Lafuma a d'ailleurs travaillé presque exclusivement sur le packaging, en particulier la réduction du volume des boîtes de chaussures et la suppression des cerclages sur 80% du mobilier.

Les pratiques logistiques en faveur du respect de l'environnement adoptées par le groupe de textile Kindy visent aussi principalement à réduire le poids et le volume des emballages, afin de diminuer les volumes de transport, et réduire les déchets. La démarche, qui n'a pas nécessité d'étude coûteuse ni le recours à des consultants, a consisté à standardiser tous les

---

<sup>46</sup> L'emballage primaire est celui qui est au contact du produit et l'emballage secondaire est celui qui couvre un emballage primaire. L'emballage secondaire peut être vendu avec le produit (par exemple trois sachets de purée dans une boîte) ou seulement destiné au magasin pour faciliter la manutention (par exemple, douze bouteilles d'huile dans un colis). L'emballage tertiaire est l'unité de transport de la fabrique au lieu de vente.

emballages, les colis cartons et les boîtes dites « pâtisseries », qui contiennent les chaussettes, ce simple changement de format des boîtes et cartons permettant déjà de diviser par deux les déchets de carton, diminuer le volume à transporter d'environ 10%, et selon les estimations de l'ADEME, partenaire de l'opération, réduire de 2% à 3% les émissions de CO<sub>2</sub> générées par le transport. Kindy compte économiser jusqu'à 200 000 euros par an sur ses emballages, en gagnant sur le coût du traitement des déchets et le volume des achats. En ce qui concerne les transports, le calcul est plus difficile à faire, du fait que les chaussettes voyagent très souvent groupées avec d'autres marchandises dans les véhicules. La démarche écologistique ne concerne pour l'instant que les chaussettes Kindy (la marque qui représente la moitié du chiffre d'affaires du groupe), mais elle devrait progressivement être étendue aux autres activités du groupe, notamment aux chaussures pour enfants (GBB) et pour nourrissons (Baby Love).

Louis Vuitton a supprimé les emballages intermédiaires pour le transport des produits entre les ateliers et les magasins, avec un résultat de 100 tonnes d'emballages en moins. Les produits sont donc directement emballés dans leurs packs finaux, l'utilisation d'un papier ecolabellisé ayant été privilégiée pour l'ensemble des emballages. Clarins a temporairement proposé à ses clients sur Internet de recevoir les produits qu'ils avaient commandés, sans leurs emballages. Par ce type d'actions, l'entreprise teste la maturité de ses clients aux problématiques de développement durable.

Dans la grande distribution, les conditionnements « prêts à vendre » (ou « *easy to dispose* »), ces caisses à installer directement dans les linéaires, adoptés notamment parce qu'ils facilitent l'identification des produits en stock, permettent une mise en linéaire rapide et une mise en valeur marketing du produit, procureraient en sus un effet bénéfique sur la chaîne de transport.

En fait, le design des conditionnements « prêts à vendre » (PAV) doit être pensé, dès sa conception, pour optimiser les capacités de chargement, si l'on veut qu'il ait un rôle bénéfique sur les flux de transport. Il importe notamment que les dimensions au sol et en hauteur des PAV soient conformes aux standards. Or, dans un certain nombre de cas, le PAV ne respecte pas les standards de dimensions qui permettraient une optimisation du chargement des véhicules, ce qui ne facilite pas les choses. Il répond d'abord à une logique de rotation, qui consiste à mettre en rayon le carton de produits qu'on a prévu de vendre dans la journée, ce qui n'exclue pas un surplus de carton consommé. De plus, certaines marques demandent à ce que le PAV soit recouvert d'une coiffe, ce qui accentue son épaisseur et réduit l'espace utile pour les produits dans les véhicules. ECR, qui finalise un manuel sur les emballages « prêt à vendre », avertit que le PAV n'est pas toujours approprié et ne peut donc être considéré comme une bonne pratique en soi. L'association préconise que le PAV soit optimisé du point de vue économique et du point de vue de l'environnement.

En 2004, Hewlett Packard a intensifié son recours à des conditionnements plus économes en espace, de fines feuilles de plastique (en plastique recyclé et 100% recyclables) en remplacement des palettes en bois : ces feuilles réduisent significativement l'espace et l'énergie nécessaires pour stocker et acheminer les produits. Du fait de leur faible encombrement par rapport aux palettes, ces feuilles permettent d'augmenter le nombre d'imprimantes envoyées de 25%. En densifiant les produits sur chaque palette, l'objectif de Hewlett Packard consiste à remplir des containers avec davantage de produits et réduire ainsi le nombre de voyages.

Poussé jusqu'au bout, le raisonnement amène à la suppression de l'emballage tertiaire. Electrolux véhicule des produits en vrac, dans des véhicules chargés le plus possible (d'où un taux de remplissage qui atteint les 96%). Certains produits Conforama, comme du mobilier, sont chargés manuellement et rangés à plat, ce qui autorise un taux de remplissage du camion d'environ 80%, au lieu de 40% pour un chargement sur palette.

La Poste a poursuivi, en 2006, le déploiement du chargement sans contenant et en vrac des colis dans les poids lourds, ce qui permet d'augmenter de 60 % le remplissage des camions. ColiPoste a effectué en 2006 près de 70 % de ses liaisons nationales en vrac et évite ainsi près de 60 000 km de transport chaque jour. Ce mode de fonctionnement présente toutefois quelques contraintes : tous les camions concernés sont équipés de tapis roulants de déchargement pour ne pas multiplier les phases de manutention, et les temps de déchargement mesurés sont un peu plus longs.

Dans le secteur de l'ultra frais, où chaque référence est traditionnellement transportée sur des palettes en bois, le distributeur Carrefour a testé, sur certaines liaisons inter-sites avec Yoplait, la préparation des produits ultra frais laitiers en colonne sur un seul support de bois. Le résultat chez le fournisseur est probant : il utilise 70% de palettes en moins.

La limitation, voire la suppression des palettes intercalaires (« mettre des produits dans les camions, pas du bois ») permet aujourd'hui à certains industriels d'annoncer l'évitement de quelques 50 camions par trajet. Néanmoins, pour la distribution, les façons de travailler en sont modifiées : en effet, au niveau de l'entrepôt du distributeur, les palettes permettent de différencier des produits hétérogènes ; elles ont une vraie utilité dans l'entrepôt du distributeur pour qui il est plus simple de conserver en stock une palette par référence. Aussi, accepter de voir arriver des camions contenant des palettes avec des produits hétérogènes suppose une profonde réorganisation des distributeurs.

### **III.2.1.2.2 ... pensés dès la conception du produit**

Depuis avril 2007, Conforama commercialise une chambre pour enfant éco-conçue, dont l'emballage a été réduit, avec à la clé une augmentation des unités de produits transportés par véhicule (il est par ailleurs plus compact, utilise moins de matière plastique, et est recyclable), et dont le colisage a été conçu afin d'optimiser les volumes de stockage et les volumes transportés. Le transport de la chambre à coucher représente un gain en volume de colis transportés de l'ordre de 40% par rapport aux colis pour les chambres bébé et junior traditionnelles. Il faut remarquer que la chambre éco-conçue n'est pas un premier prix mais qu'elle n'est pas plus chère qu'une chambre de même catégorie (« le consommateur un peu éthique doit accepter de payer un peu plus cher »).

Pour l'entreprise suédoise IKEA, l'objectif est aussi que les meubles puissent se démonter ou se plier pour devenir plats. Le canapé convertible LYCK-SELE, par exemple, a été repensé pour pouvoir être conditionné sous la forme d'un paquet plat. Aujourd'hui, un seul container peut accueillir deux fois plus de canapés convertibles qu'autrefois, ce qui réduit le nombre d'expéditions (et donc la pollution) et les coûts de transport. La majorité des articles d'aménagement de la maison IKEA sont distribués sous la forme de paquets plats, ce qui permet de distribuer de plus grandes quantités de produits à la fois, et ainsi de réduire l'impact du transport sur l'environnement, ou possèdent un design qui permet de grouper davantage de

produits par unité de transport (exemple : l'arrosoir IKEA PS VALLO). Les bacs en plastique GLES vendus par 3 sont mis en vente empilés les uns dans les autres. Cette amélioration du conditionnement permet de placer 343 pièces par palette, au lieu de 200 précédemment. En 2005, IKEA a ainsi augmenté ses taux de remplissage de 1% par rapport à l'année précédente.

Dans l'industrie, l'idéal est que les aspects du conditionnement et du transport soient étudiés dès les stades préliminaires du processus de développement des produits, c'est-à-dire lors de leur conception. Ainsi utiliser des emballages ingénieux et imaginer un design rationnel des produits sont, d'après IKEA, la meilleure façon de limiter l'impact environnemental du transport.

La Charte pour l'Environnement signée par le Président du Groupe Danone, Franck Riboud, en 1996 impose la prise en compte de l'environnement dès la conception des produits et de leurs procédés de fabrication. Dès la conception des nouveaux produits, les équipes marketing, packaging, achats et logistique utilisent donc un «guide de conception écologique des emballages» et une «check-list» qui intègrent à la fois la réduction à la source et la possibilité de valorisation des matériaux en fin de vie.

A noter qu'un groupe de travail sur les emballages de transport du club Déméter essaie actuellement de développer un outil, ou une méthode permettant d'avoir un indicateur sur les emballages de transport et de faciliter la comparaison entre différentes solutions.

Saint-Gobain réfléchit en revanche à une manière de réduire l'espace occupé par la marchandise elle-même, avec à la clé une réduction des besoins en transport : le procédé Isover, qui a été développé, vise à comprimer fortement les rouleaux et panneaux de laine minérale (laines de verre et de roche Isover), ce qui se traduit par une réduction importante des mouvements entre site de production et lieu de livraison.

Pour optimiser le conditionnement des marchandises en réduisant leur volume, Mariko, le fournisseur indien de Nature et Découvertes, a lui mis les coussins de la gamme « Le temps des fleurs » sous vide, ce qui a permis de réduire des 2/3 leur volume. Lafuma a également réduit le volume des textiles par la technique d'emballage sous-vide.

### **III.2.1.2.3 La « plume optimise le plomb »**

La plupart du temps, il n'est toutefois pas possible d'exploiter à 100% la capacité de chargement d'un camion, le taux de remplissage étant limité par divers facteurs dont le poids des marchandises. Un camion de pommes chips va transporter 70m<sup>3</sup> pour un poids de 6 à 7 tonnes. Inversement, celui qui apporte du sucre véhiculera 25 tonnes, mais le volume utilisé dans les camions ne sera que de 30 m<sup>3</sup>. Pour récupérer ces capacités disponibles, une solution consiste à combiner les produits lourds et légers, de façon systématique, à grande échelle.

C'est ce projet qui a intéressé l'enseigne de distribution Système U, qui regroupe 215 magasins et travaille avec 1 700 fournisseurs : optimiser les chargements en mélangeant des produits lourds et légers. Une méthode d'optimisation des chargements a été mise au point avec Valorfi, un consultant spécialisé en logistique. Pendant un mois, l'arrivage de la plateforme de distribution de Mulhouse (une vingtaine de semi-remorques par jour) a été minutieusement analysé. En moyenne, 30% de la charge utile autorisée ou 40% du volume n'était pas utilisés. Pendant huit mois, Valorfi a passé en revue tous les fournisseurs. Puis plus

de 4 000 simulations de chargement ont été faites, en construisant méthodiquement des « grappes » de chargement associant les fournisseurs de produits lourds avec les fournisseurs de produits légers qui évitent de faire trop de kilomètres pour réaliser les co-chargements.

Les simulations ont montré qu'il était possible de diminuer de 25% le nombre de camions sur les routes, pour les mêmes quantités transportées, avec une économie annuelle nette de 15% sur le coût du transport. L'enseigne comptait ainsi diminuer d'un quart le nombre de poids lourds nécessaires à l'approvisionnement de ses plates-formes (de 8 000 à 5 800 utilisés), sans bien entendu remettre en question le nombre de ses références (60 000 en 2005)<sup>47</sup>.

Cette méthode, baptisée « POP » pour « la plume optimise le plomb », n'a en fait pas pu être mise en pratique. Trois écueils principaux ont été rencontrés :

- d'abord les origines-destinations des fabricants de produits lourds (type boîtes de conserve ou liquides) et ceux de produits légers (type cellulose) ne coïncidaient pas.
- ensuite, le projet nécessitait des modifications dans les habitudes de livraison des fournisseurs, et les fréquences de passage (qui ne sont pas les mêmes pour tous les produits)
- enfin, le chargement des produits légers sur les produits lourds dans les véhicules exigeait que les palettes soient préparées en même temps et manutentionnées simultanément (à moins d'un gerbage par le haut et l'extérieur...), ce qui n'était envisageable qu'en créant une rupture de charge (générant des coûts supplémentaires).

D'autres secteurs pourraient tirer profit de l'optimisation des chargements en mélangeant des produits lourds et légers dans les véhicules, l'automobile notamment, qui doit transporter du lourd (pièces mécaniques) et du léger (pièces en plastique). L'éditeur de logiciels Aldata a d'ailleurs décidé d'intégrer cette fonction à son logiciel d'optimisation de l'approvisionnement des entrepôts et Danone a mis en place des logiciels d'optimisation des palettes afin de maximiser les poids de produits transportés / surface et réduire ainsi les surfaces inutiles.

### **III.2.1.3 Livraisons à domicile dopées par le e-commerce**

IKEA dresse le constat que chaque année, des millions de clients se rendent en voiture dans les points de vente, avec une incidence environnementale considérable. Dans le commerce, l'approvisionnement des hypermarchés, puis l'utilisation de la voiture particulière, génèrent des émissions polluantes, une consommation d'espace, et une pollution, bien supérieures à un supermarché de proximité, et à défaut d'un point de vente en bas de chez soi, le bilan énergétique et environnemental de la livraison à domicile s'avère plus attractif que celui d'un déplacement à un hypermarché.

Les recherches et les mesures du Laboratoire d'Economie des Transports (LET) confirment que les nouveaux modes de consommation basés sur le commerce électronique seraient moins générateurs de pollution liée au transport, les transporteurs optimisant leur plan de tournée, et donc minimisant les kilomètres parcourus, contrairement aux déplacements, par nature non organisés, des consommateurs-automobilistes.

---

<sup>47</sup> DESFILHES Philippe, 2006.

Un certain nombre d'entreprises l'ont compris, et la livraison à domicile est présentée dans le rapport de développement durable de Monoprix notamment comme un moyen de limiter l'usage des véhicules particuliers au cœur des villes et de leurs quartiers, vis-à-vis duquel l'enseigne développe des opérations de gratuité ponctuelles, dont certaines deviennent quasi-permanentes. Ce service est encore décrit comme « un axe majeur de la politique de satisfaction des clients [qui] contribue aussi à la création d'emplois localement et à la préservation de l'environnement ».

La supply chain du yaourt<sup>48</sup> confirme que les chaînes logistiques utilisant le e-commerce avec livraison à domicile sont les plus efficaces au plan énergétique, tandis que sur l'ensemble de la chaîne logistique, les chaînes des grandes surfaces sont celles qui consomment le plus d'énergie, en raison principalement du dernier trajet.

Néanmoins, si les particuliers français semblent clairement avoir une préférence pour la livraison à domicile, celle-ci peut également être source de kilomètres inutiles du fait de l'absence du destinataire, ou par défaut d'adresse précise. Ce problème se pose crûment depuis de nombreuses années à La Poste, qui mène aujourd'hui une réflexion très mobilisatrice pour minimiser les kilomètres inutiles dus aux retours des courriers et colis au bureau de poste (et éventuellement à sa distribution ultérieure), en capacité d'améliorer le rendement des distributions.

ColiPoste a par exemple créé une alternative pour ceux qui ne sont pas à la maison ou travaillent tard, Cytissimo : les marchandises, qui ont été commandées sur Internet, sont livrées dans un espace dédié à ce service, auquel le destinataire accède 24h/24h<sup>49</sup> par un code d'accès sécurisé qui lui est communiqué lorsqu'il passe sa commande. Averti par un e-mail ou un SMS de la livraison, il peut venir retirer son paquet qui se trouve dans une case postale. Le gain est estimé à 1,7g de CO<sub>2</sub> par colis. A ce jour, il existe 21 boutiques Cytissimo en Ile de France, une à Nantes, à Lille, et à Lyon<sup>50</sup>.

L'intérêt environnemental de l'opération est évident : moins de kilomètres parcourus, moins d'émissions de polluants (et recours accru aux modes de transport « doux »). Pour les conducteurs-livreurs, cette expérience présente l'avantage de limiter considérablement les arrêts, de livrer dès la première présentation, et de réduire le stress. Pour l'entreprise, c'est un moyen d'éviter l'accumulation des colis dans les bureaux de poste, d'optimiser les tournées et d'absorber les flux de trafic générés par l'explosion du e-commerce.

De plus, Chronopost a mis sur le marché en 2005 un Prêt-à-Expédier dont la conception a intégré deux objectifs environnementaux : réduire l'impact environnemental du matériau de l'enveloppe, mais aussi réduire le nombre de mises en instance, sources de trajets automobiles inutiles et d'émissions de gaz à effet de serre évitables. Pour ce faire, le pli retourné au bureau de poste en cas d'absence du destinataire n'est plus présenté et reste au bureau de poste. Un bilan commercial positif peut être dressé après un an de commercialisation : le taux d'instance de ce produit est inférieur de 15% à celui des autres produits de la même gamme.

---

<sup>48</sup> RIZET Christophe et KEITA Basile, 2005

<sup>49</sup> Sauf quelques « Espaces Colis » soumis aux horaires des galeries marchandes.

<sup>50</sup> Dans le même ordre d'idées, les services postaux anglais, soucieux de minimiser aussi les présentations au domicile de destinataires absents, rétribuent des femmes aux foyers pour réceptionner les colis.

## III.2.2 Modification de la structure du réseau logistique et de production

Aujourd'hui, un grand nombre de groupes industriels ont spécialisé leurs usines : une famille de produits peut n'être fabriquée que sur un seul site et être ensuite livrée aux clients dans les autres pays à partir de ce point unique de sourcing. Ce type d'organisation a permis de baisser les niveaux d'investissement (meilleur taux d'utilisation des machines) et les niveaux de stocks (un seul point d'approvisionnement), au détriment des flux de transport qui ont progressé.

Cependant, la spécialisation industrielle est aujourd'hui partiellement remise en question. Certes, les possibilités de déspecialisation totale des usines, pourtant porteuses d'une forte réduction de la demande de transport pour approvisionner les plates-formes de distribution, restent limitées, du fait des coûts supportés in fine par le produit fini. Toutefois, le cas de la fabrication d'un yaourt aux pruneaux<sup>51</sup>, qui passe par 7 usines en France situées entre le Val d'Oise et la Haute-Garonne, a montré qu'une déspecialisation partielle et économiquement viable permettrait de diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> de 12%. Parallèlement, les entreprises s'interrogent donc sur la cohérence de pilotage de leurs flux amont et aval, et le choix du nombre et du lieu de plates-formes de stockage, et des incidences de leurs décisions en termes d'impact environnemental.

### III.2.2.1 Rapprocher la production de la consommation : déspecialisation des sites de production et relocalisations des sites d'approvisionnement

Il semble que le modèle d'organisation de la production, qui s'est développé depuis la fin de la seconde guerre mondiale, autorisant une spécialisation poussée fondée sur une utilisation intensive d'un transport peu coûteux, ait atteint aujourd'hui une limite et que, même en l'absence d'hypothèses de rupture majeure (pénurie énergétique, catastrophes naturelles...), une certaine inversion de tendance soit possible dans les prochaines années. En particulier, si les coûts de transport augmentent plus vite que les coûts de production, le modèle de la division internationale du travail, qui fonde l'organisation mondiale de l'activité économique, et qui est rendu possible par l'existence d'un transport à bon marché, devient moins profitable, et le retour à un mode de production plus localisé géographiquement retrouve de sa pertinence. Les coûts industriels (investissement et personnel, hors matières et composants) représentent souvent 10 à 20% de la valeur d'un produit. Une augmentation des coûts de transport qui fait baisser le taux de profit de 1 ou 1,5 point est donc en général loin d'être négligeable<sup>52</sup>.

---

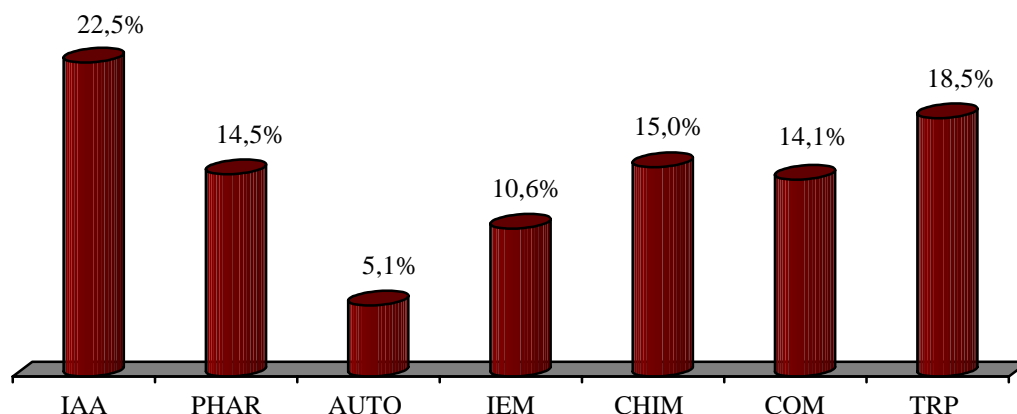
<sup>51</sup> EURODECISION *et ali.*, Projet Cristal, PREDIT, cas Yoplait.

<sup>52</sup> FONTENEAU Jean-Luc et YANIV Gil, 2005.



### III.2.2.1.1 Quelles perspectives pour une relocalisation des activités ?

**Proportion d'établissements qui pourraient être amenés à repenser leur localisation du fait d'un renchérissement des prix du transport et/ou des matières premières**



IAA : Industrie agroalimentaire  
PHAR : Pharmacie, parfumerie et entretien  
AUTO : Industrie automobile  
IEM : Industrie des équipements mécaniques  
CHIM : Chimie, caoutchouc, plastiques  
COM : Commerce  
TRP : Prestataires Transport/Logistique

Source : Enquête sur les besoins en formations et en qualifications dans les fonctions de la logistique – Département Etudes et Recherches – AFT-IFTIM - 2008

D'après une enquête du Département Etudes et Recherches de l'AFT-IFTIM<sup>53</sup> menée en février 2008 auprès de plus de 600 établissements de l'hexagone répartis en six secteurs d'activité, 15,3% des établissements pourraient être amenés à repenser leur localisation du fait d'un renchérissement des prix du transport et/ou des matières premières. L'industrie agroalimentaire apparaît comme plus sensible que la moyenne à ce risque de double choc inflationniste (22,5%) : la logistique de l'agroalimentaire s'appuyant de manière préférentielle sur des fournisseurs locaux, le rapprochement vers des bassins d'approvisionnement aux coûts de production plus bas ne peut être exclu en cas d'inflation énergétique et agroalimentaire. L'industrie automobile est elle moins dépendante du coût du transport et des matières premières (5,1%), les logiques d'implantation tenant davantage au coût de la main d'œuvre et aux perspectives de débouchés, tandis que l'appréciation continue de l'euro par rapport au dollar amortit encore l'envolée générale du cours des intrants importés.

<sup>53</sup> CASTAY Valérie, LASSERRE Jean-André, 2008.

Les coûts d'une relocalisation éventuelle sont en effet irrécupérables et les différentiels de coûts de main d'œuvre trop incitatifs, sans parler de la nécessité de conquérir de nouveaux marchés. « La question de l'emploi, industriel en particulier, et de sa délocalisation éventuelle ne se résume pas, loin s'en faut, à des différences de sévérité environnementale entre pays. En effet, la spécialisation acquise du pays-hôte, les effets d'agglomération (existence d'un tissu industriel, d'une main d'œuvre qualifiée, d'un réseau de transport, d'un marché) et les coûts irrécupérables de délocalisation l'emportent souvent sur les différentiels de réglementation environnementale, voire les différentiels de coûts de main-d'œuvre, dans les décisions d'investissement »<sup>54</sup>.

Toutefois, alors que le cours du Brent a dépassé les 100\$ le baril, et que certains scénarios prospectifs tablent sur un triplement du coût de l'énergie d'ici 2025, l'ensemble des stratégies de localisation des entreprises pourraient, à plus ou moins long terme, en être ébranlées. La tendance de fond à la spécialisation industrielle et à l'internationalisation de l'organisation du travail peut être partiellement et sectoriellement limitée par la relocalisation de certaines activités à proximité des grands centres de consommation (textile) et par la hausse prévisible du coût des transports.

En attendant que les signaux prix ne deviennent plus saillants qu'ils ne le sont à ce jour, la RSE ouvre des perspectives en faveur du choix raisonné de la localisation des partenaires et sous-traitants dans une économie mondialisée. Les codes et labels sociaux, qui ont une action sur la régulation du travail dans les pays en voie de développement, peuvent indirectement avoir une influence sur la demande de transport, en favorisant les relations économiques entre pays de niveau de développement comparable (ou du moins pas trop dissemblables), et de fait qui ne sont pas localisés à l'autre bout du monde. En France, l'épisode du blocus des produits vestimentaires provenant d'Asie après la suppression de leurs quotas d'importation a révélé l'opposition entre des industriels du textile se fournissant principalement sur les marchés où les coûts de main d'œuvre sont les plus faibles, et qui nous sont aussi les plus éloignés d'un point de vue géographique, et ceux jouant la carte de la « déontologie » qui ont des sources d'approvisionnement plus chères, mais aussi plus proches (les pays du Maghreb par exemple). Cet exemple illustre bien comment normes sociales et environnementales se rejoignent dans un système de production et d'organisation qui privilégie l'éthique.

Pour l'heure, force est de constater que les exemples de ce type sont encore rares dans l'industrie, même si la prise de conscience qu'il faut diminuer la dépendance des transports vis-à-vis du pétrole s'accroît.

---

<sup>54</sup> JOLLY Cécile, 2005.

### III.2.2.1.2 L'interpellation des rapports de développement durable sur les stratégies de « *sourcing* » des entreprises

S'il vaut mieux avoir plusieurs usines qui fabriquent le même produit et qui les expédient vers leurs clients sur des distances moins importantes plutôt qu'une unique usine qui livre tous les clients, se pose la question du nombre de sites et de leur localisation.

Schneider Electric prévoit dans son Plan de progrès de « prolonger le rapprochement des sites de production et de logistique de leurs marchés », avec pour enjeu de « limiter l'impact environnemental de la chaîne d'approvisionnement ».

Parmi les sites de production de Schneider Electric, 45% ont une vocation mondiale, l'implantation des autres unités étant liée aux marchés. Schneider Electric fait état de projets engagés dans le monde pour équilibrer et optimiser le dispositif industriel et logistique. Une stratégie de régionalisation est mise en œuvre qui consiste à positionner les usines près des bassins de consommation, dans les pays « low cost » de la zone (par exemple dans les pays d'Europe de l'Est pour toute l'Europe), tandis qu'en Europe de l'Ouest et aux Etats-Unis, des plans d'adaptation sont déployés pour redimensionner l'outil industriel et logistique (spécialisation, réduction du nombre des unités et augmentation de leur taille). Parallèlement, les productions sont localisées plus près de la demande avec des augmentations de capacités en Europe de l'Est, au Mexique, en Inde, en Chine et dans le reste de l'Asie.

Nestlé Aquarel affirme aussi que les aspects écologiques jouent un rôle important dans la localisation des installations d'embouteillage, ce pourquoi les sites de production sont progressivement implantés au plus près de ses consommateurs.

Dans son rapport de développement durable 2006, Danone se félicite de produire « localement pour des marchés locaux » avec 186 sites de production (mais un produit Danone, yaourt ou biscuit, parcourt en moyenne, en Europe, 600 km de son lieu de production à son lieu de consommation). En 2006, une usine de yaourts construite au Bangladesh est érigée en modèle : le projet privilégie l'approvisionnement local (notamment par le développement de micro fermes), réduit les coûts de production par un process optimisé et aussi simple que possible (tout en étant conforme aux standards de qualité du groupe) pour pouvoir recruter une main d'œuvre locale dans la zone géographique d'influence de l'usine, s'appuie sur un réseau de « *Grameen Ladies* »<sup>55</sup> pour une vente en porte à porte, et minimise l'impact environnemental par une distribution de proximité (30 kilomètres autour de l'usine).

En fait, les entreprises qui ont la maîtrise des outils de production intègrent davantage la dimension localisation que celles qui n'effectuent que du « *sourcing* ».

Les produits du Groupe Lafuma par exemple sont conçus dans ses propres bureaux d'études principalement en France, mais aussi à Hong Kong et au Japon. Ils sont ensuite pour partie fabriqués dans l'un des huit sites industriels, répartis pour moitié en France pour le mobilier de camping et les bottes haut de gamme, et pour moitié en Europe (Hongrie) et Afrique de Nord (Tunisie) pour les vêtements, sac à dos et bottes. La sous-traitance en Asie ne représente

---

<sup>55</sup> D'après le nom du numéro un mondial du microcrédit, la Grameen Bank (« grameen » signifie village) - dont le président est le Bangladais prix Nobel de la paix Mohammed Yunus -, avec qui Danone s'est associé dans une joint venture pour cette opération.

que 66% de la production, ce qui apparaît comme exceptionnel dans le secteur textile où le *sourcing* asiatique est le plus souvent de 100%.

Parmi les entreprises commerciales qui ont une stratégie de *sourcing*, deux enseignes se distinguent par leur responsabilité environnementale : IKEA d'une part, dont les biens vendus dans les magasins français proviennent à 70% d'Europe (et transitent en grande partie par les trois dépôts de Saint Quentin Fallavier/Lyon, Metz, et Valls/Barcelona en Espagne), et Nature et Découvertes d'autre part, dont 47% des références sont fabriqués en France (contre 40% en Asie), et dont 48 des 78 nouveaux fournisseurs en 2006 sont français. Dans son rapport de développement durable, Nature et Découvertes dit accorder une place croissante aux produits « Made in France » et se fixe en outre comme objectif de réduire les distances parcourues pour limiter les consommations d'énergie par une politique de sélection des fournisseurs locaux.

Enfin, les démarches d'éco-conception conduisent généralement à une réflexion sur la localisation des approvisionnements. Castorama, qui a intégré en 2001 le groupe britannique Kingfisher, fait ainsi valoir que la fabrication en France de ses gants de jardin éco-conçus avec l'ADEME limite les pollutions liées au transport.

Bien que Conforama ait diversifié ses approvisionnements, notamment en Asie (alors qu'à l'origine l'entreprise avait des activités très franco-françaises), pour la réalisation de la chambre d'enfant éco-conçue, l'approvisionnement a été localisé. La fabrication des panneaux de particules et des meubles de la chambre est concentrée sur le même site. Le rayon d'approvisionnement de la majeure partie des autres bois et produits reste local (rayon d'environ 200 km). La démarche a nécessité un partenariat avec le fabricant, et de part et d'autre des investissements humains, en déplacement, matériels... La démarche ne peut être entreprise que dans de bonnes relations partenariales et de façon concertée (ce n'est pas imposé). Pour le fabricant, ça a été un moyen de reprendre des parts de marché : les approvisionnements sont relocalisés afin de fonctionner plus rapidement (raccourcissement des délais en même temps que des flux). En l'occurrence, il s'agit d'un fabricant historique de Conforama, et l'enseigne réfléchit avec d'autres pour mettre également en place de nouveaux produits/équipements éco-conçus.

Des enseignes de la grande distribution se flattent également de privilégier une part importante d'approvisionnements locaux, et des partenariats de long terme avec les PME. Les « marques propres » de Carrefour sont ainsi sensées contribuer au développement du tissu industriel local et réduire l'impact environnemental du transport de marchandises. En France, 147 entreprises de terroir ont, avec Reflets de France, une diffusion nationale de leurs produits. Au Portugal, Carrefour a développé un projet « Pêche artisanale » associant directement les magasins aux criées de poissons locales. L'objectif affiché est double : offrir des poissons frais aux clients et valoriser les méthodes traditionnelles de pêche. Carrefour a de plus sélectionné des petits producteurs locaux dans toutes les régions, pour alimenter ses magasins en légumes et fruits frais.

Dans l'industrie, la tendance actuelle reste aux délocalisations, même s'il est vrai que celles-ci vont moins loin : aujourd'hui, dans l'automobile, les délocalisations se font en Europe de l'Est plutôt qu'en Asie. En fait, le rapprochement géographique de l'offre et de la demande, motivé par des considérations environnementales et sociales, est une réalité bien moins tangible dans le secteur industriel, où les scénarios de relocation sont plus prospectifs qu'effectifs, que dans le secteur commercial. En effet, c'est le consommateur, lorsque son acte

d'achat privilégie les circuits courts, en polarité à la mondialisation, qui, la plupart du temps, est à la source de l'engagement des acteurs économiques.

Le succès des « paniers de pays », qui repose sur une population de consommateurs de quelques pays européens convaincus qu'il faut re-privilégier les producteurs locaux, en est une illustration. Ils sont reconnus comme permettant d'éviter la pollution due à l'importation de produits franchissant souvent de longues distances et de faciliter l'information sur leurs conditions de production. « Consommer des paniers du pays consiste à faire partie d'un circuit court qui regroupe un petit nombre de familles qui chaque semaine reçoit d'un petit producteur local, bio le plus souvent, un panier de fruits et légumes composé à l'initiative du producteur à l'aide de ce dont il dispose (produits de saison) et de ce qu'il peut y ajouter grâce à des accords avec d'autres producteurs locaux »<sup>56</sup>.

### **III.2.2.2 Adapter les réseaux logistiques : ajustement des architectures de réseaux de distribution, localisation des plates-formes et détermination du nombre de points de rupture de charge**

L'architecture des réseaux logistiques peut être repensée pour économiser des flux de transport. Hachette Filipacchi Médias par exemple mène régulièrement des réflexions avec ses sous-traitants (notamment les imprimeurs, les messageries et La Poste) en vue de rationaliser la chaîne de transport liée aux activités d'impression, de brochage, de routage et de distribution. L'un des objectifs recherchés est de concentrer, dans le cadre de la fabrication d'un magazine, un maximum d'opérations sur un même site en vue de limiter les transports d'un sous-traitant à un autre. Le groupe demande ainsi à ses imprimeurs de stocker eux-mêmes le papier destiné à être utilisé dans le processus de fabrication plutôt que de le faire transiter par un entrepôt dédié. Cela permet d'éviter les transports de bobines de papier entre les entrepôts de stockage et les imprimeries.

#### **III.2.2.2.1 La dimension environnementale du choix de localisation des entrepôts...**

L'optimisation des réseaux logistiques nécessite souvent de repenser la localisation des plates-formes de stockage, voire l'organisation des zones industrielles, en lien avec les collectivités publiques.

Les réseaux logistiques actuels (localisation des entrepôts, nombre d'entrepôts, flux entre usines et entrepôts et flux entrepôts vers clients) ont été mis en place sur la base d'un équilibre entre les coûts de transport, les coûts d'entreposage et les coûts financiers de possession des stocks. Sur ces critères, des réorganisations logistiques peuvent se justifier, et aller dans un sens favorable à la réduction des kilomètres parcourus. Par exemple, les articles de La Maison de Valérie préparés à Blois, étaient acheminés quotidiennement sur Viry-Chatillon, en région parisienne (176 kilomètres), pour être ensuite renvoyés par camion vers les 27 agences SOGEP en France et être livrées aux clients. La fermeture en mars 2007 de la plateforme de Viry-Chatillon, au profit d'une nouvelle plateforme construite à Blois, a permis d'éviter les émissions de CO<sub>2</sub> de sept camions par jour.

---

<sup>56</sup> COMMENNE Vincent, 2006.

La stratégie de nombreux industriels européens lors des dix dernières années a consisté à créer des « hubs » capables de livrer plusieurs pays européens, alors qu'ils avaient auparavant au minimum un point de stockage par pays (et souvent plus quand la clientèle était livrée en petites quantités). Mais si par exemple les coûts de transport augmentent, les « mega-hubs » de 100 000 m<sup>2</sup> pourraient devenir moins intéressants, et il vaudra mieux avoir plus de sites de stockage qu'aujourd'hui<sup>57</sup>.

En termes de consommation de carburant, et donc d'émissions de gaz à effet de serre, une densification des réseaux de distribution, avec l'augmentation des ruptures de charge, et la réapparition de dépôts régionaux ou de plates-formes régionales qui permettront d'augmenter le taux d'utilisation des camions, apparaît souvent comme souhaitable. En effet, si quelques palettes doivent être livrées plusieurs fois dans une même région à une distance importante (500 kilomètres par exemple), une traction vers un site de dégroupage, puis la livraison des différents clients avec plusieurs véhicules de distribution, est à privilégier, plutôt qu'une seule tournée au départ du site d'expédition, qui induirait un parcours important en charge réduite.

Le fabricant de jouets Mattel (Barbie, Fisher Price...) a ainsi mis en place à Lyon une plate-forme qui sert de dépôt central pour tous les marchés de l'Europe du Sud (France, Espagne, Italie, Portugal, Grèce). Arvato, une société du groupe Bretelsmann, un des leader de la communication et des médias, a choisi d'installer une plate-forme européenne en Lorraine qui distribue des Compact Disc vers la plupart des pays de l'Europe de l'Ouest.

Pour d'autres industriels, l'optimisation du réseau de distribution et la réduction du nombre de poids lourds sur les routes passe aussi parfois par des livraisons directes depuis les usines des fournisseurs vers les entrepôts de distribution. Ce type d'organisation, qui ne peut concerner que des industriels importants, a été testée par Carrefour avec Kimberly Clark, et les résultats montrent qu'il est possible d'économiser plus de la moitié du transport.

Electrolux livre principalement les centrales d'achat des distributeurs (Darty, Boulanger...), des points de vente (Conforama...), mais certains flux en provenance des usines approvisionnent aussi directement des clients (voire des particuliers). Nestlé Waters France s'engage également à optimiser son réseau de distribution en limitant le nombre de transports intermédiaires de ses produits entre les sites d'embouteillage et les lieux de consommation (60% des produits sont déjà livrés directement aux clients sans transition par des dépôts de la société).

En fait, les entreprises n'ont pas encore intégré la dimension environnementale dans le choix de la localisation des sites d'entreposage ou de *cross-docking* : Le choix de la localisation des sites reste déterminé par le barycentre de la meilleure situation au regard de la localisation des fournisseurs et des clients sous contrainte de la qualité des infrastructures routières.

---

<sup>57</sup> FONTENEAU Jean-Luc, YANIV Gil, 2005.

### III.2.2.2 ... répond surtout aux contraintes croissantes de la distribution urbaine

Néanmoins, la question de la localisation des entrepôts se pose plus crûment lorsque le marché à approvisionner est situé en milieu urbain dense. Les difficultés de circulation en centre-ville, la menace d'un durcissement de la réglementation de leur accès, et le poids de l'opinion publique, jouent en faveur de l'engagement des entreprises.

« Le développement durable commence par la localisation des plates-formes : plus les entrepôts sont éloignés des villes, plus il y a de camions sur les routes. Je n'ai rien contre ceux qui posent des panneaux solaires sur les toits de leurs entrepôts, mais j'estime que l'urgence est de réduire la pollution en zone urbaine et sur les axes routiers. On peut construire un magnifique HQE, ça ne changera pas grand chose aux nuisances s'il est situé loin des bassins de consommation ; la politique de Sogaris est de se rapprocher le plus possible des consommateurs pour favoriser la circulation en ville avec des véhicules plus petits et moins polluants » explique Jérôme Libeskind, directeur commercial de Sogaris.

La problématique urbaine demande à la CAT une refonte complète du schéma de distribution des concessionnaires, avec la relocalisation des plate-formes pour éviter de rentrer dans Paris, et un changement du mode de distribution final des véhicules auprès des concessionnaires. Gennevilliers pourrait permettre la mise en main des véhicules sur la partie nord de Paris, tandis que la CAT recherche avec le port autonome un point de mise en main des véhicules au sud de la capitale dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement.

Depuis mai 2005, la Deutsche Post participe à Fideus *Project (Freight Innovative Delivery in European Urban Space)*, soutenu par la Commission Européenne. DHL, l'autre division de la Deutsche Post World, s'est associé avec des équipementiers automobiles, des élus municipaux et des chercheurs dans ce projet pour développer en Europe un système de livraison en ville qui impacte moins l'environnement.

De son côté, Chronopost poursuit le déploiement d'un nouveau mode d'organisation, de distribution et de collecte basé sur la mise en service d'Espaces Logistiques Urbains (ELU). Installées en centre-ville, ces zones de stockage de colis évitent aux véhicules de retourner aux agences Chronopost, généralement situées en périphérie urbaine. Ce dispositif est en place à Toulouse et Paris. L'ELU Concorde a permis une réduction significative des impacts environnementaux des livraisons réalisées par Chronopost au centre de Paris. Au cours du 2<sup>nd</sup> semestre 2006, 16,5 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> ont été évitées (l'équivalent de 80 allers-retours Bordeaux-Paris en petite cylindrée), dont les 2/3 grâce à l'utilisation de véhicules électriques et 1/3 du fait de la réduction du nombre de liaisons avec l'agence périphérique.

ColiPoste a développé le service « Cityssimo ». Destiné aux cyberacheteurs, ce service permet aux clients de retirer leurs Colissimo 24 heures/24 et 7 jours/7 dans l'Espace Colis de leur choix, qu'il soit proche de leur domicile ou de leur lieu de travail. Cityssimo évite donc des déplacements ou des livraisons, sources de nuisances, tout en offrant plus de liberté aux clients.

Depuis le mois de mai 2008, le e-commerçant Sarenza.com propose pour une dizaine d'euros – soit autant qu'en livraison express via Chronopost – une livraison à domicile en vélo le lendemain de la commande – voire le jour même si la commande a été faite avant 13h – pour tout « cyber-acheteur » habitant Paris et les communes limitrophes.

Dans son rapport de développement durable, IKEA France envisage de rapprocher les magasins de ses clients : « Dans certaines villes, cela pourrait se traduire par l'ouverture de plusieurs points de vente afin de réduire les distances à parcourir », pour réduire les émissions liées aux déplacements des clients et les inciter à prendre les transports en commun (à l'heure actuelle, les transports en commun sont utilisés au maximum par 3 % de la clientèle d'IKEA France, chiffre inférieur à la moyenne internationale du groupe).

### **III.2.3 Réduction à la source des quantités et volumes de biens à transporter**

Les rapports de développement durable font état de deux principaux types de produits dont les quantités de biens à acheminer peuvent être réduites à la source, sans remettre bien entendu en cause les fondements et l'activité de l'entreprise : le volume de déchets à transporter, en assurant leur valorisation au plus près des lieux où ils sont produits, et le courrier papier.

L'Oréal a ainsi pour objectif à terme de ne plus expédier aucun déchet en décharge. A cet effet, la stratégie de l'Oréal vise à réduire tous les déchets solides et les déchets destinés aux décharges, et à recycler ou récupérer l'énergie ou les déchets lorsque cela est possible. Parce que certains sites ne disposent pas de l'infrastructure, des marchés ou de la technologie nécessaires, l'objectif global ne peut être réalisé à court terme, mais l'usine belge de Libramont met déjà en place des mesures qui lui ont permis d'atteindre l'objectif zéro déchet en décharge. A la suite de l'analyse de tous les flux de déchets, l'usine a déterminé ce qui lui semble le meilleur mode de valorisation : 34% des déchets sont réutilisés, 48% sont recyclés et 18% sont incinérés avec valorisation énergétique.

A la centrale nucléaire de Paluel, comme à celle du Blayais, EDF évite le transport et l'incinération des boues de stations d'épuration, réduisant les coûts (cette solution a été amortie en deux ans) et les émissions de gaz à effet de serre, en transformant depuis 2003 ces boues en compost pour des plantations de roseaux.

La dématérialisation des supports de communication présente également des opportunités pour la réduction des impacts environnementaux : elle offre une alternative aux déplacements de personnes (téléconférence, télé-enseignement, e-services, outils coopératifs...), mais aussi au transport de marchandises, grâce aux courriers électroniques, avec un bénéfice immédiat en termes de consommation de carburant et d'émissions de CO<sub>2</sub>, mais également en termes de gain de temps.

L'activité Courrier de La Poste a ainsi développé Maileva, un service d'édition à destination des entreprises, qui permet d'éviter la phase de transport longue distance. Pour l'instant, le service est offert à France Télécom, EDF et Gaz de France pour l'envoi de leurs factures en particulier à destination de l'outremer, et France Télécom s'est par ailleurs engagée à verser un euro au *World Wildlife Fund* (WWF) chaque fois qu'un abonné opte pour une facture électronique au détriment d'une facture papier. Les courriers sont numérisés, transmis par voie électronique, puis imprimés dans des plates-formes dédiées (une en Ile-de-France et trois dans les DOM). Particulièrement intéressant pour diminuer l'impact environnemental des envois de courrier, ce système a permis d'éviter, en 17 mois de fonctionnement, le transport de 8,5 tonnes de plis par avion long courrier. Maileva s'occupe également du service de lettre recommandée électronique.



Dans le domaine du publipostage (publicité adressée), l'activité Courrier de La Poste commercialise depuis 2000 « Alliage », un service destiné aux entreprises effectuant des envois publicitaires de masse (vente par correspondance par exemple) qui permet de diminuer le nombre de plis retournés à l'émetteur avec la mention « N'habite Pas à l'Adresse Indiquée » (NPAI), en aidant les clients à actualiser leur fichier d'adresses, avec à la clé une réduction de la quantité de courrier produit. De plus, les plis retournés ne sont plus rendus au client, mais conservés par La Poste qui en assure le recyclage.

Concernant la publicité non adressée (PNA) et les imprimés publicitaires, le Club Courrier a également édité un « Guide malin du marketing direct » destiné aux petits et moyens émetteurs de courrier, qui aide notamment les entreprises à mieux définir leur cible marketing, afin d'éviter le gâchis de papier lié aux publicités directement jetées car mal ciblées. Médiapost a également initié, en partenariat avec l'ADEME et le Groupe Carrefour, une analyse du cycle de vie d'un imprimé sans adresse, afin de mesurer, à chaque étape, son impact sur l'environnement et identifier les leviers d'amélioration. Ces éléments, présentés dans une fiche « éco-conception de la PNA » sont systématiquement remis aux clients et prospects.

### III.2.4 Optimisation grâce aux systèmes d'information

Les systèmes d'information et de communication ont le mérite d'autoriser la mise en place de plans de transport évolutifs (modification en temps réel des tournées) et d'aider à l'optimisation des tournées (« *vehicle routing and scheduling* ») et des ramassages multi-fournisseurs, ou encore de localiser les véhicules en temps réel. Ils participent en ce sens activement à une meilleure exploitation des opportunités de retours chargés, et à une réduction des kilomètres terminaux.

Chez Norbert Dentressangle, Hervé Montjotin affirme<sup>58</sup> : « nous sommes passés en quelques années d'une position où nous générions des moyens de transport avec des prestations simples à un contexte très différent : la moitié de notre business transport porte aujourd'hui sur une offre du type 'organisation de solutions', donc très fortement contractualisée avec la mise en œuvre de beaucoup de systèmes d'information dans sa réalisation ».

La filiale logistique Easydis du groupe Casino met en œuvre un programme d'optimisation logistique visant à réduire les distances parcourues pour les livraisons en améliorant les coefficients de remplissage des camions. Elle s'appuie notamment sur le système de "tracking", composé d'un logiciel et de systèmes embarqués communicants permettant d'optimiser chaque étape du circuit de livraison. À fin 2006, 92 % de la flotte captive (flotte sous contrat de location, dédiée exclusivement à l'usage de Casino) est équipée du système de "tracking".

Entre décembre 2001 et décembre 2003, la mise en œuvre d'outils d'optimisation d'itinéraires basés sur une technologie de géo-localisation pour les véhicules de livraison du courrier a permis à la Deutsche Post de réduire le kilométrage moyen de plus de 12% par tournée en

---

<sup>58</sup> *Le Moci* du 2 novembre 2006.

Allemagne, quand dans le même temps le nombre d'items transportés baissait très légèrement, et de plus de 2% entre 2003 et mars 2006 alors que le nombre d'items livrés restait constant.

Depuis 2003, La Poste a globalement baissé de 2,2% ses émissions de CO<sub>2</sub>, et en 2005 Europe Airpost (filiale de La Poste qui possède 20 avions) a abaissé ses émissions de CO<sub>2</sub> de 12,9%, par la diminution du nombre de vols, le choix des avions les plus performants sur les distances les plus longues, mais aussi grâce à la mise en place de logiciels d'optimisation des plans de vols et d'aide au pilotage optimisant les consommations au décollage et à l'atterrissage.

STEF-TFE a testé en 2005 des boîtiers embarqués équipant des véhicules neufs dans le cadre de recherches de réduction de consommation des énergies fossiles. Cet équipement, fonctionnant sur toutes les marques de véhicules, permettra de mémoriser en continu les données techniques de conduite, consommation et kilométrage des véhicules. Ces données seront transmises automatiquement du véhicule à un serveur central permettant la mesure de la consommation par chauffeur ainsi que le suivi des paramètres de conduite. Les formateurs pourront, en exploitant ces données, décider à tout moment d'actions de formation des conducteurs en vue d'améliorer, outre la sécurité et la sinistralité, la consommation des véhicules. Par ailleurs, après un an de test en 2004, les boîtes automatisées seront généralisées pour les achats 2005 de tracteurs neufs ainsi que sur les porteurs.

Les outils de gestion de transport, et autres systèmes d'informations, intéressent aussi les industriels. BASF a par exemple développé un logiciel, « Ecologistix », utilisé par le personnel logistique du site de Ludwigshafen de la société, pour déterminer quel choix modal (route, fer, voies navigables) est préférable. Cet instrument montre les possibilités de déterminer par programme informatique la chaîne de transport la plus respectueuse de l'environnement pour un trajet donné. Il donne une matrice des coûts économiques et des coûts environnementaux, et rend possible de prendre en compte des facteurs tels que la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> en choisissant des modes alternatifs de transport.

Ugine-Alz, la filiale du groupe sidérurgique Usinor-Mittal spécialisée dans les aciers inoxydables a remis à plat ses transports en Europe : les expéditions des trois usines Ugine sont désormais gérées par un outil logiciel (Pro Shipper Distribution de l'éditeur français de logiciels de transport DDS Logistics), dont le déploiement a débuté à la fin juillet 2005. Le principal objectif d'Ugine était de réduire ses besoins de transport. Les bobines et plaques d'acier qui quittent les deux usines françaises d'Isbergues et de Gueugnon, ainsi que depuis octobre 2006, l'usine belge de Genk sont désormais gérées par l'outil logiciel qui permet d'optimiser le chargement des camions, d'assurer le tracing des livraisons et leur gestion administrative et comptable. Les trois usines expédient chaque année 1,2 million de tonnes d'acier à destination de 30 pays, ce qui nécessitait avant la mise en place du logiciel de recourir à une flotte de 55 000 camions. Avant la mise en place de l'outil, le chargement moyen des camions sur l'ensemble des trois sites était de 20 tonnes. Il est aujourd'hui de 22,5 tonnes, ce qui a déjà permis à Ugine-Alz d'économiser quelques 5 000 camions par an. L'objectif à court terme est d'arriver à un poids moyen de 23 tonnes.

Le déploiement du nouveau logiciel chez Ugine-Alz, qui permet un précieux gain de temps administratif et logistique, n'est toutefois pas sans conséquence sur les transporteurs : « C'est la disparition des factures papier et cela leur permet de gérer au mieux leur plannings, car nous pouvons leur fournir la date et l'heure de l'arrivée et de la sortie de leurs camions de nos usines. A contrario, ils doivent s'impliquer dans notre démarche puisqu'on leur demande de nous prévenir par mail de la livraison chez les clients » (Daniel Werion, coordinateur transports *supply chain management* du groupe). Si Ugine a pu s'assurer l'implication de ses transporteurs, c'est parce que le groupe pèse lourd et qu'il négocie avec eux des contrats annuels, voire sur plusieurs années.

### **III.2.5 Transfert de mode de transport (route et air vers fer et voie d'eau)**

La problématique de l'intermodalité est largement évoquée par les transporteurs et chargeurs dans leurs rapports de développement durable, principalement sous l'angle de la réduction des émissions de gaz à effet de serre induite.

De fait, pour les entreprises qui sont tentées de déplacer leurs sites de production vers l'Est par exemple, alors que les marchés restent principalement à l'Ouest, comme pour Electrolux, le transport intermodal devient un moyen de contrebalancer les effets environnementaux liés à l'éloignement de l'offre et de la demande, d'autant que le transport combiné acquiert tout son intérêt économique sur la longue distance.

#### **III.2.5.1 Une tradition ancienne pour le transport de produits denses**

Un certain nombre de secteurs possèdent une familiarité certaine, et désormais ancienne, vis-à-vis du feroutage et de la navigation maritime et fluviale, qui tient largement à la nature et à la densité des produits habituellement transportés.

Chez Arcelor, le transport des matières sidérurgiques se fait à 50% par rail, 25% par mer, 5% par voie fluviale et 20% par route. Total privilégie également le transport ferroviaire pour acheminer ses produits entre deux sites.

En France, toutes les eaux embouteillées par Danone destinées à l'exportation sont transportées par barge puis par bateau jusqu'à leur pays de destination. Dans le cas de l'eau embouteillée, la majeure partie des sites d'embouteillage peuvent techniquement assurer les flux ferroviaires au départ des sites de production (le développement du transport par rail dépend du coût au km et du délai exigé par la distribution). Le transport de l'eau, en Europe, est assuré à 68 % par camion et à 32 % par train (tandis que le fret des yaourts et des biscuits de Danone est lui assuré à 95 % par la route).

Pour ses transports internes, la filiale Marketing & Distribution de Nestlé Waters France a recours pour plus de 50% de ses flux au transport ferroviaire (ainsi, l'approvisionnement par rail de ses dépôts et des filiales du Groupe à l'étranger représente 500 000 tonnes par an). Pour les livraisons clients, dont le mode de transport (rail, route ou voie fluviale) est choisi par les clients eux-mêmes, Nestlé Waters France Marketing & Distribution mène une politique d'incitation tarifaire en faveur du rail et des investissements ont été réalisés pour être en mesure d'expédier 80% de la production par le train (ces initiatives se traduiraient chaque année par l'évitement de 60 000 camions sur les routes).

Dans d'autres entreprises industrielles, une réflexion s'est mise en place plus récemment qui vise à reporter une partie des flux, routiers ou aériens, sur des modes plus doux, dans le but de protéger l'environnement, mais surtout de réduire les coûts.

### III.2.5.2 Le transport aérien sur la sellette

Hewlett Packard a depuis dix ans diminué la part du transport aérien au profit du maritime, et LVMH a renoncé à transporter ses produits de luxe par avion, au profit du bateau (la direction encourageant dans le même temps le covoiturage des salariés pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>).

Réduire significativement le transport aérien, c'est une des préoccupations de Nature et Découvertes, explicitée dans son rapport de développement durable. 1,14% des marchandises achetées hors de France sont arrivées par avion en 2006. En 2006, l'entreprise a mesuré les consommations respectives des transports maritime et aérien. Désormais, les arrivages sont anticipés afin de privilégier l'acheminement par bateau. Et quand le transport aérien est choisi, ce choix est entériné par la Direction Générale (sur quelques produits comme les bijoux népalais, le transport par voie maritime est exclu pour des raisons de sécurité). Le transport aérien assure 0,5% seulement des flux de l'entreprise, contre 40% en maritime.

Pour réduire les émissions dues au transport aérien, le groupe Louis Vuitton de LVMH privilégie désormais le transport de ses produits de maroquinerie par voie maritime. Actuellement, 40% des produits de maroquinerie sont transportés par transport aérien, contre 60% en 2004.

Schneider Electric a créé une cellule centrale pour piloter les flux internationaux et maritime dont l'objectif est d'éviter autant que possible le recours à l'aérien et de réfléchir à la consolidation des flux (par exemple à l'opportunité de créer une ligne directe sur la Chine alors que le responsable des transports Asie réalise systématiquement ses envois par Air Fret ; pourtant dans certains cas le maritime permettrait également de respecter les délais).

Par ailleurs, Chronopost International a réduit de 60 % la part des colis transportés en avion en 2006 au profit du rail. Cette stratégie s'appuie sur un partenariat plus étroit avec la SERNAM et le développement d'une nouvelle liaison Trains Blocs Express (TBE) Paris-Bordeaux-Toulouse et Paris-Orange, qui permet de transporter 60 m<sup>3</sup> de colis par jour.

La Poste, Fedex, Air France Cargo, TNT Express et l'opérateur de manutention aéroportuaire WFS se sont associés au sein d'un projet baptisé Carex avec pour objet de faire basculer les flux aériens express et cargo sur le réseau ferroviaire grande vitesse visant à desservir les zones situées entre 200 et 800 kilomètres de Paris.

### III.2.5.3 La recherche d'une substitution du fluvial et du ferroviaire à la route

En 2005, le transport par rail en Europe des équipements ménagers Electrolux représentait 45,5% de tous les transports entre les usines et les centres régionaux de distribution.

L'Oréal a pris des initiatives dans le domaine du combiné rail-route sur les axes France-Italie et France-Espagne, et également pour l'approvisionnement du nord de la Norvège depuis sa centrale de distribution de Copenhague.

En France, Louis Vuitton cherche à substituer progressivement du transport fluvial et du ferroutage au transport par camion. Lafuma teste le ferroutage par des opérations ponctuelles sur la ligne Lyon-Lille.

Chez Auchan France, 70% des produits non alimentaires importés arrivent par voie d'eau à proximité des entrepôts. Le train est ainsi le mode principal d'acheminement des bouteilles d'eau minérale des usines aux entrepôts Auchan.

60% des boissons arrivent aux entrepôts de Carrefour par le rail. Le distributeur approvisionne Marseille et Bordeaux en textile via le train. Au total, le fer est utilisé pour 8% des flux de Carrefour. Le distributeur regarde de près la liaison Fos-Lyon via le Rhône pour le transport de produits électroménagers.

Nature et Découvertes, dont le routier assure moins de 60% des flux, s'est lancé en 2006 dans le ferroutage avec des premiers tests sur cinq ans pour la livraison de cinq de ses magasins du sud de la France : Montpellier, Nîmes, Perpignan, Pau et Bayonne. L'expérience a ensuite été étendue en 2007 à d'autres magasins méridionaux : Aix en Provence, Avignon, Toulon, Nice et Saint-Laurent du Var. C'est le transporteur spécialisé TAB qui est chargé d'enlever les marchandises à l'entrepôt de Coignières et de les expédier, par camions, au terminal ferroviaire de Bonneuil-sur-Marne, distant de 50 km. L'entreprise affiche ainsi une économie de 80 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> : « Le transport aval (de Coignières vers les magasins) représente 757 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> en 2007, soit 5% de moins qu'en 2006 alors que parallèlement Nature et Découvertes enregistre une hausse des volumes de transport sur cette période (de +10% avec 39 000 palettes transportées en 2007 contre 35 000 en 2006) », précise Etienne Ruth, le responsable développement durable.

Mais les choix du transport par voie d'eau ou ferroviaire apparaissent particulièrement pertinents lorsqu'ils s'intègrent dans le prolongement d'un transport maritime intercontinental. De nombreux exemples peuvent être cités en ce sens.

La totalité des produits expédiés par Lafuma vers les Etats-Unis et le Canada bénéficie de transports multimodaux : ils sont transportés sur barges entre Lyon et Marseille, puis sur bateaux jusqu'à Houston, et enfin en train jusqu'aux plates-formes de stockage de Los Angeles et Denver.

Les articles et produits en provenance de Chine vendus par Décathlon parviennent par mer au port de Fos-sur-mer, tandis que ceux qui proviennent d'Espagne, d'Italie, du Portugal et de France transitent par route. Depuis l'entrepôt de St Martin de Crau, ils sont acheminés quotidiennement par route jusqu'au chantier de Marseille Canet (75 kilomètres) par le transporteur TAB, avec qui il travaille depuis 2003. Le transfert sur les 840 kilomètres séparant Marseille de Valentignac est effectué par rail, puis les dessertes terminales jusqu'à Bussy St Georges, Brétigny-sur-Orge ou Caen par la route. Décathlon souhaite déployer deux nouvelles liaisons en combiné sur les axes Anvers – Marseille et Paris – Milan. À terme, Décathlon envisage aussi de développer le ferroutage vers l'Espagne et le « *short sea shipping* » entre Porto et Marseille d'une part et Toulon et Gênes d'autre part.

En France, un tiers des approvisionnements containérisés vers les entrepôts non alimentaires Carrefour d'Ile-de-France (Bondoufle pour le bazar et Vert-Saint-Denis pour le textile) sont gérés par le transport fluvial sur des barges remontant la Seine entre Le Havre et le port de Gennevilliers. Les importations de textile en provenance d'Asie empruntent la Seine sur la liaison Le Havre-Gennevilliers pour alimenter l'entrepôt textile de Vert-Saint-Denis (77). Depuis 2003, les barges arrivent même au terminal de Bonneuil en Seine-et-Marne qui est plus proche de l'entrepôt (20 km), ce qui limite encore davantage les kilomètres par la route. En termes de pollution, 136 tonnes de carbone ont été économisées sur le parcours Le Havre-Bonneuil en 2003.

Entre 2001 et 2005, 92% des 25 000 containers réceptionnés pour la holding PPR ont été transportés par voie d'eau. Conforama, une des filiales de PPR, effectue 12% du transport des entrepôts aux magasins par voies ferrées et plus de 4 000 containers ont été acheminés par voies fluviales entre Fos-sur-mer et Lyon en 2004. Les containers pour Conforama qui arrivent d'Asie, sont acheminés jusqu'à une plate-forme logistique située à Lyon par barge. En quatre ans, cette plate-forme logistique a permis d'éviter le passage de 12 500 camions dans la vallée du Rhône.

Monoprix a également initié en 2003 le transport fluvial pour des produits de « grand import » (marchandises provenant des pays tiers à l'Union Européenne), avec une desserte par voie d'eau de l'entrepôt de Gennevilliers situé au nord de Paris, depuis le port d'arrivée du Havre. Aujourd'hui, depuis le port du Havre où arrivent les navires en provenance d'Asie, les containers sont livrés par barge directement à l'entrepôt central de Combs-la-Ville via les ports intérieurs de Bonneuil-sur-Marne ou Gennevilliers. La première barge Monoprix a traversé Paris le 6 juillet 2006, chargée de 22 containers exclusivement Monoprix. Depuis novembre 2006, les barges desservant Bonneuil-sur-Marne et passant sous les ponts de Paris sont au nombre de 2 par semaine. En 2006, 83% des marchandises débarquant au Havre ont emprunté la Seine. Le coût du transport fluvial est inférieur de 4% à celui du transport terrestre. Monoprix étudie également la faisabilité d'une alternative de transport ferroviaire depuis Le Havre jusqu'à Combs-la-Ville pour faire face à l'augmentation croissante des volumes d'importation.

Les prestataires transport-logistique sont donc amenés à réfléchir à des solutions multimodales.

LR Services a ainsi un projet d'utilisation du rail pour les mouvements inter-sites, les flux avec l'Espagne et l'Italie, mais aussi la livraison des salades en provenance de Montauban à Rungis. L'entreprise envisage encore de développer le fluvial pour l'approvisionnement de l'entrepôt de Beauvais avec les jouets « Happy Meal » en provenance d'Asie qui sont débarqués au port du Havre (projet à 1 ou 2 ans).

Norbert Dentressangle a passé une convention sur le ferroviaire avec l'ADEME, qui consiste à étudier les opportunités du ferroviaire pour le groupe. Le bureau d'études de Norbert Dentressangle peut déjà être amené à proposer au cas par cas à un client qui en fait la demande un schéma de transport intégrant des alternatives à la route. A terme, on pourrait envisager que les commerciaux du transporteur aient à leur disposition un logiciel qui leur indique, à côté des émissions de CO<sub>2</sub> du transport par route, les émissions de porte à porte avec un transport intermodal.

STVA livre depuis avril 2008 par trains complets une grande partie du marché français en Dacia produites en Roumanie. La CAT, en tant qu'organisateur de transport, réfléchit à la mise en place de nouvelles lignes maritimes avec l'Espagne, la France, l'Angleterre et le Benelux.

### **III.2.5.4 La problématique de la desserte des centres urbains**

Le développement des terminaux fluviaux en région parisienne (Gennevilliers et Bonneuil sur Marne) donne à la Seine un atout pour la desserte du bassin parisien, notamment en marchandises d'import débarquées par navires au port du Havre.

Pour desservir les magasins de la région parisienne et de l'est de la France, Conforama a ainsi implanté à l'est de la région parisienne une plate-forme logistique sur le Distripôle Paris Val Bréon qui dispose d'une desserte ferrée. La proximité de la Seine et des ports fluviaux de Gennevilliers et de Bonneuil sur Marne permet à l'enseigne de poursuivre sa démarche de développement du transport fluvial pour les conteneurs arrivant du grand import au port du Havre.

La CAT exploite la liaison fluviale entre le Havre et Gennevilliers pour relier les deux usines de Renault, le port d'importation et le centre de distribution de Gennevilliers, lequel réceptionne tous les véhicules pour Paris et la petite couronne, et effectue beaucoup de préparations.

Toutefois, l'innovation majeure en matière d'utilisation de modes alternatifs à la route en logistique urbaine revient à Monoprix qui expérimente pour la livraison des magasins de Paris intra-muros le recours au mode ferroviaire, en partenariat avec Fret SNCF, et ce pour des parcours relativement courts. Pour Monoprix, l'opération vise à faciliter le parcours d'approche de Paris depuis la grande couronne, alors que la voirie routière de cette zone est fortement encombrée.

Après trois ans d'études et de travaux, le 28 novembre 2007, Monoprix a affrété le premier train. Le tronçon ferroviaire de 30 kilomètres relie l'entrepôt de Combs-la-Ville (Seine-et-Marne), à l'espace de fret ferroviaire urbain de Bercy, quai de la Râpée dans le XII<sup>e</sup> arrondissement, où Monoprix dispose de 3 700 m<sup>2</sup> de surface d'entreposage. Depuis fin novembre, une quinzaine de wagons assurent quotidiennement l'approvisionnement des 47 magasins parisiens de Monoprix (60 en mars 2008) en boissons et en marchandises générales (textile et produits non alimentaires d'importation). Les convois sont opérés par la filiale VFLI de Fret SNCF. 26 camions alimentés en GNV (gaz naturel véhicule) prennent le relais à Bercy et opèrent deux rotations quotidiennes supplémentaires par rapport au «tout-route».

De l'aveu même de Claude Samson, directeur de Samada, la filiale logistique de Monoprix, le surcoût par palette de la prestation logistique serait de quasiment 50%. Mais Claude Samson, a une vision stratégique de la situation : « Nous n'avons pas intérêt à être en retard là-dessus. Les plates-formes équipées pour ce type d'opérations ne sont pas nombreuses dans Paris. Les premiers qui les auront prises seront les mieux servis ». En effet, dans des centres-villes déjà denses, les friches susceptibles d'être réaménagées en plates-formes logistiques sont loin d'être abondantes et bien souvent convoitées par les municipalités pour d'autres opérations urbanistiques.

La démarche de Monoprix suscite l'intérêt d'autres enseignes. En 2008, ED, filiale de Carrefour, devrait être « embranchée fer » sur l'ancien entrepôt Tati de La Courneuve, dans le nord de Paris.

Déjà utilisé comme base logistique par Lafarge, Danone ou Auchan, l'entrepôt RFF de Brétigny, dans le sud de Paris, sera relié au quartier parisien d'Austerlitz d'ici à 2010.

Au total, neuf sites de fret urbain, déjà réservés par RFF, devraient être réactivés ces prochaines années le long des boulevards des maréchaux dans la moitié est de Paris : les Gobelins, Tolbiac, Bercy-La Râpée (déjà en service), les Halles Gabriel-Lamé Hest-Pierres, Cour Hébert, Pantin-Villette, La Chapelle Charbon, La Chapelle International et enfin Batignolles. Tous ces sites pourraient être reliés entre eux par la « petite ceinture », une ligne ferroviaire que RFF défend bec et ongles alors qu'une partie des élus veulent en faire une promenade. Deux études ont été lancées par la Ville de Paris sur le thème de la logistique urbaine. La première afin d'étudier la possibilité d'attribuer des sillons de fret en heure creuse sur la ligne B du RER afin de relier l'aéroport Charles-De-Gaulle au quartier des Halles. L'autre concerne l'extension de la ligne de tramway T3, qui pourrait être utilisée à certaines heures du jour pour livrer des marchandises ou récupérer des déchets collectifs containerisés dans des wagons spécialement conçus.

Pour l'approvisionnement des restaurants McDonald's, LR Services a prévu dans un plan de travail à cinq ans de travailler à un schéma logistique innovant en centre ville, notamment à Paris, Rouen et Lyon, permettant d'utiliser d'autres modes de transport que les flux routiers pour les flux entrants en agglomération.

Depuis le 10 mars 2007, la ville d'Amsterdam teste également un projet de transport de containers sur rail destiné à approvisionner les commerces du centre-ville à l'aide de deux tramways. CityCargo, l'initiateur du projet, estime qu'il est possible, avec 40 à 50 tramways, de remplacer 2 500 camions, soit la moitié du trafic quotidien de poids lourds.



### III.2.5.5 Freins au développement du multimodal

Plusieurs freins au développement du transport intermodal ont été évoqués en entretien.

Le **rallongement des délais** est souvent présenté comme inadapté aux contraintes commerciales des entreprises et en particulier des détaillants. Le tout route est imposé par les délais très serrés, et cette contrainte est croissante. Electrolux a conduit une expérience en fluvial entre Le Havre et Gennevilliers, avec l'acheminement de tracteurs, mais les délais de livraison se sont montrés beaucoup trop longs pour que cette expérience soit renouvelée. Néanmoins, pour Carrefour, qui utilise aussi la Seine entre ces deux terminaux pour l'acheminement de marchandises d'importation, le rallongement des délais d'environ seize heures est jugé comme négligeable au regard des trois semaines de temps de transport global.

Le recours à des modes plus lents impose à l'entreprise d'anticiper ses approvisionnements et donc de se constituer un **niveau de stock conséquent**. Un entrepôt Nature & Découvertes abrite ainsi l'équivalent de quatre mois de vente et un magasin de l'enseigne stocke ainsi entre un mois et demi et trois mois de vente, contre quelques jours seulement pour un supermarché classique de la grande distribution. Czh Louis Vuitton, pour éviter tout risque de rupture de stock, un travail a été entrepris avec les douanes et les transitaires pour passer au transport maritime, ainsi qu'au transport fluvial via Le Havre et Gennevilliers. Mais quand les entrepôts ont beaucoup de stocks (ce qui était le cas au moment de l'expérimentation d'Electrolux), le transport ferroviaire ou fluvial peut être une solution intéressante qui présente l'avantage d'offrir du stock roulant.

La **qualité du service** est également mise en cause. La CAT souhaiterait des trains complets qui ne s'arrêtent pas en gare, à moins d'un système de surveillance, pour remédier aux vols (vols de jante des véhicules quand les wagons sont à l'arrêt). De plus, des avaries sur la carrosserie des véhicules sont signalés (défauts esthétiques); il est vrai que le dimensionnement des wagons ne suit pas l'évolution de celui des véhicules, de plus en plus larges. Le Groupe CAT, en partenariat avec deux grands acteurs de la logistique, Gefco et STVA, a été amené à créer et mettre en place des Normes d'Exploitation Communes, appliquées aux professionnels et aux prestataires de services, qui explicitent les règles à suivre et instructions opérationnelles pour respecter l'intégrité des véhicules tout au long de la chaîne logistique. Y sont définies par exemple, les règles de stockage sur les centres, les règles de manutention des véhicules, les règles de chargement, déchargement pour un transport par route, fer, mer... Ces consignes sont à destination du personnel sur centre, mais aussi des transporteurs, des chauffeurs, des acteurs maritimes, ferroviaires.

La route peut aussi être privilégiée pour **des raisons d'exploitation**. Entre la France et l'Espagne par exemple, il est plus facile de faire un relais à Bordeaux que d'utiliser du ro-ro entre le Havre et Santander. En outre, entre Le Havre à Gennevilliers, la barge n'est rentable que si le coefficient de chargement est optimal, c'est-à-dire pour des chargements complets, ce qui représente tout de même 400 véhicules de la CAT. Lafuma souhaiterait d'ailleurs que le ferroutage et le fluvial soient accessibles pour d'autres profils logistiques que les marchandises lourdes et volumineuses.

Le recours aux modes alternatifs a des inconvénients : délais, incertitude sur l'heure d'arrivée, problèmes d'interopérabilité, difficultés d'accès... ; il représente aussi une solution plus complexe et risquée, à mettre en œuvre au cas par cas, et qui demande une organisation adaptée pour fonctionner.

Si le rail n'est pas utilisé, c'est aussi du fait du manque de trains mis à disposition. Transporteurs et organisateurs de transport se plaignent du manque de solutions respectueuses de l'environnement à proposer à leurs clients. Les chargeurs eux-mêmes regrettent le peu de diversité des destinations.

Si, pour l'accès à des matières premières textiles écologiques, Lafuma arrive désormais à trouver des partenaires (il y a de plus en plus d'offres pour du chanvre ou du coton biologique, surtout pour des entreprises-clientes qui occupent depuis un certain temps ce créneau), parce que les fournisseurs se sont rendus compte qu'il y avait un vrai marché (l'entreprise a désormais des partenaires fidélisés), en matière logistique en revanche, Lafuma bute sur les réalités du marché.

Les rapports de développement durable ne se privent pas de dénoncer la **pénurie actuelle d'offres** en solutions alternatives à la route. Guyenne et Gascogne se plaint ainsi qu'en 2004 la SNCF a arrêté la desserte de la voie permettant d'acheminer les produits vers l'entrepôt logistique de Labenne. Le rapport de Guyenne et Gascogne, dont la société mère est localisée à Bayonne, précise en outre que « le transport fluvial n'est pas envisageable sur la zone de chalandise des magasins »...

La Poste mentionne dans la version 2006 de son rapport qu'elle négocie auprès de RFF et de la SNCF l'obtention de nouvelles liaisons pour augmenter la part du train dans les transports de courrier. A l'image de FedEx qui a demandé à la SNCF d'entreprendre une étude de faisabilité pour l'utilisation de trains entre Paris et Amsterdam/Cologne/Londres, La Poste est intéressée par ce projet qui pourrait lui permettre de reporter sur le fer des liaisons aériennes, et elle a fait savoir son intérêt pour le transfert sur ce service d'un volume substantiel, à condition que sa rentabilité soit avérée et que les coûts soient comparables à la route. Elle se dit par ailleurs favorable à la création d'un terminal à l'est de Charles de Gaulle (alors que FedEx privilégie l'ouest, à proximité de son hub...).

Le rapport de développement durable de La Poste précise encore que, depuis plus de 20 ans, elle utilise 3 TGV par jour entre Paris, Mâcon et Cavaillon, mais que le volume de chargement des wagons n'est pas optimisé, et que du fait de travaux de maintenance sur les voies la nuit, elle ne peut pas pratiquer de saut de nuit entre Paris et Marseille.

On le voit, les rapports de développement durable sont ainsi utilisés comme des cahiers de doléances dont les entreprises se saisissent pour diffuser un certain nombre de messages à leurs partenaires économiques (RFF et Fret SNCF notamment) et exprimer leurs revendications aux pouvoirs publics, tout en prenant à témoin la société civile (consommateurs, citoyens, investisseurs) destinataire de ces rapports.

Cependant, il convient de souligner que les initiatives « vertueuses » dont il est fait état dans ce paragraphe ne doivent pas masquer l'évolution globale du partage modal qui, ces dernières décennies, est nettement en faveur de la route en Europe de l'Ouest. La nouvelle enquête nationale ECHO « Envois CHargeurs Opérateurs » (2003-2004) réalisée par l'INRETS auprès des chargeurs confirme que les reports modaux du rail ou du fleuve vers la route ont été massifs depuis la première enquête « chargeurs » en 1988.

## III.2.6 Autres initiatives

D'autres initiatives s'inscrivant dans une démarche de progrès en matière de transport sont mentionnées dans les rapports de développement durable des entreprises : nous les reprenons ici, à titre d'illustration de bonnes pratiques, même si, comme en matière de transfert modal, ces actions ne concourent pas à réduire les flux et la demande de transport.

### III.2.6.1 Véhicules plus « propres »

Le recours à des véhicules dits propres pour livrer des marchandises est devenu patent dans certaines zones urbaines denses, en particulier en Ile de France. La grande distribution a pris des engagements forts en ce sens.

#### III.2.6.1.1 Gaz Naturel Véhicules (GNV) et Gaz Naturel Compressé (GNC)

Monoprix, qui a mis en circulation des camions au Gaz Naturel Véhicules (GNV) depuis 2003, a développé ce moyen pour la desserte des magasins dans Paris depuis la plateforme ferroviaire de Bercy. Ses 65 magasins parisiens sont désormais livrés par une flotte de 12 véhicules GNV aux couleurs de Monoprix fournis par la société de transport girondine GT Location. Ces véhicules, dont le coût d'investissement serait de 50% plus cher, imposent un certain nombre de contraintes techniques, en particulier une autonomie limitée à 240 km, mais aussi une conduite spécifique (ils sont dotés d'une boîte de vitesse automatique).

Carrefour a mis en circulation 4 véhicules qui roulent au GNV sur Paris, 2 porteurs de 19 tonnes et 2 véhicules utilitaires légers de 3,5 tonnes pour son cybermarché Ooshop.

En 2005, DHL Express Germany, la filiale de la Deutsche Post World Net, a décidé de commander 170 véhicules Gaz Naturel Compressé (GNC) pour la livraison des colis. Les 50 premiers ont roulé dès 2005 dans 6 villes allemandes. Ces véhicules ont été spécialement conçus par Iveco et sont conformes avec la norme EEV (*Enhanced Environmental Friendly Vehicle*), qui est actuellement le standard le plus élevé en Europe.

Nature et Découvertes a équipé son transporteur francilien Rapid'Courses d'une flotte de 3 véhicules fonctionnant au GNV, qui approvisionne désormais 21 de ses 61 magasins.

La CAT mène aussi une réflexion sur le GNV pour la distribution de Paris.

#### III.2.6.1.2 Autres carburants « verts » et véhicules hybrides

Des initiatives visent également à limiter l'utilisation des énergies fossiles, par le recours aux biocarburants ou à des véhicules électriques.

Ainsi, l'ensemble de la collecte du lait pour Danone du bassin de Normandie est effectué par une flotte de camions équipée en biocarburants.

Fin 2004, DHL Suisse par exemple, à l'image de ce que DHL a fait dans d'autres pays, a acquis ces premiers véhicules fonctionnant au biogaz. Ils utilisent du Kompogas, dérivé des déchets ménagers et de jardin. Ces véhicules permettent une économie de 12 tonnes de CO<sub>2</sub> par véhicule et par an. DHL Suisse utilise actuellement 5 fourgons fonctionnant au biogaz, 2 fourgons au gaz naturel et a commandé 6 fourgons au biogaz supplémentaires.

Depuis début 2007, LR Services déploie du B30 (mélange gazole / biodiesel à 30%). Deux sites roulent au B30 (il faut qu'il y ait du carburant disponible !) : Paris et Aix-en-Provence. Bien que le biocarburant coûte plus cher que le gazole et qu'il dégrade les conditions de rendement moteur, globalement les gains sont significatifs : - 10% en matière de consommation et d'émissions polluantes. TNT Express a démarré en septembre 2007 le test du B30 sur des véhicules de livraison.

Après des tests en 2005 peu concluants de camions roulant au GNV dans la région de Nice, principalement du fait de l'implantation insuffisante de stations de remplissage et de la faible autonomie des véhicules, incompatible avec ses circuits de livraison, Casino a lancé en 2006 des recherches sur d'autres types de carburants « verts », plus adaptés à ses contraintes logistiques et d'une mise en œuvre moins coûteuse. Un mélange contenant 30 % de biodiesel, utilisable sans modification de moteur sur les véhicules existants et avec un réseau de distribution bien développé, a été identifié. Ce biocarburant permet une réduction des émissions polluantes des véhicules de - 30 % pour les oxydes de soufre (SO<sub>x</sub>) et les hydrocarbures imbrûlés (HC) et - 20 % pour le monoxyde de carbone et les particules.

Auchan étudie l'utilisation du gasoil additivé pour en mesurer les effets éventuels sur la consommation de carburant et la diminution des émissions de GES.

Une expérience plus poussée est menée en Italie par le groupe Carrefour avec une soixantaine de véhicules qui roulent dans la région de Milan avec du « gasoil blanc », le « Gekam », à base d'émulsion d'eau à 13% sur des moteurs standards, qui économise en moyenne entre 8 et 12% des émissions de CO<sub>2</sub> et supprime de l'ordre de 70% des particules.

LR Services ambitionne de compléter d'ici 5 ans son schéma de distribution (pour la distribution du dernier kilomètre) avec des véhicules hybrides électrique/gazole (projet de développement avec Volvo), mais à ce jour, en France, c'est La Poste qui vraisemblablement a une longueur d'avance dans le domaine des solutions électriques. Il est vrai que le service du Courrier, avec une flotte de 41 339 véhicules légers, 14 676 deux-roues et 460 poids-lourds, est un important émetteur de gaz à effet de serre.

## The choice criteria

✓ The choice of the clean vehicle is made according to different choices :

- The load and useful volume
- Autonomy
- The type of pollution to be reduced (if advantage: widened delivery slot/reduction of a duty, etc.)
- The cost

✓ The importance of these criteria varies according to the activity:

Resources	Useful load	Useful volume	Autonomy	Type of pollution to be reduced	
				City Centre	Other
Delivery (small and medium packages)	B	A	C	Local Noise	Greenhouse Gas
Distribution (Medium packages/Pallet)	A	A	A		
Transit/Transportation	A	B	A		

Importance of criterion: A> B > C

Geopost Environmental News

Published by Chronopost International France  
On request of Geopost SA



source: GéoPost

Afin de réduire les impacts liés au transport de proximité (collecte et distribution), le Courrier s'est équipé de véhicules propres : les chariots électriques Chronocity, utilisés aujourd'hui dans plus de 10 villes sont en outre systématiquement associés au dispositif ELU ; à Paris Concorde (dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement) l'association ELU-Chronocity a ainsi permis de remplacer 17 véhicules thermiques par 10 véhicules électriques et deux Chronocity. Les facteurs peuvent aussi aujourd'hui choisir un vélo à assistance électrique ou participer aux phases de tests des trottinettes et quads électriques.

Du fait du manque d'offres alternatives sur le marché, La Poste s'est elle-même engagée dans des programmes de recherche visant à allier performance de la distribution, adaptabilité en milieu urbain, respect de l'environnement et des conditions de travail. Dans le cadre du programme Véhicules Innovants pour Facteurs (VIF), des triporteurs électriques sont testés pour la distribution de publicité en boîte aux lettres (filiale Mediapost), et à l'issue du programme « Postelec » initié en 2004, huit prototypes de véhicules électriques de nouvelle génération conçus par SVE, filiale de Dassault, avec le soutien du CEREVERH, sont aujourd'hui en phase de test, utilisés en situation réelle par des facteurs à Paris et Bordeaux. La Poste a décidé de lancer en avril 2007 un appel d'offres européen pour acquérir une première série de 500 véhicules de ce type dès 2008, avec un objectif de 10 000 voitures électriques d'ici cinq ans. Par ailleurs, en mars 2008, La Poste a annoncé le lancement d'une consultation internationale pour doter ses facteurs de 300 quads électriques d'ici 2009, puis 3 000 d'ici 2012 si l'expérience est concluante.

TNT Express a également fait l'acquisition de triporteurs électriques. Quand à l'enseigne Monoprix, elle utilise pour la livraison de ses clients :

- un triporteur à assistance électrique pour chacun des magasins de Nîmes et Champs-Élysées,
- deux camionnettes GNV pour les magasins de Paris et région parisienne,
- une camionnette électrique pour la livraison du centre-ville de Montpellier.

L'Oréal en revanche, suite à une expérimentation en partenariat avec GEFECO, EDF et l'ADEME de trois camions électriques de 10 tonnes pour la livraison de ses produits dans

Paris, a abandonné cette possibilité, la technologie n'apparaissant pas comme adaptée aux distances que doivent parcourir les véhicules.

### **III.2.6.1.3 Nouvelles motorisations**

Par ailleurs, le renouvellement des véhicules est souvent présenté comme une solution moins risquée et coûteuse pour améliorer les performances environnementales des flottes. Depuis 2006, LR Services remplace les véhicules norme Euro III par des véhicules norme Euro V, et Euro IV pour de plus petits véhicules pour lesquels la technologie Euro V n'existe pas. Aujourd'hui, l'objectif est atteint à 80%. Fin 2007, l'ensemble du parc de LR Services a évolué. La division Courrier de La Poste remplace également systématiquement tous ses véhicules en fin de contrat par des véhicules respectant la norme Euro IV (21% du parc fin 2006). Fin 2006, 33% de la flotte captive de casino est conforme à la norme Euro IV applicable aux véhicules neufs depuis le 1er janvier 2006, et 13% répond déjà aux obligations de la future norme Euro V. LVMH utilise exclusivement des camions fonctionnant sous la norme Euro V. 25% du parc de Norbert Dentressangle répond aux normes Euro IV (les véhicules sont remplacés tous les 4 ans), qui utilise par ailleurs un seul véhicule Euro I et aucun Euro 0.

### **III.2.6.2 Eco-conduite**

Les entreprises sont de plus nombreuses à envisager une politique de formation des conducteurs à l'éco-conduite.

Des essais ont été menés par la division Courrier de La Poste, notamment à Lyon en 2005 avec 35 facteurs : les formations ont permis en 6 mois de réduire les consommations de carburant de 7% et le nombre d'accidents de 50%. A raison de 400 personnes par semaine, le service courrier de La Poste entend former 60 000 d'ici à fin 2009. Dix formateurs ont été recrutés, principalement des moniteurs d'auto-école qui ont suivi une formation sur-mesure de trois jours conçue par la société suisse IPC. L'investissement (500 000 € en salaires et formation des formateurs, équipements de 10 véhicules, remplacement des facteurs...) serait à terme rentabilisé par les économies réalisées.

Près de 1 200 conducteurs de la filiale Route de Geodis BM ont suivi un programme avancé de formation à la conduite rationnelle et sécuritaire. Les véhicules Renault de Geodis BM sont par ailleurs équipés d'un outil logiciel (« Infomax ») relevant les principaux critères comportementaux des conducteurs, dont l'analyse permet d'améliorer leur conduite et d'optimiser les économies de carburant.

DHL forme ses conducteurs aux techniques de conduite économique depuis mars 2003. Les premiers ont été les conducteurs livreurs de colis en Allemagne.

70% des conducteurs travaillant pour LR Services ont reçu une formation à la conduite économique (les 30% restants correspondant au personnel intérimaire).

### III.2.6.3 Solutions technologiques incrémentales

Des technologies « incrémentales » sont présentées comme aptes à réduire la consommation de carburant et/ou la pollution, comme l'ajout de boîtes robotisées par LR Services, de filtres à particules sur les véhicules achetés par DHL en Allemagne et la Deutsche Post, le réglage fin des moteurs (dont des tests, effectués par Casino en collaboration avec l'Ademe, montrent un potentiel en matière d'économies d'énergie jusqu'à 6 litres aux 100 km), le bridage des moteurs.

Depuis début 2007, une partie des véhicules de Charles Prévost, dirigeant d'une entreprise de transport parisienne de 300 salariés, sont bridés pour ne pas dépasser la vitesse de 80 km/h : « les conducteurs se plaignent parfois de ne plus pouvoir dépasser d'autres véhicules, mais cette décision est nécessaire autant pour la protection de l'environnement que par souci d'économie (...). La mise en œuvre de cette limitation a permis d'économiser déjà 250 000 € sur un seul trimestre ».

Geodis bride ses tracteurs à 82 km/h. Des tests auprès de groupes de conducteurs ont permis à Norbert Dentressangle d'identifier un bridage « optimal », adapté à chaque conducteur (85 ou 88 km/h). STVA étudie également la possibilité de brider la vitesse des camions à 90 km/h.

Par ailleurs, Norbert Dentressangle a testé avec des constructeurs des pneumatiques à faible résistance au sol, ainsi que des compresseurs électriques pour réduire la consommation de carburant et les émissions. Des tests avec la technologie SCR ont été réalisés à Chambéry qui avaient mis en évidence des économies de carburant.

Enfin, des équipements destinés à réduire les nuisances sonores ont été adoptés : à Saint-Maur-des-Fossés, Champion a posé en 2005 des prises biberon, qui permettent d'arrêter le moteur des camions lors des livraisons, tout en conservant l'alimentation des remorques réfrigérées, afin de respecter la chaîne du froid et de limiter la pollution. Quant à la CAT, elle travaille sur des attelages moins bruyants avec les constructeurs.

### **III.3 Aperçus des objectifs désormais poursuivis par les entreprises**

Pour Denis Choumert, président de l'AUTF<sup>59</sup> : « des facteurs de progrès n'ont peut-être pas assez été exploités au niveau des industriels comme :

- jouer sur le produit en allégeant produits et emballage, en augmentant la densité de remplissage, en améliorant la qualité et la durée des produits (moins de flux après-vente)
- augmenter la taille des lots, en facturant séparément les produits et leurs transports, en tarifant des expéditions, en évitant le passage par une plate-forme
- favoriser les solutions partagées pour les entreprises qui ne peuvent pas faire de camion complet (multipick)
- mieux contrôler la sous-traitance
- différencier les expéditions selon l'urgence
- répartir différemment les sites de production
- mieux gérer les marchandises en ville. »

#### **III.3.1 Tour d'horizon des objectifs affichés dans les rapports de développement durable**

Les objectifs poursuivis à court ou moyen terme par les entreprises industrielles et commerciales (tableaux ci-dessous), tels qu'énoncés dans leurs rapports annuels ou de développement durable, portent moins sur les possibilités d'organisation logistique que les nuisances immédiates des transports entendus au sens matériel (d'où des objectifs en termes de report modal, d'utilisation de véhicules plus 'propres', de formations à l'éco-conduite...). La diminution des émissions de CO<sub>2</sub> est assez fréquemment sujette à des objectifs quantifiés, mais les moyens envisagés (ou du moins ceux sur lesquels les entreprises sont prêtes à s'engager) pour atteindre ces améliorations relèvent de choix davantage orientés 'transport' que 'logistique'. De fait, on n'en est encore qu'exceptionnellement dans l'industrie à intégrer des critères environnementaux dans les choix logistiques organisationnels, alors que ces décisions sont pourtant particulièrement prometteuses en matière de réduction des flux de transport et de leurs nuisances associées.

---

<sup>59</sup> Solutions durables pour de nouvelles intelligences transport et logistique, Reed Exposition France, SITL temps réel, 2005.



### Objectifs affichés par les entreprises à court et moyen terme

Entreprises	Objectifs					
	GES	Consommation	Bruit	Véhicules propres	Report modal	Autres
<b>Auchan</b>	Etudier l'utilisation du gasoil additivé pour en mesurer les effets éventuels sur les GES	Etudier l'utilisation du gasoil additivé pour en mesurer les effets éventuels sur la consommation de carburant				- Tester des matériels permettant de charger et décharger des quantités plus importantes de marchandises - massifier les flux en amont des entrepôts
<b>BASF Corporation</b>					Compte développer la co-modalité	
<b>Carrefour</b>	(en 2004) : -3,6% de CO <sub>2</sub> à l'horizon 2005 et -14% à 2010 (dont une réduction de 7% due à la capacité du fret ferroviaire et du rail-route)			Projet d'études sur les biocarburants	Compte développer la co-modalité	
<b>Casino</b>	Objectif 2010 : Poursuivre la réduction des émissions de gaz à effet de serre en prescrivant le déploiement du biodiesel			Objectif 2010 : Poursuivre le renouvellement du parc avec des motorisations Euro 4 et Euro 5		La réduction des impacts liés au transport de marchandises fait partie des 3 axes d'intervention prioritaires de lutte contre le changement climatique
<b>Coca Cola</b>					Développer le rail-route, le transport par voie d'eau	Rechercher et mettre en oeuvre des démarches pilotes avec d'autres acteurs en matière de transport (solutions mutualisées) Identifier des solutions sur la problématique du transport en centre-ville.

Entreprises	Objectifs					
	GES	Consommation	Bruit	Véhicules propres	Report modal	Autres
<b>Danone</b>	- améliorer la prise en compte de la problématique CO <sub>2</sub> dans les choix de transports - déployer progressivement sur l'ensemble des filiales boissons en 2007 le premier plan CO <sub>2</sub> sur 3 ans expérimenté au Royaume-Uni					
<b>France Télécom</b>	sélection de véhicules à faible émission de GES (2006)	lancement d'une campagne de sensibilisation aux « gestes verts » au sein de France Télécom SA dans le prolongement des actions initiées par Orange, pour améliorer les comportements touchant aux consommations de carburant (2006).		étude d'opportunité pour l'intégration de véhicules hybrides dans le parc de France Télécom (2006-2007)		
<b>Geodis BM</b>	Maîtriser et diminuer les rejets polluants (CO <sub>2</sub> , gaz toxiques)	Abaisser la consommation de ressources naturelles (eau, gasoil).				
<b>IKEA</b>					En 2005, IKEA a transporté 6% de ses produits par rail, 10% par formules de transport combinées et 17% par mer. Le but est de réduire la part du transport par route	

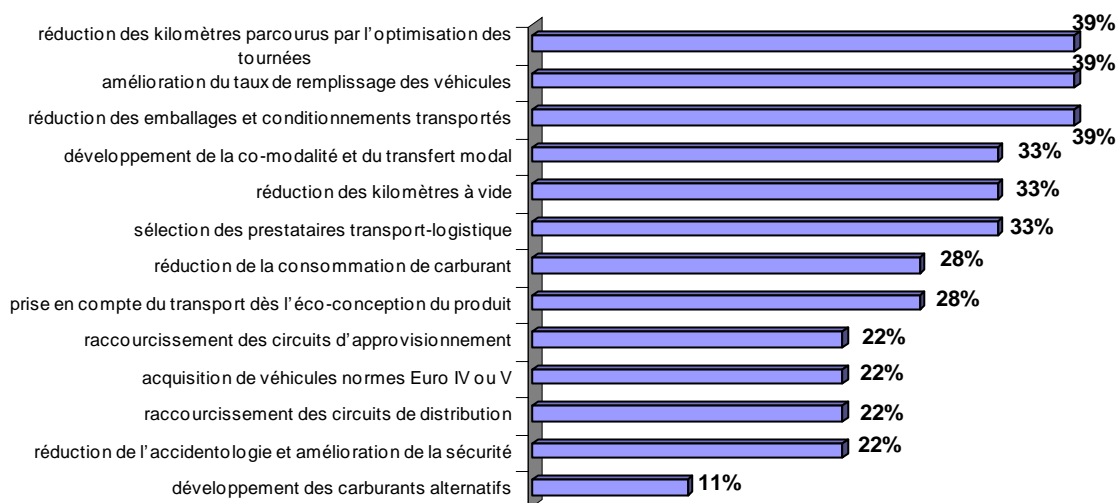
Entreprises	Objectifs					
	GES	Consommation	Bruit	Véhicules propres	Report modal	Autres
<b>Lafarge</b>			limiter les nuisances locales (congestion, poussières, bruit...)		favoriser les solutions de transport plus respectueuses de l'environnement	
<b>La Poste</b>	Réduire de 5 % les émissions de CO <sub>2</sub> dues au transport entre 2003 et 2007	La Poste entend former 60000 conducteurs d'ici à fin 2009			faire passer l'avion de 20% à 5% des moyens de transport de Chronopost	
<b>L'Oréal</b>	réduction des émissions directes de CO <sub>2</sub> par produit fini, dans les usines et centrales d'expédition, de 2% en 2006 par rapport à 2004	réduction de la consommation totale d'énergie par produit fini, dans les usines et centrales d'expédition, de 5% en 2006 par rapport à 2004				A long terme, l'objectif est de ne plus expédier aucun déchet en décharge.
<b>Monoprix</b>				Mettre en service une vingtaine de véhicules supplémentaires au GNV en région parisienne	Développement du transport fluvial et ferroviaire Etude d'une alternative ferroviaire entre La Havre et Combs-la-Ville	Elaborer un cahier des charges du « Transitaire Idéal » applicable dès 2008
<b>Nature &amp; Découvertes</b>	Réduire de 30% les émissions de CO <sub>2</sub> du transport aérien de marchandises				- Réduire de 30% les émissions de CO <sub>2</sub> du transport aérien de marchandises - trouver d'autres solutions de transport que le camion pour les distances comprises entre 250 et 600 km	- rechercher de nouveaux fournisseurs français - développer le chiffre d'affaires avec les fournisseurs français actuels
<b>Norbert Dentressangle</b>	50g CO <sub>2</sub> /t.km en 2007	Gagner 1 litre aux 100 kilomètres sur 2004-2005		1000 véhicules en 2007 aux normes Euro 4		

Entreprises	Objectifs					
	GES	Consommation	Bruit	Véhicules propres	Report modal	Autres
PSA Peugeot Citroën						Gefco s'est engagé en 2006 dans une démarche environnementale selon le référentiel ISO 14001 avec un objectif de déploiement en 2008.
Rhodia	Réduire de 80% les émissions mondiales de GES sur la période couverte par le protocole de Kyoto (1990-2010)					

### III.3.2 Les axes de progrès vus par les responsables environnement ou développement durable

Quelques responsables en charge de départements RSE ont été interrogés directement sur les priorités qu'ils comptaient faire valoir pour améliorer la prise en compte du critère environnemental dans les décisions relatives à la supply chain.

#### Axes d'amélioration transport-logistique pour d'éventuelles nouvelles politiques de développement durable (pourcentage de responsables environnement ayant cité l'item)



Les responsables en charge des politiques environnementales des entreprises font de l'amélioration du taux de remplissage une des pistes de progrès majeure (cité par 39% des répondants). D'après eux, les stratégies d'amélioration de la « soutenabilité » de la chaîne transport-logistique, qui pourraient être envisagées dans le cadre de la définition de la prochaine politique de développement durable de l'entreprise, tiennent principalement à une meilleure utilisation des véhicules (et de leur taux de remplissage), une optimisation des itinéraires et une réduction des kilomètres à vide (soit, on le remarquera, toutes actions susceptibles de conduire à une réduction de la consommation de gazole et du poste carburant).

Elles ont également traité à la réduction des emballages et des conditionnements transportés, et au développement du transport intermodal (report de la route vers le fer ou la voie d'eau et limitation, voire arrêt, du transport aérien comme pour Gemey Maybelline). Chez IKEA par exemple, l'essentiel du transport s'effectue par route, mais une des ambitions consiste à développer les transports ferroviaires, maritimes et combinés. La réduction des distances parcourues est évoquée par l'Oréal et Sotra Seperef par exemple.

Un tiers des responsables environnement-développement durable n'exclue pas une sélection des prestataires transport-logistique sur des critères de performance environnementale, tandis que le raccourcissement des circuits d'approvisionnement ou de distribution est également envisagé par quelques uns d'entre eux : Nature et Découvertes souhaite développer ses achats en Europe, Sotra Seperef prévoit de transférer la production sur un autre site pour réduire les distances de transport, et Norbert Dentressangle s'interroge sur la localisation des nouveaux bâtiments, pour mieux optimiser le transport.

DHL s'est fixé pour objectif de passer à 25% l'ensemble de son parc à la norme Euro en 2008 et de former 15% de conducteurs supplémentaires à de nouveaux comportements de conduite.

En revanche, la perspective d'utiliser des carburants alternatifs semble encore éloignée ; Norbert Dentressangle essaie d'initier de nouveaux projets avec des biocarburants de 2<sup>ème</sup> génération, mais des contraintes de production en empêchent le développement.

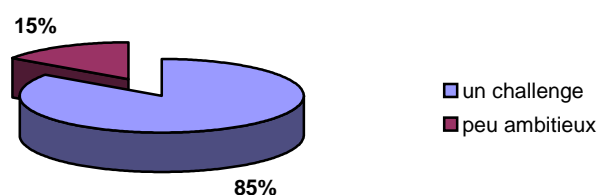
Norbert Dentressangle suit aujourd'hui 4 axes de progrès :

- l'expertise technologique (boîtes de vitesse, EGR/SCR...)
- la mobilisation/sensibilisation des acteurs du groupe, en particulier à la réduction de la consommation de carburant : il existe des primes en fonction de la consommation, et dans les agences qui consomment le plus, un challenge a été mis en place.
- l'organisation d'une journée sécurité sur 7 sites auprès des exploitants (l'idée est de leur faire prendre conscience des risques qu'ils peuvent faire courir aux conducteurs qui sont stressés)
- La mise en place d'éolienne, et la gestion des déchets.

### III.3.3 Le degré d'ambition des objectifs en question

Du point de vue de la plupart des répondants à notre enquête, les objectifs de performance environnementale que se sont fixés leur entreprise sont considérés comme ambitieux pour le transport et la logistique.

#### Degré d'ambition des objectifs pour le transport et la logistique (en % de répondants)



Parmi les entreprises qui se sont données des objectifs, six prétendent les avoir atteints par le passé, contre trois dans le cas contraire, du fait notamment que les objectifs évoluent dans le temps ; les autres ne se prononcent pas, mais il est vrai que les objectifs ont pu être fixés très récemment et que la démarche peut être vue comme expérimentale.

Aujourd'hui, la direction développement durable de La Poste reconnaît que l'objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du transport de 5% entre 2003 et 2007 a été déterminé un peu à l'aveuglette, ce qui explique qu'il n'a pas été atteint. Il avait été fixé à partir :

- d'une feuille blanche rédigée par un ingénieur environnement de la direction du développement durable (réflexion ex nihilo)
- d'un benchmark avec d'autres entreprises (dont la Deutsche Post)
- de l'activité économique prévisionnelle du Groupe.

Pour la fixation des objectifs de la période 2008-2012, le groupe a désormais plus de recul sur ses différentes activités.

La majorité des responsables développement durable interrogés considèrent qu'à court ou moyen terme la politique de développement durable de leur entreprise impliquera davantage le transport et la logistique.

L'analyse des « bonnes pratiques » d'entreprises industrielles et commerciales (en particulier) apparaissant comme engagées dans une recherche d'amélioration de la durabilité de l'ensemble de leurs activités (ou qui sont en recherche d'une légitimation sur ces questions), montre que la dimension transport-logistique est progressivement intégrée à leurs réflexions (et à leurs discours).

En premier lieu, les responsables transport-logistique et les « communicants » de l'entreprise (dont on peut considérer que les responsables développement durable font partie même si leurs fonctions ne se bornent bien entendu pas à une mission de communication), sont parfaitement en capacité de relater les actions qui, récemment, sont susceptibles d'avoir impacté, à la hausse ou à la baisse, les émissions, la consommation de carburant, les nuisances sonores, etc., et ce même si les effets externes engendrés (négatifs ou positifs) n'ont pas été quantifiés ; en effet, pour l'heure, la seule méthodologie accessible aux entreprises pour mesurer les impacts environnementaux de leurs actions s'intéresse exclusivement aux émissions de gaz à effet de serre (bilan carbone) et reste peu répandue (il est vrai que la mise en œuvre de la démarche requiert un engagement certain de l'entreprise)<sup>60</sup>.

En second lieu, les rapports de développement durable témoignent d'une habileté certaine à valoriser, pour leurs vertus présumées en termes de soutenabilité, des choix manifestement dictés par des impératifs économiques : on pense par exemple à l'amélioration des taux de remplissage (principale mesure mise en avant par nos interlocuteurs), la rationalisation des flux et leur massification, l'abandon du fret aérien, etc. Si la responsabilité environnementale de l'entreprise aboutit parfois à son renoncement volontaire à produire plus loin, à distribuer plus vite, plus facilement et moins cher, au nom d'une éthique (qu'elle ne se prive bien entendu pas de faire valoir à ses clients potentiels), dans un grand nombre de configurations cependant, la justification des évolutions et tendances évoquées est à rechercher dans la poursuite de la baisse des coûts logistiques et de transport, et leurs effets sur l'environnement ne sont que fortuits (ils tiennent à la bonne corrélation entre gains de productivité et réduction des émissions de CO<sub>2</sub>).

La remarque vaut aussi quant à l'architecture des réseaux de distribution et à la localisation des plates-formes logistiques, qui sont entièrement soumis à des choix qui relèvent de la recherche de l'efficacité économique (d'où des tensions sur l'environnement, mais aussi sur le volet social, les bassins logistiques ne coïncidant que partiellement avec les bassins d'emploi). Les tentatives de mutualisation des moyens de transport dans la grande distribution sont elles en partie inspirées par le besoin de faire face à un risque de pénurie de camions et de chauffeurs (dont pourraient particulièrement pâtir les sociétés qui ne peuvent pas envoyer des lots complets ou qui ont une activité saisonnière/irrégulière).

Le recours au transport combiné, et d'une manière générale aux alternatives à la route, relève d'une logique un peu différente, le projet de report modal étant qualifié sur des critères qui ne se limitent pas aux gains monétaires qui en sont attendus ; d'autres éléments relatifs à la qualité de la prestation sont mis en balance, incluant délai, fiabilité, etc., et surtout la complexité d'organisation de l'inter ou du multimodal : aussi, il est désormais fréquent que la

---

<sup>60</sup> Pour les transporteurs, l'ADEME a également conçu en 2008 des outils d'évaluation dans le cadre du suivi des engagements pris par les signataires de la Charte d'engagement volontaire de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.



décision des chargeurs de s'engager dans cette voie, ou de l'approfondir (quand il n'y a pas encore d'habitude de travail avec les fournisseurs de solutions alternatives à la route), émane à un moment donné de responsables transport et/ou de directions générales, qui, s'interrogeant sur leur responsabilité environnementale (responsabilité d'entreprise, mais aussi prise de conscience d'une responsabilité individuelle dans l'entreprise), tentent, malgré les difficultés pressenties, de concilier performance environnementale et efficacité économique.

D'autres entreprises, même si le phénomène reste très rare, vont jusqu'à rogner leurs marges pour développer une stratégie modale et/ou une flotte roulant au GNV, avec des véhicules hybrides, des biocarburants de nouvelle génération, etc. Dans ce cas (et quand ces investissements ne visent pas la seule distribution physique des centres urbains où les menaces de renforcement de la réglementation sont fortes), la démarche accompagne un projet d'entreprise global qui concourt à la distribution et/ou la fabrication de produits eux-mêmes éthiques et/ou écologiques, et participe ainsi à la mise en cohérence de la stratégie marketing (même si elle trouve d'abord sa source dans une conviction forte du chef d'entreprise).

Alors que l'intégration des préoccupations de durabilité par une approche matérielle du transport, qui conduit de manière privilégiée au report modal, est réputée concerner prioritairement des organisations logistiques simples, que l'on qualifiera de type « *lean* » (généralement en amont de la chaîne)<sup>61</sup>, on a pu constater que l'émergence d'une véritable RSE conduit également des organisations de type plutôt « *agile* » (en aval de la chaîne, et devant répondre, par définition, à la satisfaction d'un marché volatile aux besoins changeants) à orienter leur stratégie de durabilité vers des solutions alternatives au tout route (et pas nécessairement vers des solutions de mutualisation, comme on aurait pu s'y attendre).

Ce sont ces mêmes entreprises de type « *agile* » qui se lancent dans des démarches d'éco-conception de produits – qui contribuent à occuper ainsi moins de place dans les véhicules – ou réhabilitent (souvent très ponctuellement toutefois) des circuits de production plus courts (IKEA, Lafuma, Nature et Découvertes, Conforama...). Quelques rapports de développement durable posent également la question de la relocalisation de certains sites d'approvisionnement et l'envisagent pour l'avenir, mais l'évolution du cours du brent n'y est sûrement pas indifférente. On remarque cependant que les entreprises qui ont la maîtrise des outils de production intègrent cependant plus facilement cette dimension de localisation que celles qui n'effectuent que du « *sourcing* ».

---

<sup>61</sup> Voir à ce sujet l'article de M. de Brito, V. Carbone, et C. Meunier Blanquart à paraître.

## **IV Le reporting environnemental de la supply chain**

Pour répondre aux exigences de la loi NRE, et aux obligations de reporting, les rapports de développement des entreprises intègrent généralement la présentation d'indicateurs clés, exposés dans des tableaux en fin des documents.

La loi NRE a accéléré en France le débat sur le besoin de validation ou de certification des données extra-financières. Les données avancées sont généralement visées par un cabinet extérieur (exemple : PricewaterhouseCoopers pour Rhodia, ERM pour les données de sécurité, hygiène et environnement de l'Oréal et PricewaterhouseCoopers pour ses données sociales).

Les cabinets d'audit délivrent trois types « d'assurance » :

- « raisonnable » : les données vérifiées sont certifiées exactes
- « modérée » : des sondages n'ont pas révélé d'erreur significative
- ou une simple « attestation » : l'élaboration de l'information apparaît claire et documentée.

Selon un observatoire mis au point par Ernst & Young, quelques 53% des entreprises du CAC 40 ont fait vérifier la fiabilité de leur reporting environnemental ou social par un tiers. Mais le niveau de vérification n'est pas encore très homogène : l'audit des données elles-mêmes demeure aujourd'hui encore le fait d'une minorité d'entreprises, et la plupart font seulement valider leurs procédures.

Le distributeur Monoprix a lui choisi de s'engager à appliquer volontairement la norme ISO 14021 pour garantir la sincérité et la fiabilité de ses auto-déclarations.

## **IV.1 Pratiques actuelles de reporting de la performance environnementale en transport-logistique**

Le développement durable n'intéresse pas seulement les entreprises cotées au CAC 40 et il existe désormais un besoin généralisé et croissant pour des indicateurs environnementaux, même de la part d'entreprises qui ne sont pas soumises à la loi NRE.

En effet, les kilomètres parcourus, les taux de chargement, et d'une manière générale tous les indicateurs qui permettent d'apprécier l'activité de transport et son efficacité, ne sont pas nécessairement connus par les chargeurs, même par des grands groupes, dont la complexité d'organisation (nombreuses filiales et acquisitions/cessions fréquentes) compromet l'accès à l'information.

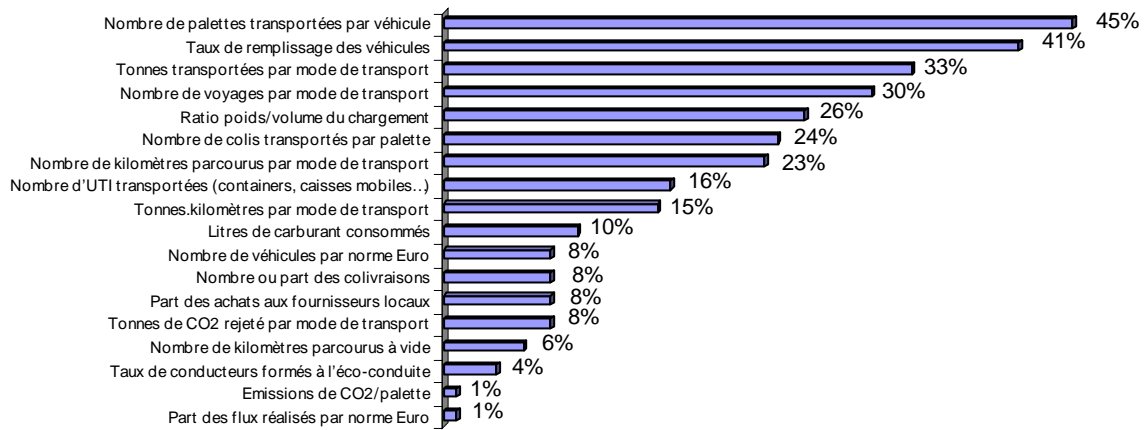
Les démarches visant une meilleure connaissance et une évaluation de la supply chain sont pourtant un préalable à des actions de planification et d'optimisation des flux par exemple, indispensables pour réduire le poste transport.

Un travail de recherche d'indicateurs environnementaux peut aussi être un moyen efficace de faire adhérer les collaborateurs à la démarche de développement durable. Le concept, perçu au départ comme abstrait, devient alors plus concret pour le personnel impliqué, puisque se traduisant en chiffres, eux-mêmes impactés par des actions. C'est un levier de sensibilisation des équipes autour de ces questions.

### **IV.1.1 Quels indicateurs de performance environnementale de la supply chain aujourd'hui disponibles en entreprise ?**

Au cours de l'enquête téléphonique, il a été demandé aux responsables transport-logistique d'identifier quels étaient les indicateurs actuellement suivis par leur entreprise qui révélaient un aspect de leurs performances environnementales. En fait, 13% des responsables transport-logistique interrogés déclaraient n'en suivre aucun.

## Indicateurs actuellement suivis par les responsables transport-logistique (en % des répondants)



Pour l'heure, le suivi des émissions de gaz à effet de serre par les acteurs économiques privés est encore faible et la diffusion des bilans carbone est restreinte à une échelle relativement confidentielle. Les responsables transport des entreprises industrielles et commerciales s'en tiennent aux indicateurs classiques de performance logistique, en particulier les tonnages (cité 33% des répondants), les volumes transportés (en nombre de palettes ou de colis) et le taux de remplissage des véhicules (cité par 41% des répondants).

### IV.1.1.1 Des indicateurs classiques de performance logistique ...

Le **taux de remplissage** des poids lourds livrant les magasins IKEA en France (en moyenne de 61,16% en 2005 dans le sens des dépôts vers les magasins) est suivi quotidiennement par chacun des trois dépôts. La CAT suit également les coefficients de chargement de manière quotidienne, avec un reporting hebdomadaire, et des objectifs fixés pour chacun des centres. Une augmentation anormale du coefficient de chargement permet de décider qu'il faut remettre du plancher à disposition.

Le taux de remplissage est bien suivi par Electrolux, car ce résultat est soumis à intérêt. Il est de 96% pour les flux à la sortie des usines et des entrepôts (flux aller), les flux retour ne sont eux pas comptabilisés, car ils ne sont jamais facturés (néanmoins, les points de rechargement ne seraient pas très éloignés, les transporteurs demandant généralement le paiement du retour s'ils n'ont pas de possibilité de rechargement).

Les **kilomètres parcourus** sont suivis par près d'un quart des responsables transport-logistique interrogés. La branche Logistique Cargo de la CAT a ainsi mis en place un reporting du nombre de kilomètres mensuel. Les conducteurs ont l'obligation d'indiquer le kilométrage effectué et les centres de les saisir. De plus, un indicateur de kilométrage moyen par jour et par véhicule a été fiabilisé en 2005.

8% des entreprises enquêtées effectuent un suivi de la répartition de leur **flotte par norme Euro**. La branche Logistique Cargo de la CAT mesure ainsi un « Euro Index » pour la distribution qui s'élève à 2,70 en France, où il ne reste plus que 4 véhicules norme Euro I travaillant pour la CAT, et 2,53 en Europe. L'index le plus mauvais est celui de la Pologne, tandis que la Slovénie, qui a bénéficié de subventions européenne pour l'achat de véhicules neufs, est plutôt bien dotée en Euro III. Les véhicules les plus âgés sont surtout utilisés pour la distribution régionale et urbaine et les véhicules neufs privilégiés pour la longue distance.

Enfin, 8% des responsables transport-logistique interrogés suivent leurs **émissions de gaz à effet de serre**. Celles-ci sont assez fréquemment déduites du suivi des consommations de carburant par les entreprises grâce à des coefficients unitaires permettant le passage de l'un à l'autre : c'est la méthodologie utilisée par Monoprix par exemple, mais aussi par Gefco qui utilise les facteurs de conversion recommandés par le Centre Interprofessionnel Technique d'Etude de la Pollution Atmosphérique (CITEPA). Or, les litres de carburant consommés ne sont précisément connus que par un dixième des responsables interrogés.

#### **IV.1.1.2... plus faciles à suivre que les émissions de CO<sub>2</sub>**

A défaut de connaître les consommations, d'autres, comme Carrefour, utilisent les kilomètres parcourus pour établir leur bilan carbone. Mais le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> et son interprétation se heurtent alors à différents écueils techniques. En effet, comment tenir compte de l'économie réalisée avec une formation à l'éco-conduite ? Ou encore, comment prendre en compte le fait d'utiliser les GNV ?

Carrefour, comme Danone, calcule également des tonnes équivalent CO<sub>2</sub> par palette transportée. Cet indicateur est particulièrement pertinent dans la distribution, qui raisonne en termes de surface au sol. Dans le cadre du Club Déméter, qui a initié début 2007 un groupe de réflexion « indicateurs » pour travailler essentiellement sur la mesure et le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> dans le transport et la logistique, c'est cet indicateur qui a été privilégié pour comparer et suivre les performances environnementales de la chaîne logistique, pour les transports en véhicules complets du moins (comme dans la brasserie par exemple).

Dans le cas de lots partiels, comme dans la parfumerie, c'est la connaissance des tonnes.kilomètres qui est à rechercher. Norbert Dentressangle et Lafarge calculent déjà un indicateur de performance en matière de GES ramené à la tonne.kilomètre. Celui du premier devrait passer de 59 g/t.km en 2006 à 50 g/t.km en 2007. Dès 2005, Norbert Dentressangle a été signataire d'un accord de partenariat avec l'Ademe afin de contribuer à l'élaboration d'indicateurs de CO<sub>2</sub> qui serviront d'outils de pilotage de la performance environnementale.

Or, Julien Darthout, de CPV Consultants, qui anime le groupe de travail « indicateurs » du Club Déméter, prévient que la reconstitution des tonnes.kilomètres peut s'avérer complexe. En effet, les tonnes.kilomètres doivent être calculées à la ligne, par le produit des tonnages et

des distances opération par opération, ce qui n'est généralement pas le cas dans les entreprises, et pas toujours compris ( $[A \times B + C \times D]$  non égal à  $[A + C] \times [B + D]$ ).

Dans certains cas, le passage entre nombre de palettes et tonnage ne posera pas de problème, comme pour Danone Waters qui charge une tonne par palette. D'une manière générale, les tonnes.kilomètres ont plus de chances d'être connues lorsque les camions sont complets, le calcul étant plus immédiat. L'information existe, mais sa mise à disposition requiert généralement beaucoup de travail, même avec SAP. Encore faut-il pouvoir reconstituer les distances parcourues : certains ont eu besoin de faire une série de recherches d'itinéraires sur le site Internet de Mappy SA. L'enquête montre d'ailleurs que les tonnes.kilomètres ne sont suivies que par 15% des entreprises interrogées.

Concernant la règle de gestion des indicateurs et le rapport des émissions aux unités produites par activité, Julien Darthout est largement plus favorable, quand cela est possible, à un indicateur qui porte sur le nombre de palettes que sur les tonnes.kilomètres, cette dernière dimension étant peu parlante. Luc Serveau, le directeur qualité, sécurité, environnement de LR Services, estime également qu'un ratio ramené à une activité en volume (en l'occurrence la tonne préparée) est plus pertinent que ramené à des kilomètres parcourus (qui n'évoluent pas nécessairement aussi vite que l'activité).

En revanche, un indicateur d'émissions de GES rapportées au chiffre d'affaires ne serait vraisemblablement pas pertinent. Ernest & Young, dans son Observatoire 2006 du reporting extra-financier fait remarquer les ratios de ce type rapportent des numérateurs à des dénominateurs qui ne recouvrent pas toujours des périmètres comparables. Par exemple, le chiffre d'affaires peut inclure du négoce sans émission de GES ce qui améliorerait le ratio sans raisons valide.

## **IV.1.2 Organisation du reporting environnemental en transport-logistique**

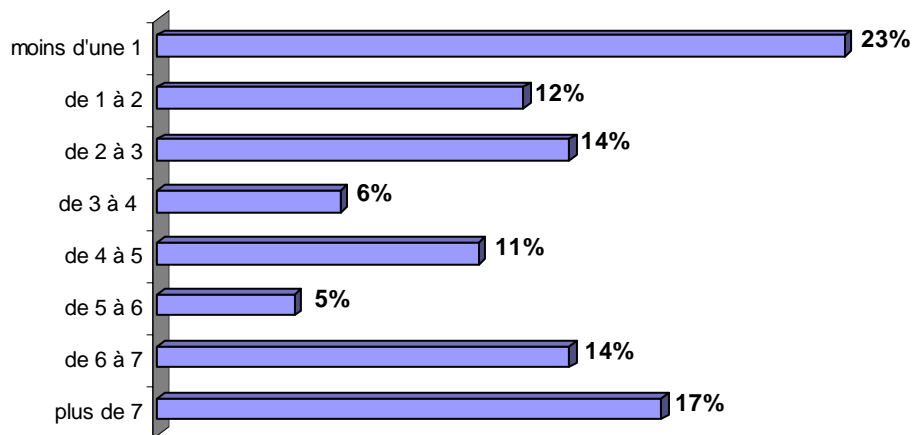
Dans 80% des cas, les indicateurs suivis par les entreprises interrogés sont disponibles avec une régularité au moins mensuelle.

### **IV.1.2.1 Collecter les données et calculer des ratios : des moyens humains et informatiques à mobiliser**

Julien Darthout de CPV Consultants, et animateur du Club Déméter, constate que le projet indicateurs est porté principalement par un chef de projet méthode ou la direction transport-logistique. Des consultants peuvent être associés à la constitution des outils de reporting, comme Enablon, un éditeur de solutions logicielles de reporting et pilotage développement durable, auquel Conforama par exemple s'est adressé.

On constate que certaines directions développement durable ont déployé des correspondants sur chaque site, pour faciliter le recueil de données nécessaires à la constitution des indicateurs, comme chez Alfesca Labeyrie, ou encore dans une approche « talk down » et « bottom up », comme pour Nature et Découvertes.

## Temps passé au reporting des indicateurs transport-logistique (en nombre de semaines\*hommes par an)



Le temps passé pour le reporting des indicateurs transport de développement durable n'est sans doute pas toujours facilement identifié par les responsables interrogés du fait de son caractère diffus au quotidien. Certaines directions transport-logistique y consacraient toutefois très peu de temps.

Le reporting peut même être automatique, par exemple lorsqu'il est intégré au contrôle de gestion. C'est le cas pour les Ciments Calcia, mais aussi pour la branche Logistique Véhicule de la CAT, où les kilomètres parcourus par unité de manutention (le véhicule neuf) sont connus de manière exacte grâce au système informatique. A l'inverse, chez Kraft Foods, ce reporting nécessiterait une personne à plein temps et chez Cora Logistique environ un temps plein et demi.

En règle générale, les données environnementales reportées sont plus difficiles à collecter que les données sociales qui peuvent être issues des systèmes de paie. Pour reconstituer les kilomètres parcourus par type de transport et par région par exemple, si les données existent, elles ne sont pas évidentes à extraire informatiquement avec l'outil d'aide à la facturation, comme en témoigne la responsable transport d'Electrolux.

Dans le cadre de la préparation d'un bilan carbone, la collecte des données transport par Schneider Electric a nécessité deux mois. Cet exercice a permis de mieux connaître les flux routiers en Europe générés par l'activité, alors que les taux de remplissage et les kilomètres parcourus n'étaient auparavant pas connus précisément.

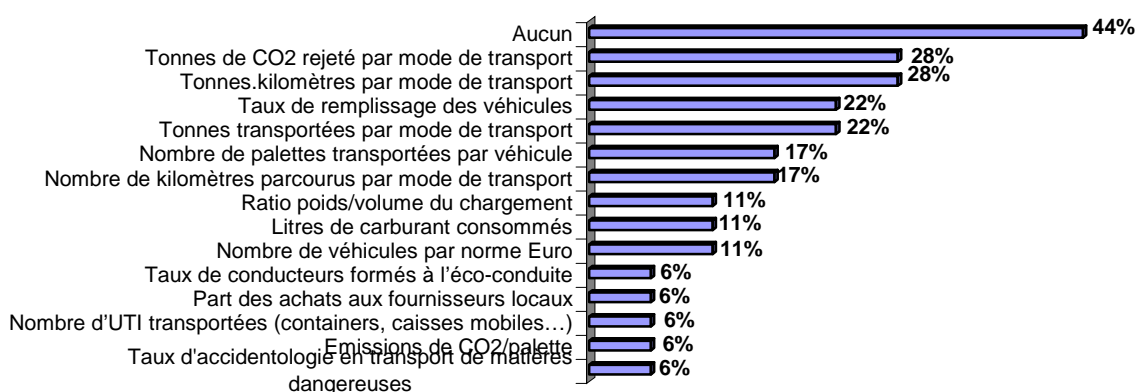
Pour Julien Darthout, de CPV Consultants, le plus long semble-t-il revient à calculer les indicateurs une première fois, car cela suppose de créer des requêtes sur le système d'information avec l'aide d'un informaticien ; puis, lorsque la procédure est automatisée, le calcul devient immédiat. CPV Associés a réalisé un outil qui s'appuie sur la méthodologie du bilan carbone pour estimer les flux de GES sur la partie supply chain.

Du reste, nous avons pu vérifier par l'enquête qu'il n'existe pas de corrélation entre le temps passé et le nombre ou le type d'indicateurs effectivement suivis.

#### IV.1.2.2 Exploiter les données et communiquer : un levier de sensibilisation des équipes

Parallèlement, les responsables environnement et/ou développement durable ont précisé quels étaient les indicateurs transport-logistique publiés dans leur rapport annuel d'activité ou rapport de développement durable.

##### Indicateurs transport-logistique publiés (rapport annuel d'activité ou rapport de développement durable)



44% des responsables environnement interrogés déclarent ne publier aucun indicateur transport-logistique, à relier il est vrai au fait que la moitié n'édite pas de rapport de développement durable. L'indicateur le plus souvent cité a trait aux émissions de CO<sub>2</sub> rejetées (28% des répondants le citent), dont la réduction est au cœur des enjeux environnementaux des entreprises.

Il est souvent complété par une combinaison d'indicateurs reflétant des éléments d'exploitation relatifs au poids et au volume des marchandises et au nombre de kilomètres parcourus. En matière de distance par exemple, Coca Cola Entreprises présente, dans son rapport « responsabilité sociale et environnementale », les kilomètres totaux annuels, la distance moyenne de livraison client et la distance entre sites de production et plates-formes logistiques.

La définition d'indicateurs visant à enregistrer des progrès en matière d'efficacité logistique (performance ex ante) est vraisemblablement autant recherchée que la mesure des effets externes du transport (performance ex post).



Le plus souvent, la communication de l'information, ou la mise en place d'un système de collecte d'informations pour les rapports annuels (échange de « fiches » de données), se font par le biais de réunions de travail, avec éventuellement la présence des représentants du personnel, comme chez Ducros, bien que ceux-ci soient par ailleurs rarement évoqués.

La volonté de calcul des indicateurs environnementaux permet d'amorcer une stratégie de communication en interne sur le développement durable qui est même, pour certaines entreprises, plus importante que la communication qui pourra en être faite ensuite en externe. D'ailleurs, seulement 5 des 22 membres du Club Déméter qui ont participé à un groupe de travail les ayant conduit à reconstituer les émissions de CO<sub>2</sub> de leurs transports publient cet indicateur carbone. Certains le suivent pourtant tous les mois, voire à la semaine, mais ne souhaitent pas que le Club Déméter, dont ils sont adhérents, en fassent état à la presse.

### **IV.1.3 Zoom sur les indicateurs publiés**

Ci-dessous, les indicateurs transport-logistique relevés dans une vingtaine de rapports de développement durable sont plus avant détaillés.

### Indicateurs transport et logistique suivis

Entreprise	Indicateurs transport et logistique							
	GES transport	Consom- mation	Nombre de kilomètres parcourus	Polluants	Accidentologie	Véhicules propres	Report modal	Autres
<b>Auchan</b>	% de réduction des émissions de gaz à effet de serre grâce à l'optimisation des kilomètres parcourus							
<b>Carrefour</b>	- émissions de CO <sub>2</sub> par unité de transport (en kg), résultat par pays - émissions CO <sub>2</sub> en tonnes						Part des transports alternatifs à la route (par mode)	- part des achats des produits alimentaires contrôlés avec les fournisseurs locaux (en %) par pays - niveau de maturité de la démarche logistique (résultat par pays) ; la démarche logistique auto-évaluée concerne la mise en œuvre des opérations de massification, la traçabilité, la chaîne du froid, la rationalisation et le management environnemental. Interprétation : entre 1 et 5 : en cours de test entre 6 et 10 : en cours de déploiement entre 11 et 15 : déployé entre 16 et 20 : amélioration continue
<b>Casino</b>	- Emissions de GES dues au transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins (Teq. CO <sub>2</sub> ) - Emissions de GES dues au transport de marchandises (en tonnes équivalent carbone) ramenées au nombre de palettes transportées					Part de la flotte Easydis par norme Euro		

Entreprise	Indicateurs transport et logistique							
	GES transport	Consommation	Nombre de kilomètres parcourus	Polluants	Accidentologie	Véhicules propres	Report modal	Autres
<b>Coca Cola Entreprise</b>			Distance moyenne : - livraison client - livraison intersite Kilomètres totaux annuels				Taux de transport fret par fer	Taux de remplissage des camions
<b>Ecolab</b>					Nombre d'accidents par millions de miles parcourus			
<b>France Télécom</b>	tonnes de CO <sub>2</sub> transport	- litres essence des véhicules de société - litres diesel véhicules/navires société	distances parcourues avion/train (km)					
<b>Gaz de France</b>	- Emissions de GES par unité d'activité (transport) en g éq CO <sub>2</sub> /MWh - Emissions de CO <sub>2</sub> des véhicules (t éq CO <sub>2</sub> )			Emissions de NOx par unité d'activité (transport) en g éq NOx/MWh		Nombre véhicules propres achetés		
<b>Guyenne et Gascogne</b>			kilomètres parcourus (indicateur « logistique »)					
<b>Hewlett Packard</b>								- Nombre de fournisseurs engagés dans la RSE - Nombre de fournisseurs ayant rempli les documents - Nombre de sites audités

Entre-prise	Indicateurs transport et logistique							
	GES transport	Consommation	Nombre de kilomètres parcourus	Polluants	Accidentologie	Véhicules propres	Report modal	Autres
<b>IKEA</b>	émissions de CO <sub>2</sub> transport et logistique (tonnes), France						part du volume des marchandises transportées par mode de transport	- taux de remplissage amont (du fournisseur au dépôt) - taux de remplissage aval (du dépôt au magasin) - % de magasins desservis efficacement par les transports publics - % de clients utilisant les transports publics
<b>La Poste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Émissions totales de CO<sub>2</sub> du transport routier réalisé en propre par La Poste maison mère</li> <li>- Répartition des émissions de CO<sub>2</sub> par Métier</li> <li>- Émissions totales de CO<sub>2</sub> du transport routier sous-traité par le Courrier et ColiPoste</li> <li>- Émissions totales de CO<sub>2</sub> dues au transport routier (GeoPost)</li> <li>- Émissions de CO<sub>2</sub> routier par colis</li> <li>- Émissions totales de CO<sub>2</sub> dues au transport aérien sur le périmètre national réalisé par la filiale EuropAirPost</li> </ul>	Consommation totale de carburants du transport routier et aérien réalisé en propre par La Poste maison mère	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de kilomètres parcourus par la flotte de véhicules motorisés de la Poste (deux-roues, VL, PL)</li> <li>- Nombre de kilomètres parcourus par la flotte d'avions (filiale Europe Airpost)</li> <li>- Nombre de kilomètres parcourus par la flotte de trains</li> <li>- Nombre de kilomètres parcourus en modes propres (flotte de vélos + facteurs à pied)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flotte de véhicules motorisés de La Poste (deux-roues, VL, PL)</li> <li>- Flotte d'avions (filiale Europe Airpost)</li> <li>- Nombre de trains roulants (rames de TGV)</li> <li>- Flotte de chariots et de vélos</li> </ul>	

Entreprise	Indicateurs transport et logistique							
	GES transport	Consommation	Nombre de kilomètres parcourus	Polluants	Accidentologie	Véhicules propres	Report modal	Autres
<b>L'Oréal</b>			Milliers de tonnes.km par mode (voie terrestre, maritime, aérienne, total)					
<b>Monoprix</b>	Emissions annuelles de GES (Tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )		Nombre de kilomètres parcourus					
<b>Natures &amp; Découvertes</b>	Emissions de CO <sub>2</sub> en tonnes		Kilomètres parcourus					Tonnage transporté
<b>Norbert Dentressangle</b>	Emissions de CO <sub>2</sub> émis en grammes par tonne transportée et par kilomètre				Nombre de kilomètre parcourus sans accident responsable			Pourcentage des sites au niveau du standard environnemental interne
<b>PPR (YSL Beauté, Redcats, Fnac, Conforama)</b>	Emissions de CO <sub>2</sub> en tonnes par mode		Par mode : - fret en km - fret en tonnes.km				Nombre de containers	
<b>PSA Peugeot</b>	tonnes CO <sub>2</sub> émis par Gefco						Part des transports alternatifs à la route (par mode)	
<b>Rhodia</b>					Nombre d'accidents			

Entreprise	Indicateurs transport et logistique							
	GES transport	Consommation	Nombre de kilomètres parcourus	Polluants	Accidentologie	Véhicules propres	Report modal	Autres
<b>Suez</b>	Indicateur suivi depuis 2001 au moins : - émissions de CO <sub>2</sub> – flotte de véhicules - émissions de CO <sub>2</sub> – transport et stockage de gaz (hors flotte de véhicules) - émissions de CH <sub>4</sub> – transport, stockage et distribution de gaz (hors flotte de véhicules).					Nombre de camions (transport et distribution de gaz naturel), dont : - nombre et part de camions « verts » - nombre et part de camions « carburants alternatifs »		
<b>TNT Express</b>	Emissions de CO <sub>2</sub> en tonnes des véhicules à moteur et de l'aviation	Litres moyens de carburant utilisé pour 100 km dans l'aviation, et pour la flotte : - les véhicules de société - les VUL < 7,5 tonnes - les poids lourds > 7,5 tonnes et par activité (Courrier et Express)				Nombre de véhicules : - roulant au gaz naturel - hybrides - électriques - roulant aux biocarburants - roulant au gazole conventionnel - embarqués d'équipements de contrôle de la performance énergétique		Nombre de plaintes dues au bruit

Ces tableaux le montrent, les indicateurs les plus fréquemment suivis par les responsables transport-logistique ne coïncident pas nécessairement avec les indicateurs présentés dans les documents de communication. En particulier, alors que les émissions de CO<sub>2</sub> figurent dans le palmarès des indicateurs dont la publication est privilégiée dans les rapports de développement durable, on a pu voir que celles-ci ne sont encore mesurées que par 8% des responsables transport interviewés.

Le calcul des émissions de CO<sub>2</sub>, est une constante des rapports de développement durable, et constitue un des indicateurs environnementaux les plus cités, les autres polluants générés par le transport étant beaucoup plus rarement mentionnés (sauf par IKEA qui s'intéresse aussi aux émissions de NO<sub>x</sub> et de particules du transport), même par les entreprises qui ne sont pas concernées par la réglementation européenne sur les quotas d'émission de CO<sub>2</sub> en raison de leurs besoins énergétiques relativement faibles (exemple : l'Oréal, ou Carrefour qui depuis 2003 suit les émissions de CO<sub>2</sub> pour toutes ses business units à travers le monde).

Il s'en suit un besoin de disposer de nouveaux indicateurs orientés vers la mesure des impacts climatiques.

## **IV.2 Le suivi des émissions de CO<sub>2</sub>, principal enjeu de reporting**

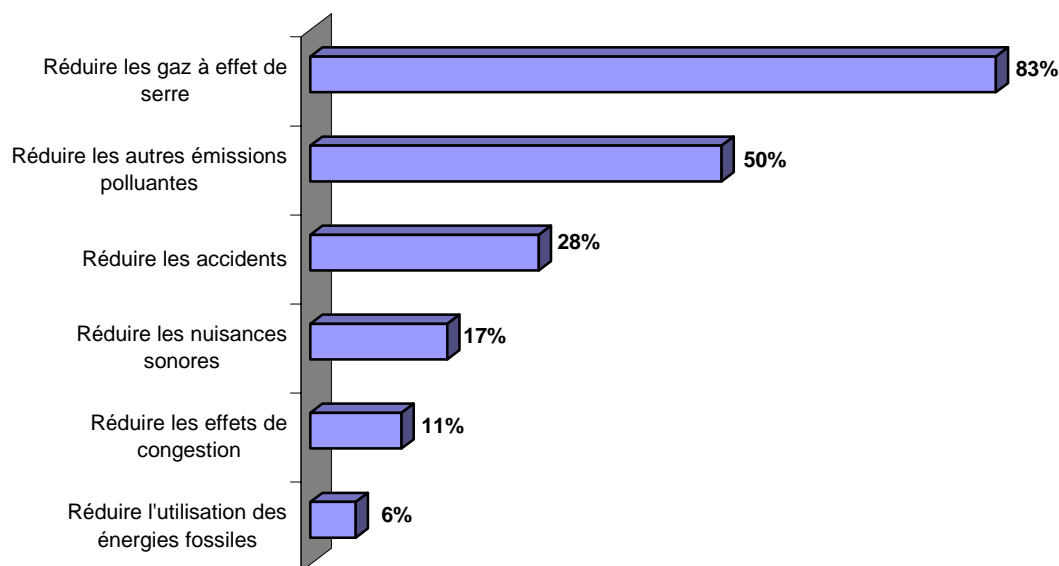
Dans l'expectative d'une taxe carbone (sur le carburant ?), ou d'un marché de quotas d'émissions, les rejets en CO<sub>2</sub> sont au cœur des préoccupations environnementales des entreprises.

### **IV.2.1 Le réchauffement climatique au cœur des préoccupations environnementales**

Du fait de l'acuité du problème posé par le réchauffement climatique, dont les gaz à effet de serre sont les principaux responsables, le transport, en particulier de marchandises, se trouve propulsé au devant de la scène, montré du doigt pour cause de contribution significative aux émissions globales de CO<sub>2</sub>.

#### **IV.2.1.1 De l'identification des enjeux...**

##### **Enjeux environnementaux de la politique transport/logistique (en % des répondants)**





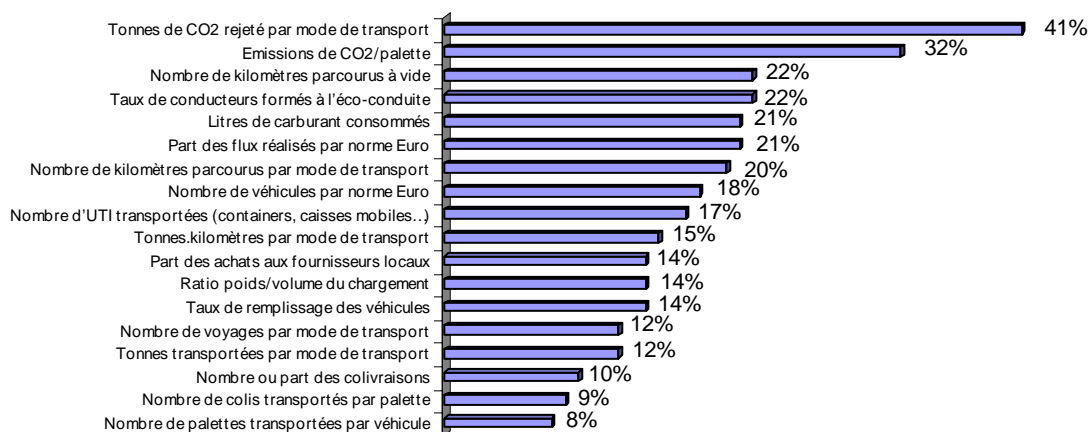
Pour les responsables développement durable interrogés, la priorité absolue d'une stratégie de soutenabilité du transport et de la logistique est la lutte contre le réchauffement climatique et la réduction des émissions de gaz à effet de serre du transport. La progression du taux de participation au Carbon Disclosure Project (2 700 entreprises), qui regroupe 315 investisseurs représentant 4 1000 milliards de dollars d'actifs, et son extension géographique, confirment que la majorité des entreprises dans le monde considère désormais le changement climatique comme une source de risques commerciaux.

A noter que dans la brochure RSE de Coca Cola Entreprise de 2005 le transport est traité dans une rubrique intitulée : « Les transports, la chasse à l'effet de serre », les transports faisant eux-mêmes partie, avec la gestion de l'eau et des emballages, des trois enjeux majeurs pour l'environnement identifiés pour les filiales France de Coca Cola Company.

Si la médiatisation des effets potentiels du réchauffement climatique conduit la grande majorité des entreprises à considérer la réduction des émissions de gaz carbonique comme un enjeu environnemental majeur, la prise de conscience de réduire les autres émissions polluantes du transport (cité par un interviewé sur deux) n'est certainement pas étrangère à l'existence des normes Euro.

#### IV.2.1.2 ... à la traduction de besoins en termes de connaissances

##### Indicateurs (non actuellement suivis) jugés pertinents (en % des répondants)



Interrogés sur les indicateurs qu'ils jugent les plus pertinents (hormis ceux qu'ils suivent déjà actuellement), les responsables transport-logistique des entreprises industrielles et commerciales citent en nombre les indicateurs relatifs aux émissions de gaz à effet, qu'il s'agisse des tonnes de CO2 rejeté par mode de transport (41% des répondants) ou des émissions de CO2 par palette (32% des répondants). Force est de constater que si l'impact en termes d'émissions de CO2 du transport est encore rarement mesuré par les entreprises,

sa meilleure appréciation est largement désirée par les chargeurs, et pas seulement par leurs directions environnementales.

Dans ce contexte, et un volet bilan carbone vient d'être mis à l'ordre du jour des réunions du comité environnement de l'ILEC, et plusieurs entreprises se lancent dans la réalisation du bilan carbone de toutes leurs activités, le périmètre industriel et la logistique. Le responsable développement durable de Lafuma annonce un coût de 13 000 € pour ce bilan. L'objectif est bien de connaître les postes les plus émetteurs de carbone et identifier dans quelle direction faire prioritairement porter l'effort.

Des transporteurs, comme Norbert Dentressangle qui a travaillé avec l'ADEME sur la définition d'indicateurs de mesure, l'ont bien compris. Norbert Dentressangle valorise ainsi auprès de ses clients un nouvel argumentaire commercial qui intègre l'indicateur CO<sub>2</sub>/tonne.kilomètre : « certaines entreprises l'incluent dans leurs critères de choix, d'autres le mettent en arrière plan par rapport aux critères économiques. Mais nos propositions d'organisation de transport intègrent déjà l'environnement et dans un contexte gagnant-gagnant »<sup>62</sup>.

Et TNT Express s'est fixé pour objectif de devenir la première entreprise de services postaux et de livraison express « neutre en émissions de CO<sub>2</sub> ».

Le suivi des émissions de CO<sub>2</sub> (et des consommations de carburant), lorsqu'il est effectué régulièrement, et formalisé de manière homogène et uniforme dans tout le groupe, présente en outre l'intérêt de faciliter l'identification des axes de progrès. Ainsi, pour Carrefour, qui calcule ses émissions CO<sub>2</sub> en tonnes à partir des kilomètres parcourus entre les entrepôts et les magasins, le suivi, dans de plus en plus de pays, des kilos de CO<sub>2</sub> émis par unité de transport, a permis de mettre en évidence que les trajets de retour (vers entrepôt après livraison en magasin) étaient souvent la partie du trajet la moins bien optimisée.

---

<sup>62</sup> Hervé Montjotin *in* Le Moci du 2 novembre 2006.

## IV.2.2 La fiabilité et la comparabilité des reporting carbone en débat

### IV.2.2.1 Mise en perspective des valeurs publiées pour les indicateurs CO<sub>2</sub> du transport

Les encadrés ci-dessous récapitulent les valeurs, absolues d'une part, et relatives d'autre part, que les entreprises donnent de leur indicateur CO<sub>2</sub> transport dans les rapports de développement durable. Sur la base des mentions portées dans ces rapports à différentes années de référence, une mise en perspective de l'évolution des émissions par entreprise est proposée.

<b>Volume d'émissions de CO<sub>2</sub> du transport (en tonnes)</b>					
		<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Carrefour<sup>63</sup></b>			303 489	395 978	543 669
<b>Natures et Découvertes</b>				983	1 027
<b>Casino France</b>		119 832	130 400	136 275	129 156
	dont Monoprix		47 090	48 788	48 288
<b>PPR<sup>64</sup></b>			66 900	45 282	330 731
	YSL Beauté		126	434	9 125
	Redcats		29 295	14 344	241 128
	Fnac		5 320	7 408	8 095
	Conforama		13 037	16 244	48 269
	CFAO		15 301	2 403	24 114
	Printemps <sup>65</sup>		3 953	4 449	
<b>PSA Peugeot [Gefco]</b>			58 000	61 400	61 600
<b>Suez</b>		868 455	625 413	606 662	651 978
<b>La Poste</b>	transport routier en propre maison mère	196 295	194 633	201 347	200 745
	transport aérien (EuroAirPost)	87 490	80 574	76 134	78 390
<b>IKEA</b>	France				12 990
<b>TNT Express</b>	véhicules moteur			215 700	232 600
	aviation			336 500	415 400
<b>Coca Cola</b>	France		26 100	27 600	
<b>Emissions de CO<sub>2</sub> par unité de transport (kg/palette)</b>					
		<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Carrefour<sup>66</sup></b>			6,7	6,5	7,3
<b>Casino</b>		13,23	14,8	14,47	13,66
<b>La Poste</b>					1,195

<sup>63</sup> ces données ne sont pas comparables car elles portent sur des périmètres différents chaque année

<sup>64</sup> en 2004 et 2005, PPR (et ses filiales) mesurent uniquement les émissions du transport routier ; en 2006, les émissions des autres modes (ferroviaire, maritime et aérien) sont intégrées.

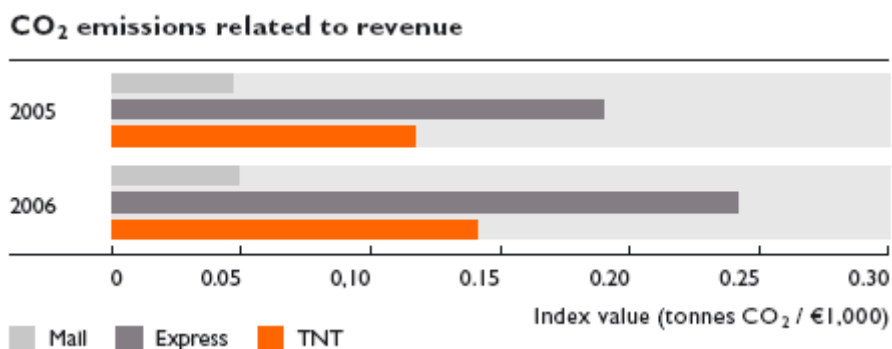
<sup>65</sup> en juin 2006, PPR cède le Printemps à la RREFF, associée au Groupe Borletti

<sup>66</sup> ces ratios, issus des rapports développement durable annuels de Carrefour, ne peuvent être comparés en l'état du fait de périmètres différents. P. Rowsome a fourni de nouvelles valeurs pour permettre la comparaison (voir plus bas)

**Emissions de CO<sub>2</sub> en grammes par tonne de produit et par kilomètre  
parcouru  
(g CO<sub>2</sub>/t.km)**

		2005	2006
Danone <sup>67</sup>	camions		158
	transports fluviaux		45
	transport ferroviaire (Europe)		39
	transport ferroviaire (France)		29
	transport maritime (bateau)		11
	transport maritime (containers)		6
Norbert Dentressangle		54	59

**Emissions de CO<sub>2</sub> ramenées au revenu par activité (courrier, Express) de  
TNT**



*source : Extraits des rapports de développement durable*

Un premier constat s'impose d'emblée : peu d'entreprises présentent dans leur rapport annuel le bilan carbone de leur activité transport. Ces démarches sont relativement peu fréquentes et très récentes, et quand elles existent elles s'en tiennent le plus souvent à donner les émissions de CO<sub>2</sub> brutes (en volume) plutôt que les émissions relatives à un indicateur d'activité (les indicateurs d'activité étant eux-mêmes variés : palette, tonne.kilomètre, chiffre d'affaires...). Elles se heurtent en outre à des fragilités qui rendent les comparaisons inter-temporelles et inter-entreprises délicates.

<sup>67</sup> Emissions de GES en grammes équivalent CO<sub>2</sub>.

#### **IV.2.2.2 Les valeurs mentionnées dans les rapports de développement durable ne sont pas exemptes d'erreurs**

Tout d'abord, certains rapports de développement entretiennent une confusion entre émissions de CO<sub>2</sub> et émissions de gaz à effet de serre (GES). Exemples :

- PPR qui présente (pour le groupe et chacune de ses filiales) des émissions de GES en tonnes équivalent CO<sub>2</sub> en 2004 et 2005 (mais il y a de fortes présomptions pour qu'il s'agisse d'émissions de CO<sub>2</sub>), puis en 2006 des tonnes de CO<sub>2</sub> émis
- Casino (et certainement Monoprix) qui annonce des émissions de GES alors qu'il s'agit en fait (après vérification) d'émissions de CO<sub>2</sub>.

Coca Cola annonce en page 24 de son rapport de développement durable des émissions générées par le transport de produits de finis à hauteur de 27 700 tonnes en 2005, et de 26 600 tonnes en page 3.

Par ailleurs, les émissions de Casino dues au transport de marchandises sont données dans le rapport de développement durable en tonnes eq. CO<sub>2</sub> par palette transportée alors qu'après vérification il s'avère que l'unité est le kilogramme de CO<sub>2</sub> par palette !

L'étude attentive des rapports de développement durable révèle effectivement des tâtonnements dans la démarche de reporting... Le rapport annuel 2006 de TNT précise que les graphiques d'émissions de CO<sub>2</sub> présentés dans le rapport précédent sont faux du fait de l'utilisation d'un facteur de conversion erroné (de nouvelles émissions ont été calculées pour 2005). TNT prévient encore que les émissions de CO<sub>2</sub> en 2004 ne sont pas comparables avec celles en 2005 et 2006, dans la mesure où près de 60% des données étaient alors estimées, et non mesurées.

#### **IV.2.2.3 La variété des périmètres retenus compromet les comparaisons dans le temps et entre les entreprises**

La quantité d'émissions de CO<sub>2</sub> produite par les différentes sources d'énergie fait l'objet d'évaluations calculées à partir de référentiels, comme celui du *Green House Gas Protocol*. Lorsque le système européen de quotas a été mis en place, EpE a édité en 2002 un protocole, le Registre d'Emissions de Gaz à Effet de Serre (REGES), protocole général décliné par secteur, comportant une déclinaison pour le transport, à laquelle l'ADEME a participé<sup>68</sup>.

Le transport n'étant pas sous le régime des quotas, l'adhésion aux principes de cette méthode de calcul est purement volontaire de la part des entreprises. En outre, ce cadre méthodologique laisse à la libre appréciation des entreprises le choix de leur périmètre de

---

<sup>68</sup> ADEME-EpE, Module GES-Transports et « Protocole de quantification, reporting et vérification des émissions de GES transports engendrés par les activités d'une entité ».

reporting, tant géographique que d'activité, d'où une grande hétérogénéité des pratiques de reporting.

#### **IV.2.2.3.1 Evolution des modes de transport pris en compte**

Il n'est pas non plus certain que tous les modes de transport soient couverts par le reporting : entre 2004 et 2005, France Télécom SA a élargi son périmètre de reporting aux transports en avion et train, d'où une augmentation apparente des rejets de CO<sub>2</sub> entre les deux dates.

En 2004 et 2005, PPR (et ses filiales) mesurent uniquement les émissions du transport routier. Depuis 2006, les émissions des autres modes (ferroviaire, maritime et aérien) sont également intégrées. Il s'en suit une augmentation notable des émissions de CO<sub>2</sub> attribuées à Redcats (en 2004, 91 % des transports par avion de PPR sont dus à Redcats et 6,5 % à YSL Beauté), et dans une moindre mesure à Conforama (66 % et 19 % des transports maritimes ou fluviaux réalisés sont dus respectivement à Conforama et à Redcats).

#### **IV.2.2.3.2 Evolution du nombre de sites**

Carrefour annonce ainsi que les quantités totales d'émissions publiées dans les rapports 2004, 2005 et 2006 ne sont pas comparables car le périmètre a changé : en effet, au niveau du Groupe, le périmètre couvert est plus important en 2006, avec notamment l'intégration de DIA Espagne en 2006. Carrefour a recalculé des taux d'émissions pour 2004 et 2005 sur un périmètre comparable à 2006 (82% du périmètre en CA consolidé HT en 2006), ce qui donne :

##### **Emissions de CO<sub>2</sub> en kg/palette (recalculées)**

<b>Carrefour</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
France (hors Ed)	7,0	7,4	7,3
Groupe	7,1	7,1	6,9

Chez Casino, la logique est aussi à l'augmentation du nombre de magasins mesurés (235 en 2006 et 234 en 2005 contre 231 en 2004).

#### **IV.2.2.3.3 Evolution du périmètre géographique**

Le périmètre géographique retenu est lui aussi susceptible d'être modifié, la plupart du temps dans le sens d'un élargissement : par exemple, en 2004, les données collectées par Redcats proviennent uniquement de Redcats UK, alors qu'en 2006 elles couvrent tout le périmètre d'activité de l'enseigne à l'exception de l'Asie. Il faut noter qu'au sein d'un même groupe, en raison de la différence de périmètre pris en compte par chacune des enseignes, la comparaison de leurs résultats n'est pas pertinente. À titre d'exemple, les données collectées en 2006 par Conforama, qui appartient tout comme Redcats à PPR, ne prennent en compte à l'étranger que les flux avec la Pologne et l'Italie.

Or les mécanismes existants de consolidations comptable et fiscale montrent que les règles de reporting social et environnemental peuvent techniquement s'étendre à toutes les sociétés formant un groupe.

#### **IV.2.2.3.4 Hétérogénéité de la prise en compte des filiales et des sous-traitants**

Généralement, les filiales industrielles et commerciales sont incluses dans le périmètre de reporting. Ainsi, les données de la société Monoprix (et ses filiales), détenue à 50% par le Groupe Casino, ont été entièrement intégrées au rapport de développement durable de Casino.

Lorsque le groupe a une filiale logistique, ce sont souvent les seules données fournies par cette filiale qui sont prises en compte, même si des sous-traitants transport et logistique sont sollicités, ce qui crée bien entendu un biais par rapport aux sociétés qui n'ont recours qu'à des sous-traitants extérieurs, et qui reconstituent le plus souvent elles-mêmes les émissions générées par les transports sur la base de l'ensemble des flux.

Ainsi, Monoprix ne comptabilise que les émissions de sa filiale logistique la SAMADA, les flux de livraison des magasins en provenance d'autres prestataires sont hors champs (240 magasins en 2004 et 2005 livrés par la SAMADA, contre 236 en 2006).

L'intégration des prestataires de transport dans le champ de reporting est en revanche loin d'être homogène et les trajets effectués par des prestataires de transport pour le compte d'autrui ne sont pas souvent comptabilisés par les chargeurs dans leurs propres tableaux de bord.

PSA Peugeot, qui s'appuie également entièrement sur les données des transports effectués par Gefco pour le reporting de ses activités logistiques, fait en revanche abstraction des émissions des sous-traitants de GEFCO. La méthode utilisée pour calculer les émissions de CO<sub>2</sub> de PSA Peugeot a même fait l'objet d'un ajustement en 2006 afin d'éliminer la part non directement liée à l'exécution des transports en moyens propres (consommation des véhicules de fonction ou de service et carburant revendu à des tiers), et les émissions des années précédentes ont été recalculées de cette manière : les consommations de gasoil des sous-traitants de GEFCO en Argentine ont ainsi été éliminées ! Par rapport à 2005, ont également été retirés du périmètre les sites dont GEFCO n'était pas propriétaire (c'est à dire chez un client ou un sous-traitant). Dans ces conditions, alors que les activités de GEFCO ont connu une nouvelle progression en 2006, se traduisant par une hausse de 8 % de son chiffre d'affaires, les émissions de CO<sub>2</sub> de la flotte de GEFCO sont pratiquement stables par rapport à celles de 2005, d'autant que la politique de GEFCO consiste de plus en plus à faire appel à la sous-traitance plutôt qu'à utiliser des moyens internes.

L'Oréal, qui confie la distribution de ses produits à des sous-traitants, justifie cette position par le fait que les entreprises de transport auraient « leur propre programme de réduction d'émissions et leur propre reporting ». D'autres se réfugient derrière la difficulté à collecter l'information, car cela nécessite de remonter cette information le long d'une chaîne de maillons d'acteurs (Guyenne et Gascogne), ou évoquent des motifs juridiques : pour Carrefour, qui n'a pratiquement plus de flottes intégrées à lui, et dont même les prestataires

logistiques sous-traitent la partie transport, il y a un risque à s’immiscer dans la gestion du sous-traitant.

La Poste fait exception, en élargissant en 2006 le périmètre de sa responsabilité environnementale avec l’intégration des impacts de la flotte de ses sous-traitants transport : désormais, GeoPost présente les émissions de ses sous-traitants transporteurs routiers, de même que les divisions Courrier et ColiPoste.

Les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux sous-traitants sont estimées sur la base :

- des consommations de carburant (GeoPost) ;
- des kilomètres estimés sur la base de clauses contractuelles (Courrier et ColiPoste).

Quant aux transporteurs et logisticiens, ils ne répondent que sur leur parc en propre, ce qui n’est pas très gênant pour Norbert Dentressangle, qui a relativement peu recours à la sous-traitance, mais l’est davantage pour Kuehne + Nagel par exemple, dont les flux en propre représentent seulement 15% du total des flux.

La question du périmètre du reporting et de la mesure des actions, qui est ici posée, intéresse particulièrement les relations entre donneurs d’ordre et sous-traitants. En effet, qui a la maîtrise de ces émissions ? Certainement pas les seuls transporteurs, mais bien aussi les chargeurs, et peut-être les commissionnaires, qui passent commande auprès des premiers. Dans ces conditions, il ne s’agit bien entendu pas de se contenter d’une quantification des émissions du secteur des transports, mais de réaliser une quantification des émissions de GES engendrées par les activités de transport des entreprises (a priori toutes les entreprises).

En fait, comme le souligne le rapport du Commissariat Général du Plan, les firmes, multinationales en particulier, ont du mal à cerner le champ des externalités produites par leur activité, ce qui pose problème par exemple pour dresser le bilan carbone d’une entreprise, lequel doit prendre en compte toutes les émissions engendrées par son activité, depuis les émissions du processus de transformation et celles liées à l’acheminement des intrants et des produits finis (le plus souvent externalisé) jusqu’au transport des employés, et ce sur l’ensemble du périmètre géographique de leur activité.

#### **IV.2.2.3.5 Extension du périmètre aux flux « amont »**

De manière générale, les trajets « aval » sont les mieux intégrés dans le reporting des entreprises.

Les émissions estimées se bornent généralement au transport des produits finis (exemple : Coca Cola). Les émissions résultant du transport des flux de matières premières ne sont pas non plus incluses dans le total des émissions de CO<sub>2</sub> déclaré par Sanofi-Aventis.

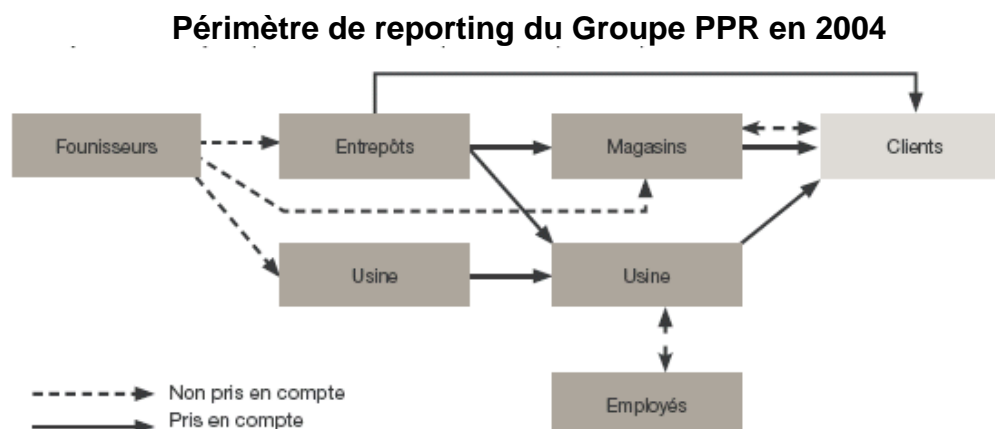
Chez Monoprix, le périmètre de consolidation des données transport concerne les seuls trajets aller-retour entre les sites de la Samada (entrepôts et plates-formes), la filiale logistique de Monoprix, pour 234 magasins, tandis que les trajets amont des sites sont hors périmètre, ainsi que les points de transit effectués par des prestataires extérieurs. Ces informations sont recoupées avec les références transport contenues dans une base de données : distance entre site et magasin, type de véhicule effectuant le trajet, et



consommation moyenne de ce véhicule (de transporteurs représentant 64% du nombre de trajets total pour la distribution des magasins Monoprix).

IKEA ne tient pas compte des livraisons directes des fournisseurs vers ses magasins, qui représentent pourtant environ 23% du transport de marchandises, et ne comptabilise que les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport des produits des dépôts centraux vers les magasins. IKEA a par ailleurs effectué un calcul des émissions de gaz carbonique des trajets accomplis par ses clients, qui utilisent généralement la voiture pour se rendre dans les magasins, et a mis en évidence que les déplacements des clients constituaient la principale source de CO<sub>2</sub> de son activité.

PPR excluait également du périmètre en 2004 et 2005 les flux d'approvisionnement des entrepôts, magasins et usines en provenance directe des fournisseurs, mais en 2006 plusieurs enseignes du Groupe, telles que Conforama, Redcats et CFAO, ont intégré ces flux (d'ailleurs, pour la filiale CFAO, seuls les flux « B to B » ont été pris en compte en 2006).



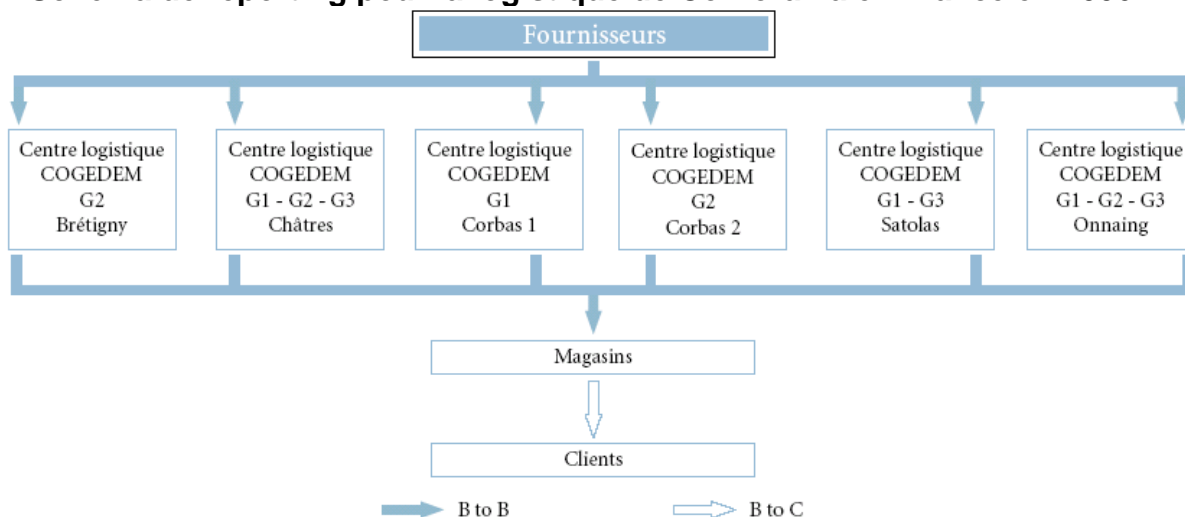
*Le transport a été considéré par PPR en deux catégories au moment de la collecte d'informations : d'une part les flux de transport de marchandises réalisés entre les différents business units ou fournisseurs des enseignes, dits «B to B» et d'autre part les flux de transport vers les clients, dits «B to C». Les émissions induites sont ventilées dans le dernier rapport de développement durable entre ces deux volets.*

Les flux de transport figurant dans le rapport développement durable de PPR correspondent uniquement aux transports sous le contrôle des enseignes, donc payés par celles-ci :

- le trajet des flottes captives entre les différentes entités
- le flux d'approvisionnement des magasins par les entrepôts
- la livraison aux clients.

Pour certaines enseignes, les transports effectués par les fournisseurs en direct et les transports des employés et des clients ont été exclus en raison de la difficulté à collecter des données externes pour lesquelles le champ d'action de PPR est réduit.

## Schéma de reporting pour la logistique de Conforama en France en 2006



Il s'en suit, d'une part, une difficulté à comparer les performances des enseignes d'un même groupe, le champ d'estimation des émissions de CO<sub>2</sub> étant différent, et d'autre part une variation des résultats des enseignes dans le temps qui s'explique par l'extension du périmètre, particulièrement éloquent dans le cas de Conforama.

### Reporting de Conforama en transport routier

	2004	2005	2006
CO <sub>2</sub> (tonnes)	13 037	16 244	48 153
distance (kilomètres)	14 218 500	17 716 040	55 417 971

En fait, l'approvisionnement des entrepôts étant historiquement laissé aux bons soins des fournisseurs (dans la plupart des cas, c'est l'expéditeur qui choisit le mode de transport à utiliser), les efforts d'optimisation, et partant de mesure des émissions de CO<sub>2</sub>, ont jusqu'ici principalement porté sur la partie aval de la chaîne (livraison des magasins). Désormais les plus grandes marges de progression en termes de rationalisation logistique se situant dans la phase amont, on comprend que les schémas d'approvisionnement des magasins intéressent les distributeurs, et qu'ils intègrent donc désormais dans leurs rapports annuels les kilomètres parcourus et les émissions du volet approvisionnement de la chaîne de transport. Ce phénomène d'élargissement du reporting des données transport aux approvisionnements traduit directement l'implication grandissante des distributeurs dans la gestion amont de leurs flux (Carrefour par exemple est déjà amené à organiser lui-même ces flux amont à la place des fournisseurs lorsque ceux-ci sont perçus comme moins performants dans la négociation avec les prestataires transport et logistique).

#### IV.2.2.4 Les variations des émissions sont partiellement expliquées par les responsables

Les fortes rotations de personnels en charge des problématiques environnementales dans les entreprises, professions encore jeunes et peu matures (la création de la plupart des postes est postérieure à la loi NRE), constituent sans conteste un obstacle à la connaissance, au suivi et à l'interprétation des données de reporting. Ainsi, chez Suez, du

fait que les personnes en charge du reporting ont plusieurs fois changé sur la période, à ce jour, la direction environnement, ainsi que la direction développement durable, avouent ne pas être en mesure de commenter et d'expliquer les évolutions des émissions transport de ces cinq dernières années, alors que celles-ci sont parfois très marquées (« le personnel chargé du reporting sur ces périodes occupe maintenant d'autres responsabilités et nous devons donc compiler différentes sources pour retrouver la nature des variations constatées »)....

#### **IV.2.2.4.1 La croissance des émissions de gaz à effet de serre des entreprises reflète de manière mécanique la croissance de leurs activités et/ou la progression des modes de transport énergivores...**

Les rapports de développement durable révèlent le plus souvent, au niveau de chaque entreprise, une augmentation des émissions totales de CO<sub>2</sub> dues au transport et de la consommation globale de carburant d'année en année, en lien avec la croissance de l'activité.

Pour Nature et Découvertes, la hausse des émissions de CO<sub>2</sub> entre 2005 et 2006 accompagne logiquement la croissance de l'activité dans le même temps (augmentation des tonnages et des kilomètres parcourus).

En conduisant chaque année à l'ouverture de nouvelles *business units* et de nouveaux magasins, la croissance du groupe Carrefour génère également mécaniquement une élévation du niveau global des émissions de CO<sub>2</sub>. Dans ces conditions, P. Rowsome de Carrefour juge pertinent, non pas de communiquer sur l'évolution des quantités d'émissions globales de CO<sub>2</sub>, mais plutôt sur un indicateur rapporté à l'unité de transport : un indicateur d'émissions de CO<sub>2</sub> (exprimées en grammes) par tonne transportée et par kilomètre (indicateur suivi également chaque mois par Norbert Dentressangle). Néanmoins, cet indicateur est sensible au mix-produit : le développement de prestations comme le transport de produits volumineux (mais moins lourds) a entraîné une dégradation de l'indicateur 2006 par rapport à l'année précédente, et ce malgré une baisse de consommation de 0,6 litre de gazole aux 100 km du parc de véhicules du Groupe et la stabilisation du ratio de parcours à vide.

La croissance des émissions de gaz à effet de serre est accrue lorsque la hausse du chiffre d'affaires et du nombre d'objets transportés s'accompagne d'une augmentation du nombre de kilomètres parcourus en avion, comme c'est le cas à La Poste en 2006 (même si le Groupe assure qu'il n'y a pas eu véritablement de report du fret de la route ou du fer vers l'aérien) ou chez TNT, qui a renforcé le recours à l'aviation.

En outre, TNT Express Air a fait l'acquisition de 5 nouveaux avions en 2006, des Boeing 737 d'une plus grande capacité que les cargos qu'ils remplaçaient, d'où une consommation kilométrique plus forte, mais un effet théoriquement positif sur les émissions de CO<sub>2</sub> ramenées à la tonne transportée (à condition cependant que la capacité de ces avions soit pleinement utilisée).

Dans le domaine routier, le choix des véhicules n'est lui non plus pas neutre. Les émissions de CO<sub>2</sub> de PSA, dont les émissions sont données par son prestataire logistique Gefco, s'élèvent en 2005 à 64 000 tonnes, soit une progression de 9% par rapport à 2004 à méthodes de calcul comparables, du fait du parc mis en place au Mercosur. La Poste a vu ses émissions de CO<sub>2</sub> générées par le transport routier augmenter de 3,3% entre 2003 et 2005, en partie suite au renouvellement de la flotte des véhicules de distribution du courrier, les nouveaux modèles ayant des capacités de chargement plus grandes (3m<sup>3</sup> voire 5m<sup>3</sup> contre 1m<sup>3</sup> précédemment) ; or le choix de ces véhicules (de type Kangoo notamment) a essentiellement été motivé, non par leur capacité de chargement accrue, mais par des considérations liées aux conditions de travail et à l'accessibilité des facteurs-conducteurs aux lettres et colis, ces véhicules étant équipés de portes coulissantes. Les souhaits (légitimes) des facteurs à de meilleures conditions de travail sont générateurs de plus de parcours motorisés.

En outre, l'accroissement du nombre de kilomètres parcourus, et l'accroissement du nombre de points de distribution, conséquences de l'individualisation de l'habitat et de l'étalement urbain (périurbanisation), obligent aussi à motoriser certaines tournées jusque là effectuées à vélo (augmentation de 3 % de la flotte motorisée en 2006, soit plus de 2 000 véhicules). La réorganisation complète de l'appareil industriel du Courrier, Cap Qualité Courrier, qui repose sur la concentration des sites industriels de traitement et le regroupement des centres de distribution, a eu pour effet de massifier l'acheminement des flux mais d'allonger certains trajets et les tournées de collecte et de distribution. L'utilisation d'un véhicule motorisé est rendue nécessaire pour réduire la pénibilité du travail des facteurs sur les tournées les plus longues. La féminisation de la profession favoriserait aussi le repli de l'usage de la bicyclette, des études ayant montré que les femmes souffraient davantage de la pénibilité du travail que les hommes et qu'il leur causait davantage de problèmes de santé.

D'autres éléments sont invoqués par La Poste pour expliquer les variations de ses émissions routières comme le nombre de jours ouvrés et travaillés chaque année.

#### **IV.2.2.4.2 .... toutefois les actions mises en œuvre peuvent induire des inflexions perceptibles dès le court terme (à N+1 ou N+2) dans les reporting environnementaux**

Inversement, en 2004 et 2005, le transfert d'une partie de la cargaison aérienne vers la route, et la mise en œuvre d'un logiciel d'optimisation des temps de roulage dans l'aérien, avaient permis de modérer les émissions de GES de La Poste, tandis qu'en 2006 la baisse des émissions dans le transport routier serait attribuable au dernier programme d'achat des véhicules qui s'est fait cette fois en tenant compte des consommations de carburant des véhicules.

Entre 2004 et 2005, l'évolution favorable de l'indicateur suivi par Norbert Dentressangle (g CO<sub>2</sub> / t.km) s'expliquerait également par la baisse de la consommation de carburant des véhicules d'un litre aux 100 km (grâce à la formation des conducteurs et à la limitation des vitesses maximales en particulier).

Quant à la société Coca Cola, elle attribue en France la baisse de ses émissions de CO<sub>2</sub> de 5,5% entre 2004 et 2005 aux mesures prises pour réduire les kilomètres parcourus sur route (- 4,3% sur la période), grâce notamment au recours au rail-route.

Chez Casino, la baisse du volume des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport observée en 2006 s'expliquerait également par la modernisation du parc de véhicules et l'optimisation des circuits de livraison, actions consécutives à la réalisation du Bilan Carbone® en 2004 (auquel il faut ajouter le temps de la mise en place des actions pour une visibilité en 2006). La méthodologie du Bilan Carbone a par ailleurs permis au groupe d'établir que le transport des marchandises (entre les entrepôts et les magasins) représente 16% des émissions de GES de ses activités françaises.

A noter que les taux d'émissions exprimés en kg de CO<sub>2</sub> par palette de Carrefour et Casino, une fois les corrections prises en compte (celles de Carrefour liées au périmètre et celles de Casino liées aux unités, comme évoquées plus haut) apparaissent très différents. Le fait que la composante « proximité » des magasins est importante dans l'organisation de Casino joue vraisemblablement dans le sens d'un ratio d'émissions plus défavorable à Casino ; mais dans le cas de Carrefour, les déplacements aux hypermarchés et supermarchés des clients se faisant en véhicules particuliers et sur des distances plus longues, cela revient à déporter la responsabilité d'une partie des émissions sur le consommateur final...

D'ailleurs, si Carrefour observe une amélioration importante des performances carbone pour la majorité des formats hypermarché, supermarché, Proxi et Cash, l'intégration cette année des chiffres de DIA Espagne dans le format Maxidiscompte induit une modification significative de l'indicateur Maxidiscompte par rapport à 2005, du fait de sa particularité structurelle, à savoir 2 700 magasins pour 17 entrepôts. Les leviers opérationnels d'amélioration de cet indicateur sont la consommation en carburant des véhicules, les kilomètres à vide et l'optimisation du chargement des véhicules.

### **IV.2.3 Les entreprises en capacité de publier des indicateurs d'émissions CO<sub>2</sub> dans le transport ne le font pas nécessairement**

La méthodologie employée par les chargeurs est souvent insuffisamment explicitée pour qu'on soit certain, à la seule lecture des rapports annuels, que les rejets globaux de GES calculés au niveau de l'entreprise ou du groupe tiennent compte des émissions de l'ensemble de la chaîne logistique et de transport. Par exemple, dans le rapport de développement durable de Rhodia, les émissions de CO<sub>2</sub> spécifiquement liées au transport ne sont pas apparentes, bien qu'un indicateur global des émissions de CO<sub>2</sub> du groupe soit produit, le seul indicateur repéré par le groupe, propre au transport, se rapportant au nombre d'accidents de la circulation.

Le rapport technique développement durable 2006 de Danone indique les émissions de CO<sub>2</sub> de l'ensemble des activités du Groupe (optique analyse du cycle de vie global), mais ne différencie pas spécifiquement les émissions induites par le transport. L'efficacité environnementale du transport est uniquement abordée au travers de l'évaluation de l'impact gaz à effet de serre du transport des bouteilles, exprimé en grammes d'équivalent CO<sub>2</sub> par tonne de produit et par kilomètre parcouru, mais aucune information n'est fournie

pour les autres biens produits par le Groupe. Et là encore, la méthodologie de calcul gagnerait vraisemblablement à être détaillée.

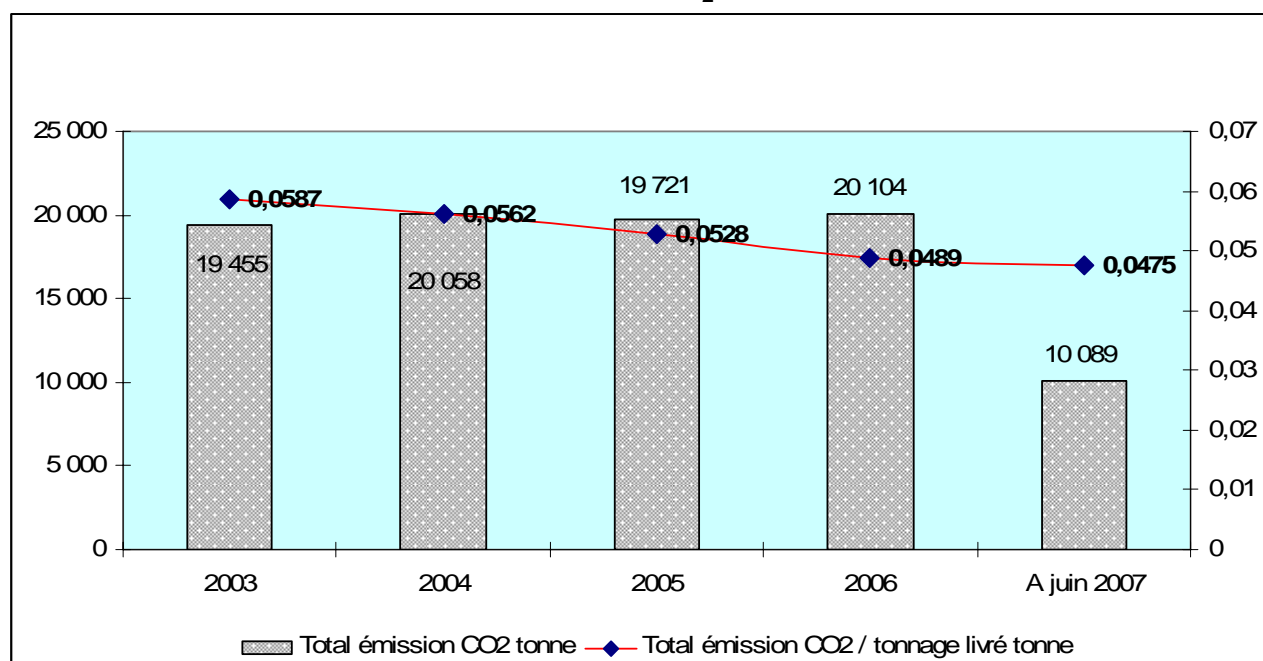
### Emissions de CO<sub>2</sub> de Danone dans le transport en 2006

Type de transport	Emissions de gaz à effets de serre en g d'équivalent CO <sub>2</sub> par tonne de produit et par km parcouru
Camions (25 tonnes)	158
Transports fluviaux	45
Transport ferroviaire (Europe)	39
Transport ferroviaire (France)	24
Transport maritime (bateau)	11
Transport maritime (containers)	6

Quant à Auchan et Geodis, ils annoncent dans leur rapport de développement durable une réduction des émissions de GES et de CO<sub>2</sub> du transport routier de marchandises respectivement de 5,3% et 2,5% entre 2005 et 2006. Mais aucune de ces deux entreprises ne présente d'indicateur de CO<sub>2</sub> (en volume ou rapporté à une unité d'activité), ni la méthodologie de calcul. Partant, ces informations peuvent apparaître comme largement incomplètes, voire sujettes à caution : renseignent-elles sur l'évolution des quantités globales émises ou sur celle des émissions par tonne, par kilomètre, ou par tonne.kilomètre ?

Parallèlement, une entreprise comme LR Services, le logisticien de McDonald's, non cotée en bourse et qui n'est donc pas soumise aux obligations de reporting de la loi NRE, est en mesure de produire des indicateurs CO<sub>2</sub> qui couvrent une période de plusieurs années sans que cette information fasse pour l'heure l'objet d'une publicité (ce reporting est une demande explicite de McDonald's pour tous ses logisticiens d'Europe).

### Evolution des émissions de CO<sub>2</sub> de LR Services



Ce bilan carbone intègre :

- les flux amont, des producteurs aux centrales d'achat, bien que ce ne soit pas LR Services qui ait la responsabilité de ces flux (mais une autre activité du groupe).
- la distribution urbaine, y compris celle qui est sous-traitée.

La baisse constante des émissions de CO<sub>2</sub> par tonne livrée depuis 2003 traduirait les actions menées par LR Services pour optimiser ses tournées (distribution multi-températures, taux de remplissage des véhicules de 98%, pas de retour à vide) et former les employés à l'éco-conduite : tous les conducteurs salariés de LR Services ont reçu une telle formation, soit 70% de ceux auxquels l'entreprise fait appel, les 30% restants étant constitués des intérimaires.

#### **IV.2.4 Des attentes vis-à-vis d'un renforcement de l'encadrement des pratiques de reporting**

Dans la 5<sup>ème</sup> édition de « l'Observatoire des rapports de *Corporate Responsibility* » le cabinet d'audit Ernst & Young estime qu'il est nécessaire de faire évoluer la loi NRE, la liste réglementaire actuelle des informations devant figurer dans le rapport n'étant pas toujours pertinente au regard des enjeux de l'entreprise, et les modalités de calcul des indicateurs n'étant pas précisées par la loi, ce qui favorise la production de ratios qui ne sont pas comparables d'une entreprise à l'autre.

Selon Ernst & Young, il semble indispensable de préciser dans la loi le périmètre du reporting : a minima, le périmètre de responsabilité devrait couvrir le périmètre de reporting financier. Par conséquent, pour parvenir à un niveau élevé de fiabilité, le cabinet estime que le législateur devra veiller à ce que l'entreprise tienne à disposition un protocole de reporting définissant clairement le périmètre retenu et les modes de calcul de chaque indicateur et à ce qu'elle organise la vérification interne et/ou externe de son application à tous les niveaux de l'entreprise.

9 entreprises de distribution et 44 entreprises industrielles adhérentes d'ECR France ont convenu d'afficher les économies réalisées par un meilleur remplissage des camions sur la base de 3 indicateurs : les tonnes de CO<sub>2</sub> (optique réduction de effet de serre), les litres de gasoil (optique réduction de la consommation d'énergie fossile) et les véhicules x kilomètres (optique réduction de la congestion des infrastructures). En collaboration avec l'ADEME, les industriels et les distributeurs d'ECR France ont également développé des outils de simulation (écocomparateurs) permettant d'identifier par rapport à la pratique initiale du transport les économies en termes de CO<sub>2</sub>, litres de gasoil et véhicules kilomètres procurées par des pratiques optimisées.

Dans le cadre d'une réflexion sur les indicateurs du Club Déméter, 22 adhérents ont calculé leurs émissions de CO<sub>2</sub> ramenées à la palette ou à la tonne.kilomètre, d'après une méthodologie élaborée collectivement. Pour comparer leurs résultats, une présentation en a été donnée par corps de métier : transporteurs/logisticiens, distributeurs, industriels, ces derniers étant eux-mêmes subdivisés en fonction de l'origine géographique des

marchandises : France (produits frais et brasserie), nationale et internationale (épicerie). Or, les résultats annoncés sont très différents d'une société à l'autre dirigée : l'activité génère ses propres performances. Dans le cas de LR Services, Luc Serveau prévient que la contrainte vient d'une distribution multi-température, chaque véhicule transportant des produits secs, surgelés et à température.

**Acceptabilité vis-à-vis de nouvelles obligations de déclarations  
(en nombre de répondants)**

	Acceptable	Peu acceptable	Inacceptable
La quantité d'émissions de GES globale de l'entreprise	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
La quantité d'émissions de GES induite par le transport de marchandises	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
L'évolution des émissions de GES du transport de marchandises pendant 5 ans	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
Les raisons de cette évolution (des émissions de GES du transport de marchandises)	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

On note une faible hostilité des responsables développement durable vis-à-vis d'un éventuel renforcement des obligations de reporting par les pouvoirs publics en matière de gaz à effet de serre. En fait, les différentes mesures suggérées pour préciser et encadrer les indicateurs relatifs aux émissions de gaz à effet de serre à publier, ont été perçues comme acceptables par la grande majorité des personnes que nous avons interrogées.



L'analyse des rapports de développement montre que l'un des indicateurs de performance environnementale de la supply chain qui est le plus fréquemment renseigné a trait aux émissions de CO<sub>2</sub> (même si nous avons identifié moins d'une quinzaine d'entreprises publiant ce type d'indicateur, plus souvent exprimé en valeurs absolues que ramené à un indicateur d'activité). D'une manière générale, il se dégage d'ailleurs chez les autres un consensus autour du besoin de disposer de moyens de mesure des impacts climatiques de leurs activités, pour répondre aux interrogations des parties prenantes, mais aussi pour identifier dans quelles directions faire porter les efforts futurs.

La recherche d'indicateurs environnementaux est aussi un moyen efficace de faire adhérer les collaborateurs à la démarche de développement durable, à laquelle ils donnent une traduction tangible en chiffres que des actions plus vertueuses peuvent venir impacter. En effet, l'évolution des émissions de CO<sub>2</sub> reflète bien l'ensemble des mesures prises pour réduire les kilomètres parcourus, augmenter l'efficacité énergétique de la flotte de véhicules, développer des solutions alternatives à la route... D'ailleurs, un certain nombre d'entreprises suivent des indicateurs d'émissions de gaz à effet de serre dans le transport sans en faire aucunement publicité.

Mais le calcul et l'interprétation de ces indicateurs carbone se heurtent à plusieurs obstacles. D'abord, les litres de carburant consommés, à partir desquels les émissions de CO<sub>2</sub> du transport peuvent être reconstituées, ne seraient connus que par 10 % des responsables transport-logistique d'entreprises industrielles et commerciales interrogés (il est vrai que si les transporteurs souhaitent « marger », ils n'ont pas intérêt à révéler ce qu'ils ont consommé). Leur sont donc préférés des indicateurs classiques de performance logistique (volumes, poids, taux de remplissage...).

Même une estimation des émissions à partir des tonnes.kilomètres ne va pas de soi, car les tonnes.kilomètres doivent être calculées pour chaque opération de transport (elles seraient connues d'environ 15% des responsables transport-logistique sondés). En règle générale, ce type de données est plus difficile à collecter que les informations nécessaires pour le reporting social qui sont issues du système de paie. Elles nécessitent la plupart du temps un travail assez long avec un informaticien qui créera les requêtes sur le système d'information (outil d'aide à la facturation par exemple) pour que la procédure d'accès aux informations soit par la suite automatisée et (quasiment) immédiate.

Ensuite, le périmètre de reporting – tant géographique que d'activité – étant laissé à la discrétion de l'entreprise, il en découle chez les chargeurs une grande hétérogénéité des réalités couvertes par les indicateurs CO<sub>2</sub> transport publiés (variabilité dans la prise en compte des filiales, du transport pour compte d'autrui, des autres modes que routiers, des sites à l'étranger, des flux amont, etc.). Sans cadre méthodologique précis à ce sujet, il est difficile pour les acteurs économiques de comparer leurs performances avec celles d'autres entreprises du secteur, ou d'expliquer l'évolution de leurs émissions autrement que par un changement de protocole. C'est la raison pour laquelle un renforcement de l'encadrement des pratiques de reporting apparaît comme nécessaire, passant par l'extension des obligations de reporting de la loi NRE au périmètre de consolidation comptable, et incluant les filiales, tel que proposé lors du Grenelle de l'environnement.

## **V La construction d'une co-responsabilité chargeurs – donneurs d'ordre**

Certes, produire soi-même peut être avancé comme « une autre façon d'assumer nos responsabilités ; c'est une garantie supplémentaire de la qualité globale de nos produits, mais aussi du respect de règles sociales, éthiques et environnementales » (Sir Lindsay Owen-Jones, président-directeur adjoint de l'Oréal). Néanmoins, la spécialisation industrielle des sites productifs au niveau mondial et l'importance des échanges intra groupes se sont accompagnées d'un accroissement du phénomène de sous-traitance, en particulier dans les pays émergents et en développement.

Les institutions internationales, au travers des déclarations (Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, Déclaration OIT de principes tripartite sur les entreprises multinationales..), conventions (Conventions OIT relatives aux principes et droits fondamentaux au travail, Convention ONU relative aux Droits de l'enfant, Convention européenne des Droits de l'Homme...), chartes (Charte internationale des Droits de l'Homme, Charte des droits fondamentaux de l'Union Européen), abordent indirectement les questions relatives à l'établissement d'un cadre plus équitable encadrant les relations avec les fournisseurs.

Mais on constate une volonté limitée de la part des Etats à créer un cadre réglementaire international dans ce domaine, et ce pour deux raisons : le respect de la souveraineté des Etats, et le lobbying exercé par les multinationales auprès des gouvernements, dans le sens d'une démarche volontaire de leur part. Comme le fait remarquer « IMS - Entreprendre pour la cité » dans son rapport<sup>69</sup>, « la prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs des pays en développement : problématiques, pratiques et axes de progrès » (2004), il n'existe pas à proprement parler de cadre juridique international encadrant la relation fournisseur en matière de RSE.

En France, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques du 15 mai 2001 fixe l'obligation pour les sociétés françaises cotées de rendre compte dans leur rapport annuel de la manière dont elles promeuvent auprès de leurs sous-traitants les dispositions des conventions fondamentales de l'OIT, et contrôlent le respect par leurs fournisseurs des droits humains fondamentaux (article 116). Néanmoins, la loi ne prévoit pas de sanctions en cas de non-respect de l'obligation de reporting et laisse à l'entreprise la possibilité de définir les indicateurs susceptibles de donner de la pertinence à sa réponse.

Or, un premier constat révèle que les informations publiées dans les rapports annuels des entreprises concernant leurs relations avec les fournisseurs sont peu nombreuses. Selon différentes études, la sous-traitance est l'une des thématiques les moins bien renseignées par les entreprises. D'après l'Observatoire des pratiques de reporting social et

---

<sup>69</sup> VERGER Olivia, 2004.

environnemental, l'évaluation des droits de l'homme chez les sous-traitants et fournisseurs fait partie des indicateurs les moins abordés dans les rapports de développement durable.

Cependant, les initiatives qui visent à réguler les relations entre entreprises et fournisseurs sur la base du volontariat sont de plus en plus nombreuses, notamment en ce qui concerne les conditions de travail dans les entreprises des pays en développement (Collectif Ethique sur l'Etiquette, Initiative Clause sociale de la Fédération du commerce et de la distribution, etc.).

A titre d'exemple, la Charte Ethique de l'Oréal, formalise les valeurs et principes d'action de l'Oréal autour de 6 thèmes :

- le respect du droit
- le respect de la personne humaine
- le respect du consommateur
- le respect de l'environnement
- le partenariat avec les clients, les distributeurs et les fournisseurs
- les principes de loyauté et d'intégrité.

Elle s'applique à l'ensemble des opérations et filiales à travers le monde et expose notamment ce que l'Oréal attend de ses collaborateurs et ce que les parties prenantes peuvent attendre de l'Oréal. Elle a été remise en 2000 aux 50 000 collaborateurs du groupe, puis à chaque nouveau collaborateur, et est traduite dans toutes les langues où le groupe est présent.

## **V.1 Les chartes fournisseurs s'étendent progressivement aux transporteurs et logisticiens**

En fait, pour l'heure, les chartes éthiques des entreprises, ou leurs chartes fournisseurs, visent surtout à réguler les conditions sociales chez les fournisseurs sur la base des principes généraux de respect des droits de l'Homme issus des Conventions de l'OIT et de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, notamment le travail des enfants, le travail forcé, les conditions de sécurité et d'hygiène... (ex. : charte sociale de Lafuma, charte éthique de Casino intégrée à tous les contrats de référencement des fournisseurs). En matière d'environnement, elles portent principalement sur le respect des lois et réglementations, sans exiger de meilleures performances (ex. : Charte Fournisseurs de PPR). C'est le cas par exemple du guide des bonnes pratiques environnementales en matière de transport destiné aux services logistiques de Danone, qui impose que toute entreprise de transport respecte au minimum la réglementation sociale et environnementale en vigueur dans le pays, tant pour ses dépôts que pour sa flotte de camions et leur maintenance.

Il convient de souligner que si un certain nombre de chartes fournisseurs, qui fixent des objectifs a minima (comme le respect de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail), peuvent influencer la stratégie d'entreprises dans les pays en développement, elles ont souvent peu d'effets sur l'activité des entreprises occidentales, déjà soumises à une législation sociale stricte.

### **V.1.1 Les « conditions générales d'achat » des groupes traduisent leurs engagements sociaux et environnementaux en politiques d'achat**

Suez par exemple a édité un « Guide de l'Éthique et des Achats » dans lequel sont déclinées les quatre « Règles d'Or » des acheteurs de Suez, parmi lesquelles : « être en ligne avec les engagements du groupe en matière de développement durable : intégrer les préoccupations environnementales et sociétales comme critère dans la sélection des fournisseurs et produits ». Les sous-traitants de Lafuma s'engagent en signant deux chartes déontologiques, qui figurent dans les conditions générales d'achat, à savoir une charte sociale et, depuis 2005, une charte environnementale, qui permet d'envisager une réduction des impacts environnementaux des sous-traitants. Autre exemple, depuis début 2003, le guide des achats du groupe BMW contient des dispositions sur la responsabilité sociale et environnementale. Il interdit le travail forcé, le travail des enfants, ou encore la discrimination. De plus, les fournisseurs doivent consentir à utiliser l'énergie et les matières premières efficacement, à diminuer le gaspillage, le bruit et les émissions polluantes, et à mettre en œuvre un système de management environnemental.

Il n'est pas rare que la Direction du Développement Durable de la Poste ait à répondre aux question(naire)s de ses clients qui s'interrogent sur ses certifications, et son mode de fonctionnement par rapport à la gestion de l'environnement (ex. : Henkel, Yves Rocher...) : La Poste n'est pas notée par les agences de notation sociale, mais ses clients cotés en bourse le sont et commencent à lui demander des comptes sur ses actions en faveur du développement durable.

### **V.1.2 La sélection des fournisseurs sur la base d'exigences sociales et environnementales suppose un processus d'évaluation et de contrôle des contractants**

En 2005, 74% des achats France Telecom pilotés au niveau groupe sont couverts par le dispositif d'évaluation globale de la performance des fournisseurs (démarche QREDIC), dont les contrats intègrent depuis 2004 une clause « Éthique & Environnement ».

Electrolux soumet un questionnaire à ses fournisseurs sur leurs performances environnementales, qui porte principalement sur l'utilisation de certaines matières premières et la mise en place d'un système de management environnemental. La conformité des fournisseurs avec le code de conduite d'Electrolux est contrôlée par des audits internes et externes.

Dans le cadre du Schneider *Supplier Quality Management*, le processus de qualification des fournisseurs de Schneider Electric est identique sur l'ensemble des continents, et les audits qualité incluent une section dédiée à la sécurité, la santé et l'environnement.

Lafuma contrôle le respect par les sous-traitants de leurs engagements sociaux et environnementaux grâce à des audits menés par une auditrice indépendante du service achats, et directement rattachée à la direction générale. Ils font l'objet d'un rapport qui

évalue la performance sociale et environnementale des sous-traitants classés en trois catégories :

- vert s'ils respectent leurs engagements et l'ensemble des points de l'audit
- orange si des manquements ont été constatés : le sous-traitant fait alors l'objet d'un plan de progrès indiquant clairement les améliorations à effectuer
- rouge si des manquements constatés ont été jugés trop nombreux ou/et graves : le sous-traitant fait l'objet d'un plan de progrès mais l'ampleur du travail à accomplir peut amener le Groupe à interrompre ses relations commerciales avec lui.

Tous les fournisseurs audités « non vert » sont ré-audités dans les 6 mois suivants pour vérifier l'application des améliorations requises. Les contrôles effectués permettent d'affirmer que les fournisseurs qui étaient « orange » en 2005 sont passés à 80% « vert » aujourd'hui.

Le groupe BMW s'appuie sur une base de données de fournisseurs qui adhèrent aux principes du groupe en matière de RSE, données que les fournisseurs eux-mêmes peuvent depuis l'été 2005 mettre à jour.

Toutefois, la certification des fournisseurs a l'avantage d'objectiver leurs performances. L'adhésion des sous-traitants à des chartes de bonne conduite, ou leur inscription dans un dispositif de normalisation, constitue souvent pour le donneur d'ordre la meilleure garantie de l'engagement de ses partenaires, et lui évite d'effectuer en propre l'évaluation de leurs performances, telles que définies dans un guide d'achat par exemple.

Schneider Electric a ainsi mis en place une section développement durable d'évaluation du fournisseur au niveau de ses pratiques en matière de droits de l'homme basée sur la norme SA 8000 et en matière d'environnement sur la certification ISO 14001. 12% de ses fournisseurs étaient signataires du Global Compact (ou de documents conformes aux principes de ce dernier) à la fin 2005, et Schneider Electric a comme objectif de prolonger son engagement « Global Compact » pour arriver à couvrir 60% du chiffre d'affaires à terme.

### **V.1.3 Les transporteurs sont concernés au même titre que les autres sous-traitants par les politiques d'achat « responsables »**

Les transporteurs sont a priori concernés au même titre que les autres sous-traitants par les politiques d'achat « responsables » des groupes qui s'appliquent à l'ensemble des fournisseurs. Par le biais de ce type de démarche, qui s'adresse à tous les sous-traitants, les chargeurs peuvent avoir une action d'une part sur le choix des transports et d'organisation logistique, et d'autre part sur la performance environnementale des transporteurs.

Le secteur privé a unilatéralement mis en place des outils qui prennent essentiellement la forme de grilles d'évaluation des pratiques et engagements des entreprises de transport. Elles sont conçues par des entreprises pour leur propre usage, ou élaborées en association avec plusieurs entreprises, de sorte à diffuser une forme de « *benchmarking* » des pratiques environnementales des prestataires transport-logistique.

Ainsi, depuis 2005, les conditions générales d'achat de la CAT intègrent une clause environnementale. En 2002, Hewlett Packard a défini un programme de responsabilisation sociale et environnementale de la chaîne logistique et un code de conduite des fournisseurs (Electronics Industry Code of Conduct) qui a été remis en 2004 à dix prestataires logistiques avec un questionnaire d'évaluation.

A titre d'exemple encore, la « politique IKEA en matière de transport des produits d'aménagement de la maison » a défini des exigences et une procédure de suivi applicables aux sociétés de transport ferroviaire, routier et maritime, aux entrepôts et aux terminaux de distribution en Asie, en Europe et en Amérique du Nord. La validation du respect des différents critères s'effectue par un audit externe, l'audit IWAY, qui repose sur plus de 70 questions portant sur l'environnement, la législation, les conditions de travail et de sécurité. Sept transporteurs, soit environ 60% du volume transporté ont initié une démarche de certification IWAY en 2006. En avril 2006, Geodis BM par exemple s'est engagé contractuellement avec le groupe IKEA dans une démarche de développement durable, via le projet IWAY. Une des ambitions porte sur 100% des prestataires transporteurs certifiés IWAY.

Au plan international, une coalition d'investisseurs institutionnels (banquiers, assureurs, fonds de pension...) s'est associée pour soumettre tous les deux ans aux 500 entreprises cotées les plus importantes au monde en termes de capitalisation boursière un questionnaire d'évaluation destiné à recueillir des informations relatives à leurs émissions de gaz à effet de serre : le « *Carbon Disclosure Project* ». Le questionnaire du *Carbon Disclosure Project* s'enquiert notamment des émissions de CO<sub>2</sub> de la *supply chain* et de la méthodologie employée.

En France, un questionnaire développement durable destiné à aider les chargeurs à évaluer leurs prestataires a été élaboré par l'AUTF (Association des Utilisateurs de Transport de Fret) et EpE (Entreprises pour l'Environnement) avec Ciments Calcia, Lafarge, Nestlé Waters France, Norbert Dentressangle, Rhodia, Schneider Electric, Total.

Cette collaboration, initiée en 2006, a conduit à une grille d'évaluation des prestataires transport et logistique, sur la base d'indicateurs environnementaux et sociaux, qui aboutit indirectement à un classement des prestataires destiné à faciliter leur audit. Ce questionnaire a vocation à inciter l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique à prendre de plus en plus en compte les critères sociaux et environnementaux dans les relations entre donneurs d'ordre et prestataires de transport, aider les chargeurs à choisir leurs prestataires et influencer leur stratégie.

Il se décline en quatre parties :

**Moyens techniques :**

- composition du parc, renouvellement, maintenance (âge moyen du parc ; répartition par norme Euro ; fréquence de renouvellement)
- carburant : suivi des consommations par activité, véhicule et conducteur ; utilisation de carburants alternatifs
- utilisation d'un logiciel d'optimisation
- recours à l'intermodalité et perspectives de développement

**Moyens humains :**

- formation des conducteurs à la conduite économique et apaisée, fréquence des formations, suivi des résultats
- prévention des risques et accidentologie

**Politique environnementale :**

- démarches et actions relatives au développement durable, outils de mesure des émissions de CO<sub>2</sub>, objectifs de réduction d'émissions et moyens d'action, suivi des actions (tableaux de bord)
- certifications ISO 14001

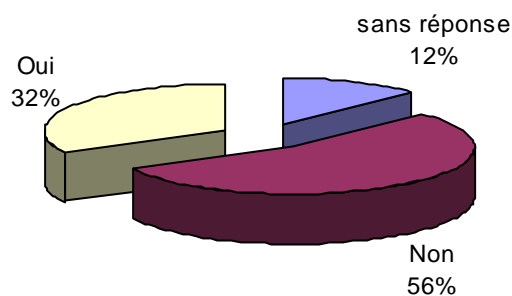
**Sous-traitance :**

- critères de sélection des sous-traitants
- outils de mesure et/ou de contrôle de ces critères
- système d'évaluation des sous-traitants

A noter que Décathlon a initié en 2006 un groupe de travail avec des groupes tels que Renault, l'Oréal, Norbert Dentressangle... qui a établi une grille d'évaluation des transporteurs relativement proche de celle de l'AUTF, tenant compte des normes Euro, du renouvellement du parc, de la maintenance, etc. Les efforts réclamés aux transporteurs sont souvent dictés très en amont dans la chaîne logistique : les donneurs d'ordre directs des transporteurs ne font que répercuter des demandes qui émanent de leurs propres clients. Ainsi, le logiciel Ecologistix que la société BASF a développé pour comparer les gains économiques, et les coûts environnementaux, de différents modes de transport, répond clairement à une demande des clients du groupe, beaucoup d'entre eux cherchant à satisfaire des objectifs environnementaux (notamment des chargeurs chimistes).

## **V.2 Des critères de performance environnementale font leur apparition dans les appels d'offres transport**

### **Introduction de critères de performances environnementales dans les appels d'offres auprès des transporteurs/prestataires logistiques**



Près d'un tiers des chargeurs interrogés ont introduit des critères de performance environnementale dans les appels d'offres auprès des transporteurs/prestataires logistiques.

#### **V.2.1 D'une « collaboration » pour améliorer l'efficacité énergétique de la supply chain...**

En fait, pour l'heure, les principales formes de co-responsabilité qui se sont établies entre chargeurs et prestataires transport-logistique sont balbutiantes et relèvent souvent de démarches informelles.

Afin de sensibiliser ses transporteurs à l'intérêt du biocarburant, Casino a ainsi organisé une table ronde fin 2006 avec eux. Deux de ses prestataires transporteurs ont donné leur accord pour utiliser des camions roulant au biodiesel. Casino encourage ses prestataires transporteurs à renouveler régulièrement leur flotte pour privilégier les motorisations récentes, moins polluantes.

L'Oréal a lancé en 2006 un projet pilote en partenariat avec GEFCO, l'un des principaux transporteurs de l'Oréal, qui ne possède pas de flotte en propre, pour réduire ses besoins en transport, et partant l'impact de sa logistique, notamment en ce qui concerne les rejets de CO<sub>2</sub>. Le groupe, qui recherche des moyens de réduire ses émissions, espère que ce projet pilote constituera un modèle de collaboration avec des sociétés de transport dans chacun des principaux lieux de production.



Carrefour France, qui représente 27 millions de palettes et 1 800 véhicules sur les routes chaque jour (amont et aval), et sous-traite 85% du transport, a entrepris de rechercher des pistes de travail avec ses principaux fournisseurs et prestataires pour réduire les nuisances induites par le transport et la logistique, mais le processus n'en est qu'à ses débuts. L'enseigne a ainsi initié un groupe de travail qui s'intéresse aux nouvelles énergies (GNV, aquazole...), à l'optimisation des flux, et aux solutions ferroviaires et fluviales.

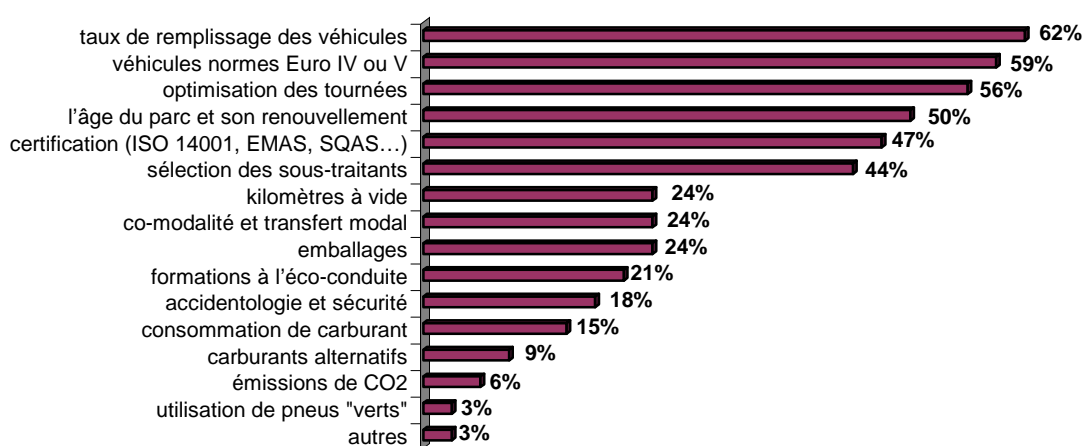
En fait, le contexte de pénurie de transport pousse les chargeurs à établir une vraie relation de collaboration et de confiance avec les transporteurs, dans une relation « gagnant-gagnant » qui n'est pas favorable à l'établissement de critères supplémentaires dans les cahiers de charges avec les transporteurs. Ainsi, pour Electrolux, il s'agit d'abord de part et d'autre de se mettre d'accord sur des volumes et de se garantir mutuellement un nombre minimum de véhicules à mettre en place.

Sur certains segments de marché, la négociation est même impossible. Par exemple, la CAT se dit en France « captive » des acteurs du transport de véhicules, alors que dans des pays où les activités de Renault croissent plus rapidement, comme en Pologne, il est possible de s'engager vis-à-vis des fournisseurs dans un co-développement pour qu'ils investissent dans de nouveaux attelages moins polluants. Le direction logistique de Schneider Electric affirme aussi qu'on ne pourra pas exiger des prestataires qu'ils aient par exemple une certification, car « sur les flux franco-français, on travaille avec 2 ou 3 messagers, on connaît les entreprises, et on les choisit pour d'autres raisons ».

## V.2.2 ... à l'exigence de preuves d'une démarche respectueuse de l'environnement

### V.2.2.1 Les critères de performances environnementales utilisés pour sélectionner les prestataires ont l'avantage d'être facilement vérifiables

#### Critères de performances environnementales utilisés pour sélectionner les prestataires transport-logistique (en % des répondants)



Le taux de remplissage des véhicules est le principal critère de sélection des prestataires transport-logistique. Cora par exemple a fait le choix de transporteurs « spécialistes » implantés à proximité des plates-formes et des magasins, qui peuvent co-charger avec d'autres clients.

Deux autres types de critères émergent pour sélectionner les prestataires : d'une part des caractéristiques relatives à la flotte de véhicules (normes Euro et âge du parc), et d'autre part la certification des entreprises (ISO 14001, EMAS...), soit des critères objectifs, dont la vérification et le contrôle sont aisés, et auxquels les prestataires peuvent répondre sans ambiguïté dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres.

Quelques-uns, comme Lafuma depuis 2007, privilégient aussi lors de la renégociation des prestations logistiques des partenaires qui proposent une offre multimodale.

IKEA s'inscrit dans une démarche globale avec ses prestataires désormais très avancée. Les services de transport du groupe sont achetés par sept bureaux régionaux chargés de la mise en œuvre de la politique IKEA en matière de distribution des produits d'ameublement (IKEA fait appel aux services de 225 sociétés de transport de marchandises dans le monde). Le département transport d'IKEA distribution Europe sud-ouest qui gère les flux en France, en Espagne, et au Portugal, assure la coordination d'une vingtaine de

transporteurs, sélectionnés sur la base de critères d'engagement sociaux et environnementaux, de qualité et de prix : tous les transporteurs doivent satisfaire à certaines exigences, notamment avoir leur propre politique et plan d'action environnementale, les transporteurs par rail et par mer sont soumis aux mêmes exigences environnementales que les transporteurs routiers, ainsi que les sociétés qui effectuent pour son compte des livraisons sur de petites distances (livraisons à domicile).

Avant d'entamer une relation commerciale, toute entreprise désireuse de devenir prestataire de transport pour IKEA doit satisfaire à une première série de critères environnementaux. Ainsi, dans le cas des transports, le prestataire doit :

- adopter une politique environnementale ;
- fournir des renseignements sur ses performances environnementales, ainsi que sur celles de tout sous-traitant ;
- établir un plan d'action environnemental ;
- n'utiliser aucun camion de type Euro 0 (pour le transport des produits IKEA) ;
- garantir que les conducteurs reçoivent une formation à une conduite plus économe ;
- garantir que son personnel reçoit une formation environnementale ;
- démontrer sa connaissance des qualités de carburants disponibles sur le marché et utiliser le plus respectueux de l'environnement ;
- établir un suivi régulier des émissions de ses camions.

Sur ce dernier point du suivi des émissions des véhicules, STVA dit répondre déjà à des appels d'offres demandant une capacité à faire un reporting du CO<sub>2</sub>. Pour y parvenir, STVA associe un tableur graphique à son logiciel de suivi de consommation de carburant par camion et par équipage.

En fait, il faut reconnaître qu'il y a, de manière générale, rarement d'exigences environnementales fortes sur les prestataires de transport : c'est principalement une action sur les flottes qui est demandée (des véhicules récents et fiables), ainsi que la production des certificats ISO, du moins lorsque l'entreprise est certifiée... La démarche consiste surtout à amener les prestataires à prendre conscience qu'on est entré dans un nouveau paradigme qui tient davantage compte des impacts de leurs activités sur l'environnement. Luc Serveau, de LR Services, qui travaille notamment avec GT Logistics (qui a signé la charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du Ministère des Transports et de l'ADEME), remarque que de plus en plus de transporteurs ont d'ailleurs déjà intégré cette logique. Il estime qu'indirectement, les demandes de son client McDonald's vont pousser les sous-traitants à faire de la conduite économique et à les aider à entrer dans une logique de challenge.

#### **V.2.2.2 Ces pratiques de sélection se diffusent par le jeu des filiales et des sous-traitances en cascade**

Les **filiales** ont un effet d'entraînement sur les prestataires auxquels elles s'adressent : le groupe britannique Kingfisher, qui exige de toutes ses filiales un plan d'action en termes d'efficacité logistique, diffuse un questionnaire d'évaluation de la politique transport auprès de chaque filiale qui permet d'évaluer et de situer l'entreprise de transport sur une échelle de 1 à 3.

## **Echelle d'évaluation de Kingfisher**

### **« Minimum action »**

Fournir une analyse de la composition actuelle du parc de véhicules par type (référence à des standards du type normes Euro), consommation de carburant et caractéristiques d'émissions.

Fournir des données sur les kilomètres parcourus annuellement, la consommation de carburant de l'ensemble du parc, les kilomètres moyens par litre de carburant, les kilomètres routiers moyens par m3 de marchandises livrées.

Fournir un plan d'action montrant comment la filiale va développer une stratégie logistique pour optimiser la distribution des marchandises (ou fournir la preuve d'une stratégie logistique effective).

### **« Policy Target »**

Fournir un plan d'action pour améliorer la consommation de fuel et les caractéristiques d'émissions de la flotte de véhicules (en faisant référence à des standards comme les normes Euro)

Fournir la preuve d'une stratégie logistique efficace, au travers d'initiatives comme l'optimisation des chargements des véhicules, l'optimisation des itinéraires...

Fournir la preuve que l'entreprise a considéré l'hypothèse d'utiliser le rail et la voie d'eau comme alternative à la route

Fournir la preuve de la possibilité pour les consommateurs d'acheter sur Internet, avec éventuellement livraison à domicile

Fournir la preuve que la congestion locale du trafic est prise en compte pour l'accès aux nouveaux magasins

Si possible, fournir des exemples de magasins qui ont des équipements en transports collectifs utilisables par les non-utilisateurs de voitures particulières.

Le cas échéant, fournir des exemples de programmes en place qui réduisent les impacts des déplacements domicile-travail du personnel (ex. : co-voiturage, vélo...)

### **« Leadership position »**

Fournir des exemples d'expérimentations de véhicules plus propres et économes en énergie : biocarburant...

Démontrer l'amélioration, sur une période d'au moins 3 ans, des kilomètres annuellement parcourus et de la consommation de carburant de la flotte de véhicules, comparativement au volume d'activité : kilomètres moyens par litre de carburant, kilomètres moyens routiers par m3 de marchandises livrées

Fournir une évaluation des impacts de la part des ventes en volume livrées à domicile

Fournir des exemples d'initiatives de collaboration avec les autorités publiques et d'autres organisations pour trouver des solutions innovantes pour l'accès des clients aux magasins

Monter que la filiale est reconnu comme leader dans ce domaine : copies d'articles, prise de position écrites par la filiale, participation à des bonnes pratiques en tant qu'entreprise témoin (ex. : publications du gouvernement), reconnaissance par des tiers des efforts de réduction des impacts de la chaîne logistique.

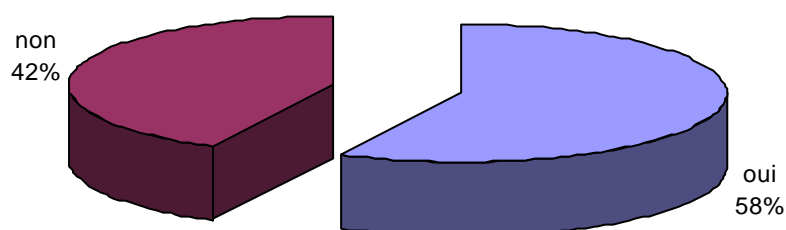
La manière dont les **prestataires transport-logistique** sélectionnent leurs propres sous-traitants est également sur la sellette.

En tant que commissionnaire de transport, Gefco a introduit dans les contrats de sous-traitance avec les transporteurs une clause relative au développement durable, avec, pour la partie environnementale, des exigences sur la protection de l'environnement et sur la norme Euro des véhicules utilisés.

Les ambitions et les attentes du logisticien LR Services sont communiquées aux sous-traitants transport et intégrées aux cahiers des charges (qui a un volet HQE), ainsi que la demande d'adoption d'un plan de progrès (renouvellement de la flotte). Aux nouveaux sous-traitants, il est également demandé des véhicules récents.

### V.2.2.3 Le phénomène est appelé à s'amplifier

#### **Part des entreprises (qui n'ont pas actuellement introduit de critères environnementaux dans leur procédure de sélection des prestataires transport-logistique) qui pourraient l'envisager à l'avenir**



Au niveau de la prestation logistique et du transport, parce que le fret est souvent confié à des entreprises externes qui assurent l'acheminement et le stockage, le type de contrat passé entre les chargeurs et les prestataires transport-logistique est déterminant, en ce que l'on peut s'attendre à ce que les spécifications environnementales y prennent progressivement de l'importance.

Parmi les entreprises qui n'ont pas actuellement introduits de critères environnementaux dans leur procédure de sélection des prestataires transport-logistique, la majorité (58%) pourraient l'envisager à l'avenir (souvent d'ici 2010). Les critères de sélection qu'elles envisageraient de mettre en place sont dirigés vers l'exigence de véhicules plus récents aux normes Euro IV ou V.

A très court terme, les nouveaux contrats avec des transporteurs de La Poste pourraient être alloués sur la base d'une grille d'évaluation des fournisseurs de transport qui accorde plus d'importance aux facteurs environnementaux (normes Euro notamment), via un changement de pondération dans l'attribution de marchés plus favorable aux critères environnementaux.

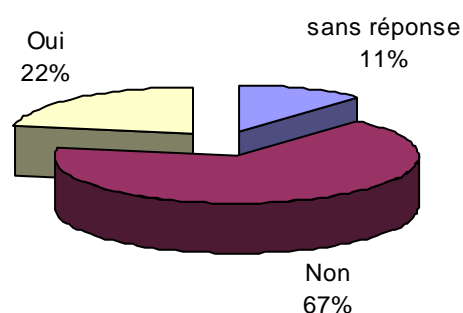
En 2008, l'appel d'offre lancé par Electrolux ouvrira certainement la possibilité d'introduire des critères environnementaux.

La direction transport de Schneider Electric étudie comment sa démarche de responsabilité peut se décliner et va dans les prochains appels d'offre introduire une rubrique relative à la politique environnementale des prestataires de transport : les prestataires vont devoir se doter de flottes respectueuses de l'environnement.

Monoprix réfléchit actuellement au cahier des charges d'un « Transitaire idéal » afin de construire une chaîne d'approvisionnement entièrement inscrite dans une démarche de développement durable, de la Chine ou du Bangladesh jusqu'aux magasins de Paris. L'objectif est d'aboutir à un document formalisé et applicable dès 2008.

### **V.3 Des objectifs environnementaux s'invitent dans les contrats des prestataires**

#### **Part des entreprises dont les contrats avec les prestataires transport-logistique stipulent qu'ils doivent réaliser des actions/objectifs plus favorables au respect de l'environnement**

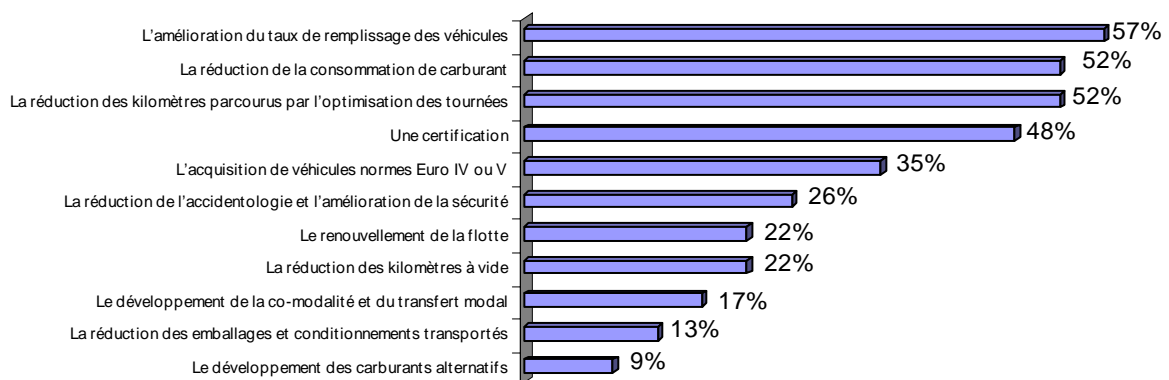


Près d'un quart des responsables interrogés indiquent que les contrats avec les prestataires stipulent qu'ils doivent réaliser des actions/objectifs, plus favorables au respect de l'environnement.

Par exemple, Danone a défini des bonnes pratiques environnementales en matière de transport, formalisé dans un guide destiné aux services logistiques dans le monde entier, et à demandé à ses transporteurs de s'engager dans une démarche de réduction des impacts des transports. Le directeur de Michelin a également rencontré les responsables de GT Location pour leur demander des engagements sur la politique sociale et les aspects sécurité - environnement.

### V.3.1 Importance accordée aux certifications et à un management environnemental

#### Actions demandées contractuellement aux prestataires transport et logistique



Les efforts contractuellement demandés aux prestataires consistent largement en l'amélioration de leurs performances mesurées à partir des mêmes critères que ceux qui concourent à les sélectionner : taux de remplissage, optimisation des tournées, certification, normes Euro.

L'importance accordée aux certifications (demandées par 48% des entreprises dont les contrats spécifient des engagements pour l'environnement à leurs prestataires) montre que les chargeurs se placent en position de prescripteurs auprès des transporteurs afin qu'ils mettent en place des systèmes de management environnemental (fondés en particulier sur un renouvellement de leur matériel).

Le secteur automobile en est une bonne illustration. La certification ISO 9001 des sous-traitants est un préalable pour tous les constructeurs, elle est devenue un standard obligatoire sur le marché. Volvo Trucks et Ford exigent en outre une certification ISO 14000. Eux-mêmes certifiés ISO 14001, les constructeurs attendent de leurs prestataires qu'ils le soient également, dynamisme qui crée un effet « boule de neige ». La CAT a engagé un processus de certification ISO 14001 sur le périmètre européen en 2006 pour sa logistique véhicule, tandis que les activités de la branche « logistique cargo » sont déjà certifiées. Il est indéniable que les constructeurs de véhicules industriels poussent le marché en incitant au renouvellement de la flotte (ce qui contribue à améliorer leurs propres ventes...).

Chaque fournisseur d'IKEA doit avoir défini un plan environnemental et informer régulièrement le distributeur suédois des actions qu'il entreprend dans ce cadre. Les transporteurs sont chargés de mettre en œuvre un processus interne visant la conformité aux engagements environnementaux et sociaux du groupe. Au cours de l'exercice 2005, 78% des prestataires de transport ont respecté les exigences, mais le non-respect du code de conduite a été le motif de cessation des contrats avec 32 fournisseurs (pour huit d'entre eux ce non respect était le motif unique de la rupture du contrat).

Pour une entreprise comme La Poste, il n'est cependant pas question d'exclure des transporteurs pour des raisons environnementales, ce qui aurait un effet jugé désastreux sur son image auprès du public. L'objectif du groupe est de faire progresser tous les sous-traitants transporteurs. Pour aider les transporteurs à adhérer à son engagement de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, des opérations de sensibilisation-information se déroulent auprès des 800 transporteurs et une newsletters traitant de ces questions leur est diffusée deux fois par an.

### **V.3.2 Les formations, encouragées pour maîtriser la consommation de carburant et améliorer la sécurité**

Dans plus de la moitié des cas, les contrats qui prévoient l'atteinte d'objectifs plus favorables au respect de l'environnement introduisent des enjeux de réduction de la consommation de carburant. Des donneurs d'ordre, comme la CAT, ont toutefois de grandes réticences à demander à leurs prestataires des objectifs en termes d'éco-conduite, et se demandent de quel droit ils pourraient s'immiscer dans le métier des conducteurs. Ne feraient-ils pas preuve d'ingérence s'ils demandaient aux transporteurs routiers de dispenser des formations à l'éco-conduite ?

La formation est surtout un levier utilisé pour diffuser des pratiques et modes opérationnels garantissant la sécurité (mais on sait que sécurité et environnement sont deux domaines intimement liés en termes de gestion et d'organisation...), et il n'est pas surprenant que les industriels qui, de par leurs activités, ont une problématique sécurité forte, l'encouragent chez leurs transporteurs. Ainsi, la sélection des prestataires effectuée par Total porte aussi sur la qualification des intervenants, et outre les formations réglementaires pour le transport des matières dangereuses, les personnels des entreprises de transport, en particulier les conducteurs routiers, doivent suivre des stages de prévention complémentaires décidés en commun par Total et le transporteur. Le groupe Rhodia a également demandé aux transporteurs avec lesquels il travaille de veiller à ce que leurs conducteurs reçoivent une formation régulière, notamment pour les opérations de



chargement et déchargement dans les sites. Le groupe utilise par ailleurs le référentiel défini par le CEFIC (Conseil Européen de l'Industrie Chimique) pour auditer et évaluer ses fournisseurs dès leur sélection.

En 2005, Total a aussi renforcé et systématisé les démarches d'analyse des risques : dans le transport routier, les choix d'itinéraires avec les transporteurs tiennent de plus en plus compte de l'accidentologie des routes et des secteurs traversés ; des exigences minimales et un protocole d'audit ont été élaborés au niveau européen. Dans le transport maritime, Total a adopté un système d'audit armateurs, un référentiel d'autoévaluation de qualité et de sécurité destiné aux armateurs, développé par l'OCIMF (Oil Companies International Marine Forum), et intègre progressivement le Tanker Management and Self Assessment Guide (TMSA). La déclaration et l'analyse des accidents, démarches qui supposent des relations de confiance entre tous les intervenants de la chaîne de transport, ont été consolidées, particulièrement dans le transport maritime et fluvial. De même, le groupe a poursuivi sa politique de stricte sélection des matériels (barges, navires, wagons, camions) et les cahiers des charges pour les renouvellements de flottes comportent des exigences spécifiques de sécurité.

On le voit, en fonction des entreprises, de leur secteur d'activité, et de leurs priorités, les engagements demandés aux transporteurs portent sur des thématiques différentes, et les exigences sont plus ou moins fortes et contraignantes. A la limite, comme l'a fait le constructeur automobile PSA Peugeot Citroën dans le cadre de la mise en place de son Plan de Déplacement Entreprise, il peut être demandé au principal transporteur de s'installer à proximité du site de production, en l'occurrence celui de Sochaux, où 1915 véhicules sont fabriqués quotidiennement, avec pour effet de réduire la circulation des poids lourds en ville.

A noter que parmi les chargeurs qui n'imposent pas à ce jour à leurs prestataires qu'ils réalisent des actions/objectifs plus favorables au respect de l'environnement, 55% pourraient y venir avant 2012 d'après notre enquête.

Une étape suivante consistera pour les donneurs d'ordre à se donner les moyens de contrôler les déclarations des prestataires (comment vérifier la vétusté des véhicules, leur bon entretien, à moins de visiter les garages des prestataires, ce qui n'est pas pour l'heure envisageable ?), voire de les aider ; car des transporteurs sont prêts à affréter des véhicules norme Euro V, mais n'ont pas forcément les moyens d'en assurer seuls tous les coûts.

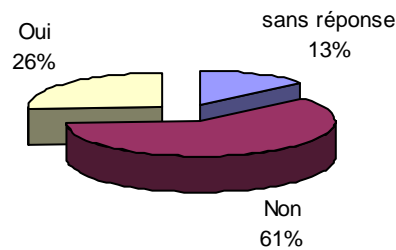
#### **V.4 Les donneurs d'ordre en demande d'informations sur les démarches RSE des transporteurs**

Selon l'agence de notation Vigeo, spécialisée dans la mesure de la responsabilité sociale des entreprises européennes cotées, les entreprises cotées dans le secteur du transport et de la logistique doivent encore améliorer leurs pratiques de reporting. Comparées au secteur aérien, ces sociétés ne paraissent pas avancées en termes de reporting RSE, lequel porte, entre autres, sur la promotion des relations sociales, la gestion des carrières, la stratégie environnementale et l'amélioration des conditions de travail. L'analyste Vigeo pointe du doigt le fait que, d'une manière générale, les entreprises de transport et logistique affichent

encore des carences sur l'exhaustivité des données et des indicateurs utilisés pour le reporting RSE.

#### V.4.1 Les indicateurs qui font à ce jour l'objet d'un reporting ont à voir avec l'efficience du transport

##### Spécification de reporting de certaines données dans les contrats avec les prestataires transport-logistique



Environ un quart des chargeurs interrogés se saisissent des contrats passés avec leurs prestataires transport-logistique pour instaurer un reporting de performance.

Les exigences des chargeurs font qu'il devient de plus en plus pertinent pour les transporteurs eux-mêmes d'adhérer à des codes de conduite, mais aussi d'éditer leur propre rapport de développement durable et d'y répertorier des indicateurs clés.

IKEA impose déjà aux sociétés de transport d'établir un rapport sur leurs performances en matière environnementale et McDonald's demande dans chaque pays européen un reporting en matière d'activité logistique qui porte sur la consommation de carburant, les émissions de GES et des indicateurs HQE. LR Services fournit donc à McDonald's des éléments sur sa politique de développement durable (lesquels alimentent ensuite le rapport annuel de son unique donneur d'ordre), à savoir quatre indicateurs : les émissions de CO<sub>2</sub>, les rejets polluants, la consommation d'énergie et la collecte des déchets.

Arkema a demandé à tous ses prestataires de calculer les émissions de CO<sub>2</sub> par mode de transport. G. Langlais, directeur logistique du groupe chimique explique : « Ces chiffres très précis nous permettent d'échanger avec nos transporteurs sur leurs performances et leurs progrès en termes de consommation d'énergie et d'émissions. Tous les deux à trois ans, lors de la révision de nos plans de transport, nous les interrogeons »<sup>70</sup>.

Dès 2005, Toyota a demandé à ses transporteurs de chiffrer très précisément les tonnes de CO<sub>2</sub> générées par le transport de ses véhicules et leur a fourni les formules de calcul

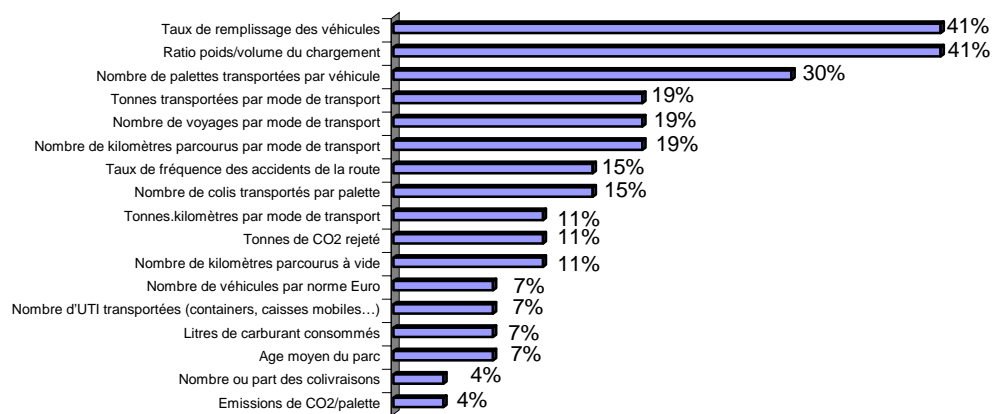
---

<sup>70</sup> MATHIEU Philippe, « Le chimiste Arkema réduit ses dépenses en utilisant les voies ferroviaire et maritime », 2008.

prévues à cet effet, lesquelles ont d'ailleurs été revisitées par le logisticien automobile STVA (en collaboration avec la Deutsche Bahn et l'opérateur suisse SBB Cargo), car elles ne tenaient pas compte de la nature diverse des modes de traction ferroviaire en Europe, ni de la gestion des parcours à vide et des efforts d'optimisation des chargements. Par crainte de se voir imposer un mode de calcul spécifique par chaque client, STVA a cherché à faire adopter sa méthode par l'ensemble de la profession, et obtenue la validation de l'European Carrier Group<sup>71</sup>.

Norbert Dentressangle publie régulièrement deux indicateurs qui traduisent bien les préoccupations de ses donneurs d'ordre, l'un ayant trait à l'accidentologie (nombre de kilomètres parcourus sans accident responsable, sur une base semestrielle) et l'autre à la contribution à l'effet de serre (g CO<sub>2</sub> émis par t.km, sur une base mensuelle).

### Indicateurs/ratios faisant l'objet d'un reporting contractuel (en % des répondants)



Les indicateurs que les chargeurs demandent à leurs prestataires de leur remonter concordent largement avec ceux qu'ils ont choisi de publier dans leurs rapports de développement durable ou leurs rapports d'activité. Il s'agit en effet principalement d'éléments qui relèvent de l'exploitation et permettent d'évaluer les performances de l'organisation logistique, dans une logique d'abord d'efficacité économique (et donc potentiellement en lien avec le prix du service) : ratios faisant intervenir poids, volumes, kilomètres parcourus, et taux de remplissage. Dans certains cas, un bonus sur la réduction des transports à vide en fin d'année peut être accordé sur la base d'un ratio de type : nombre de véhicules vides / nombre de véhicules pleins.

Les indicateurs d'accidentologie sont évoqués par 15% des répondants, sur la base desquels, là encore, des bonus ou malus peuvent être appliqués tenant compte du nombre d'accidents (à l'instar de ce que le manufacturier Michelin a annoncé). Concernant le

<sup>71</sup> MATHIEU Philippe , « STVA calcule la consommation carbone de ses clients », 2008.

reporting des transporteurs sur des indicateurs d'accidentologie, il intéresse particulièrement les industriels de la chimie et pétro-chimie, qui, du fait de la dangerosité des produits transportés, portent une attention très vive aux questions de sécurité.

La CAT révèle que si elle a la capacité de surveiller les taux de chargement, elle a en revanche beaucoup de difficultés à avoir une information sur les normes Euro des transporteurs.

En outre, pour l'organisateur de transport, comme pour le logisticien LR Services, il reste « inconvenant » de demander aux transporteurs des éléments qui permettraient de reconstituer leurs coûts, comme les kilomètres parcourus ou la consommation de carburant. La directrice transport d'Electrolux, estimait en revanche que cette information pourrait tout à fait être demandée aux transporteurs, puisqu'ils sont déjà tenus de mettre à jour une décomposition de leur prix de revient (« *cost model* »), ceci afin d'intégrer l'évolution du prix du gazole dans le prix d'achat du transport, en application de la clause gazole adoptée par Electrolux. Chez Schneider Electric, la composante fuel est jugée importante, et on estime aussi que les prestataires vont devoir être capables de rendre compte, en particulier de ce qu'ils consomment.

#### **V.4.2 Mais de plus en plus de chargeurs sont en recherche d'informations**

Les transporteurs constatent que les chargeurs s'impliquent davantage sur les problématiques environnementales. Depuis le printemps 2007, Norbert Dentressangle aurait reçu de nombreuses demandes de clients pour avoir une meilleure visibilité de la politique développement durable du groupe. En fait, les chargeurs sont surtout en recherche et en attente d'informations. Ils n'imposent pas encore vraiment aux transporteurs des actions ou une démarche particulière, sauf cas particuliers, mais veulent savoir quelles sont leurs pratiques, et éventuellement ce qu'ils entreprennent pour réduire les flux et la pollution.

Par exemple, en 2007, le directeur logistique et le responsable environnement de Lafuma ont contacté les principaux prestataires logistiques du groupe pour connaître leur position vis-à-vis des préoccupations environnementales. A la fois pour connaître les initiatives dans le secteur, mais aussi pour les sensibiliser et susciter une émulation autour de ces problématiques. Il en ressort qu'en général, les prestataires rencontrés étaient en mesure d'indiquer le nombre de véhicules par norme Euro, les émissions de CO<sub>2</sub> (ramenées au nombre de colis, km...) et de donner des indications sur les formations suivies à la conduite souple.

En 2005, la direction du développement durable et la direction des achats de La Poste ont lancé une étude auprès des prestataires transport du groupe afin de collecter des informations qualitatives sur leur flotte et recueillir les éléments nécessaires pour estimer leurs émissions, ce qui a permis pour la première fois de chiffrer l'impact des émissions indirectes de la Poste (en 2005, celles-ci sont estimées à 220 000 tonnes de CO<sub>2</sub>). L'enjeu affiché pour l'avenir est d'affiner la mesure des émissions des sous-traitants, mais d'ores et déjà cette étude est considérée comme un premier pas vers un dialogue devant conduire à une approche intégrée et élargie, permettant d'agir sur l'ensemble de l'activité transport.

Rhodia souhaitait que son contrat avec les prestataires transport-logistique inclus la présentation au moins une fois par an d'un indicateur de suivi de son trafic.

Même si les chargeurs ne demandent pas aux transporteurs de réaliser un reporting, ni de prendre des engagements environnementaux contractuels, certains sujets sont évoqués pendant la négociation, comme les formations à l'éco-conduite et à la sécurité, ou la répartition du parc par normes Euro (Electrolux).

En fait, l'ensemble des informations que les chargeurs collectent de manière plus ou moins informelle leur donne les moyens d'éventuellement choisir un jour les prestataires en fonction de leur prise en compte du critère environnemental. C'est ce qu'explique le responsable développement durable de Lafuma, mais aussi celui de Carrefour, tandis que le distributeur met en place une cellule de pilotage transport externalisée qui a notamment la mission de recueillir auprès des transporteurs, et de transmettre à Carrefour les indicateurs qui seront très prochainement contractualisés avec les transporteurs (comme le nombre de camions sur route par jour).

Le consortium RNPO a dès 2005 formulé de nouvelles attentes vis-à-vis des logisticiens et entamé des discussions en ce sens avec la CAT : en effet, si les constructeurs automobiles ont les moyens de réaliser un bilan du cycle de vie de leurs produits au niveau de la construction des véhicules, leur utilisation par les clients et leur gestion en fin de vie, le bilan de la distribution des véhicules et des pièces leur restait en revanche obscur.

Autre exemple, à l'initiative de Décathlon, Norbert Dentressangle a mis en place un bilan carbone sur un site logistique près de Lyon. Le transporteur a mis également en place un autre bilan carbone sur un site pilote dédié à l'électroménager qui permet de comparer les résultats avec la plateforme de Décathlon.

En fait, alors que les émissions de gaz à effet de serre sont au cœur des préoccupations, et constituent un élément clé du reporting environnemental des entreprises, elles font encore rarement l'objet d'un échange d'informations entre transporteurs et chargeurs (11% des entreprises interrogées, qui, rappelons-le, ont été « triées sur le volet », dont Gemey Maybeline, Fleury Michon, les Laboratoires Vichy ou encore Sarah Lee par exemple).

Par ailleurs, ils sont moins d'une dizaine, parmi ceux qui ont été interrogés, à envisager de demander à terme à leurs prestataires de calculer les rejets en CO<sub>2</sub> liés à l'acheminement des marchandises. Ce constat montre aussi que, dans un contexte de pénurie de transport, les chargeurs n'ont pas l'intention de faire dépendre la signature des contrats avec leurs prestataires de leur capacité à produire des indicateurs environnementaux. Il traduit aussi la réserve des donneurs d'ordre à questionner les transporteurs sur des indicateurs qui permettraient de connaître plus précisément leur structure de coût, comme la consommation de carburant, à partir de laquelle sont calculées les émissions de CO<sub>2</sub>, démarche qui pourrait être perçue comme une volonté de réduire les marges. Les prestataires sont généralement réticents à divulguer dans les négociations commerciales une information constitutive de leur prix de revient, comme la consommation de carburant, qui pourrait servir à renégocier les contrats. Il est vrai que s'ils veulent marger, ils n'ont pas intérêt à révéler ce qu'ils ont consommé.

### V.4.3 Quelle est la légitimité juridique des demandes des donneurs d'ordre ?

Se pose d'ailleurs la question de savoir dans quelle mesure un donneur d'ordre peut, sans risque de voir son contrat de transport requalifié en contrat de travail, solliciter de son sous-traitant la communication d'une telle information (quantité de carburants par eux consommés, consommation moyenne de leurs véhicules, kilomètres sous-traités, type de véhicules par eux utilisés, kilomètres sous-traités, tonnes kilomètres sous-traitées), voire même demander à celui-ci de mettre en place des actions destinées à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> par exemple ? En annexe du guide utilisateur « Autoévaluation » de la Charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des transporteurs routiers de marchandises, une note du MEEDDAT revient précisément sur le risque de requalification du contrat entre opérateur de transport et sous-traitant.

Il apparaît que pour qu'il y ait requalification du contrat, il faut que les relations existant entre un donneur d'ordre et son sous-traitant soient de même nature que celles qui existent entre un employeur et son salarié (exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements), c'est à dire que le sous-traitant soit placé dans un lien de subordination juridique permanente à l'égard du donneur d'ordre (Cf. arrêt de la Cour de cassation du 20 mars 2008). La Cour a justifié la requalification au motif que les obligations mises à la charge des cocontractants excédaient notablement celles pouvant être imposées à un travailleur indépendant et que les cocontractants exerçaient en fait leur activité sous l'autorité de la société qui déterminait unilatéralement les conditions de travail, donnait des ordres et des directives, en contrôlait l'exécution et sanctionnait les éventuels manquements.

« D'une façon générale, le risque de requalification apparaît lorsque le niveau de détail des consignes données (délais, prix, organisation ...) influe de façon directe sur l'exercice du travail lui-même. Ainsi, le fait pour un donneur d'ordre de solliciter de son sous-traitant la communication d'éléments destinés à connaître sa consommation de carburant voire de mettre en place des actions destinées à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> ne saurait s'analyser en une directive ou un ordre déterminant unilatéralement les conditions de travail (...). Il pourrait toutefois en être différemment si le donneur d'ordre lui imposait, en dehors de tout accord contractuel, des obligations nouvelles, ainsi que la méthodologie pour y parvenir, le privant ainsi de toute liberté d'action »<sup>72</sup>.

Il est ajouté que « le sous-traitant doit rester maître de sa gestion, tant commerciale que technique » et que « les sanctions éventuelles en cas de manquement du sous-traitant à ses obligations ne doivent pas être trop strictes de manière à ne pas le placer en situation de dépendance ». Le MEEDDAT conseille également de prévoir les obligations mises à la charge du sous-traitant dans le cadre du contrat initial ou, en cours de contrat, par le biais d'avenants.

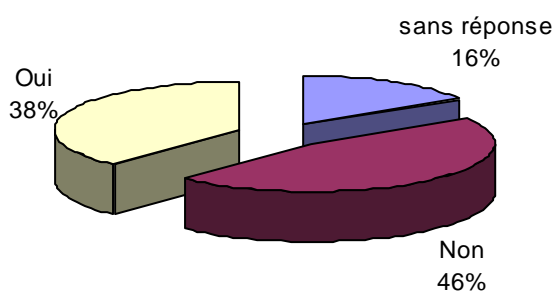
---

<sup>72</sup> Note du MEEDDAT relative au risque de requalification du contrat entre opérateur de transport et sous-traitant en Annexe du Guide utilisateur « Autoévaluation » de la Charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des transporteurs routiers de marchandises, juillet 2008.

#### V.4.4 La mention des émissions CO<sub>2</sub> sur les factures de transport est bienvenue, mais se heurte dans la pratique à des obstacles

L'enquête auprès des chargeurs s'est attachée à recueillir leurs avis et commentaires sur le principe d'une remontée d'information du bilan CO<sub>2</sub> de leurs acheminements, des transporteurs aux donneurs d'ordre. Le questionnaire mentionnait la facture comme support de communication de cette donnée. Or, il faut remarquer que le choix de la facture, en tant que support pour cette information, est un point sensible, si bien que certains sont favorables au principe, mais pas à la solution de la facture comme support.

##### **Part des entreprises qui souhaiteraient voir mentionner sur les factures de leurs prestataires de transport les émissions de CO<sub>2</sub> imputables à leurs activités**



38% des entreprises seraient tout de même satisfaites de voir mentionner sur leurs factures les rejets de CO<sub>2</sub> qui leur sont imputables, et ce bien qu'on ait constaté plus haut que peu d'entre elles soient disposées à faire le pas de demander à leurs transporteurs de leur communiquer ces chiffres.

Toutefois très peu de transporteurs mesurent leurs émissions de CO<sub>2</sub>, et la remarque ne vaut pas seulement pour les transporteurs routiers. IKEA et la compagnie de fret maritime Maersk ont conclu un accord de collaboration pour élaborer des solutions communes de réduction des émissions polluantes, et leurs travaux ciblent en particulier l'identification de l'empreinte écologique du CO<sub>2</sub>, la mesure de la quantité de CO<sub>2</sub> résultant des opérations de transport porte à porte de IKEA, dont les opérations portuaires, et l'élaboration de mesures communes permettant de cartographier leur impact environnemental.

Norbert Dentressangle a pris de l'avance dans le domaine, chaque agence du groupe ayant un système de suivi et de calcul des indicateurs, qui permet d'avoir des résultats consolidés par activité (vrac, distribution, température dirigée). L'indicateur CO<sub>2</sub> est également suivi par zone géographique (Europe Ouest, Europe Est). Les commerciaux ont en outre à leur disposition un outil-logiciel élaboré avec l'ADEME qui compare, pour une mission donnée, les émissions de polluants (CO<sub>2</sub> et polluants réglementés) de Norbert

Dentressangle (sur la base de la répartition de son parc par norme Euro) et celle d'un transporteur lambda (sur la base de la répartition du parc national). Ils peuvent également s'appuyer sur un document PowerPoint qui reprend la politique environnementale du groupe et des caractéristiques de sa performance.

L'acquisition d'un tel savoir-faire représente un avantage compétitif pour mieux vendre les services du transporteur à des industriels de plus en plus soucieux de réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub>, et ces préoccupations s'expriment dans tous les secteurs, à commencer par ceux qui sont soumis aux quotas d'émissions des GES. Une enquête de DHL a mis en évidence qu'en Suède 70% des clients-chargeurs prennent l'environnement en compte dans les services de transport et un large nombre est prêt à payer une prime. DHL a lancé un vaste programme de compensation de CO<sub>2</sub> baptisé « Gogreen », qui propose à tout professionnel expédiant des documents ou colis en express à l'international que DHL d'une part calcule les émissions de CO<sub>2</sub> de chaque envoi, et d'autre part s'engage à compenser cette quantité de CO<sub>2</sub> grâce à ses projets de réduction de carbone (comme l'achat de véhicules non polluants, la reforestation en Amazonie ou l'utilisation de panneaux solaires dans ses installations) en contrepartie d'une cotisation à hauteur de 2% du prix de chaque expédition. « Nous calculons les émissions de CO<sub>2</sub> à compenser avec un logiciel qui tient compte du poids et du nombre des colis, de la distance à parcourir et du véhicule utilisé », indique Olivier Dahan, responsable environnement chez DHL Express France. Les actions engagées dans le cadre de « Gogreen » font l'objet d'une vérification annuelle par la SGS, un organisme de certification installé en Suisse.

Dans le cadre de la mise en œuvre des engagements du Grenelle de l'Environnement, le rapport du comité opérationnel sur le fret (COMOP n°5) suggère qu'un travail méthodologique conduit par l'Observatoire des transports qu'anime l'ADEME prépare l'affichage des émissions de CO<sub>2</sub> des prestations de transport, afin de sensibiliser les transporteurs et leurs clients.

Il faut remarquer que la mesure était doublement mentionnée dans le document récapitulatif des tables rondes du Grenelle<sup>73</sup>:

- « Créer un observatoire des transports associant les parties prenantes pour évaluer les émissions selon une méthodologie commune et permettre ensuite ***l'affichage obligatoire des émissions de gaz à effet de serre des commandes et prestations de transport.*** » (§1.2.4 page 4/33),
- « Amélioration des performances environnementales du fret routier :
  - o péage sans arrêt
  - o éco-conduite
  - o ***affichage des émissions de gaz à effet de serre des prestations de transport*** » (§1.2.5 page 7/33).

Il est attendu de cette disposition « une meilleure mobilisation des acteurs sur la problématique des émissions de GES, qui se traduira par la tenue d'indicateurs CO<sub>2</sub> fiables, le développement de bilans et reporting environnementaux, et la multiplication d'engagements volontaires de réduction des émissions, aussi bien côté chargeurs que

---

<sup>73</sup> Document récapitulatif des tables rondes tenues à l'Hôtel de Roquelaure les 24, 25 et 26 octobre 2007 - Novembre 2007, 34 p.



transporteurs »<sup>74</sup>. Dans la mesure où le support imposé pour la communication de l'information du transporteur à son client serait la facture, on peut aussi imaginer que les contrats, devis, grilles tarifaires ... s'assortissent de fait d'engagements permettant aux acheteurs de savoir à l'avance quelle quantité d'émissions de CO<sub>2</sub> ils verront mentionner sur leurs futures factures.

Cependant, tous les transporteurs n'ont pas un suivi probant de leur consommation de carburant. Et même s'ils la suivent sur leur flotte en propre, ils ne sont pas en mesure de connaître la consommation de carburant des sous-traitants auxquels ils s'adressent (ou les types de véhicules qu'ils utilisent), tout particulièrement en cas de sous-traitance occasionnelle. « Il faudrait un partenariat plus formel avec les sous-traitants, comme avoir une charte de sous-traitance, pour arriver à les impliquer, mais aussi une procédure de sélection des sous-traitants sur la base d'un questionnaire ou d'un audit, et des moyens de contrôle... » explique Emmanuel Henry, le responsable environnement de Norbert Dentressangle.

Les quantités de CO<sub>2</sub> mentionnées sur les factures adressées aux clients devraient donc résulter de la tenue par le transporteur d'une comptabilité carbone des prestations de transport, enregistrant les achats directs de carburants (quantités en volumes ou poids) et d'électricité (kWh), à convertir<sup>75</sup> en quantités de CO<sub>2</sub>, mais aussi les quantités de CO<sub>2</sub> mentionnées sur les factures reçues des sous-traitants de transport (émissions indirectes de gaz à effet de serre).

Un autre écueil persiste : l'individualisation de la consommation pour chaque client reste difficile, même si des chargeurs expriment des attentes en ce sens. En effet, sur du transport dédié, le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> est facile (on connaît le kilométrage et/ou la consommation), sur des transports non dédiés, le calcul est singulièrement complexe. Se pose le problème de la méthode d'allocation des émissions de CO<sub>2</sub> à retenir en cas de co-chargement : doit-on répartir les émissions par client sur la base d'un facteur poids ou d'un facteur volume de leurs marchandises ? « Les exigences en termes de temps pour calculer un tel indicateur seraient très importantes avec une fiabilité incertaine », prévient Emmanuel Henry.

Ces difficultés expliquent que l'information des chargeurs sur le carburant consommé par leurs prestataires reste à ce jour sporadique et se fait au cas par cas. Des indicateurs pourront être très rapidement calculés dans le cas de transport dédié ou du vrac, lorsque le chargement complet est homogène, comme c'est généralement le cas sur la partie amont de la chaîne logistique (entre les usines et les entrepôts). Mais il sera très difficile de remonter l'information à tous les clients pour la distribution, et plus généralement avec du partagé, lorsque le chargement est hétérogène, ce qui est fréquent sur la partie aval de la chaîne (entre les entrepôts et les magasins).

Pour s'en sortir, il sera indispensable d'adopter certaines simplifications, comme calculer :

---

<sup>74</sup> Rapport du comité opérationnel sur le fret, Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, juin 2008, 54 p.

<sup>75</sup> selon les règles de l'Observatoire Energie Environnement des Transports.

- la part du volume qu'occupe une unité de produit dans un chargement moyen (ex : un pot de yaourt représente approximativement 1/160 000 de la place disponible dans un véhicule)
- la part du poids d'une unité de produit dans le tonnage total transporté par le véhicule dans le cas de marchandises lourdes (ex : brasserie, liquides).

Le cas échéant, les transporteurs qui auront réalisé un bilan carbone de leurs activités pourront toujours fournir aux clients un ratio moyen, commun à tous les donneurs d'ordre, calculé à partir des émissions globales de l'entreprise, mais il n'est pas certain que tous les donneurs d'ordre s'en satisfassent.

Jusqu'à ce jour, les chartes fournisseurs visent surtout à réguler les conditions sociales d'implantations à l'étranger sur la base de principes généraux comme ceux de l'OIT. En matière d'environnement, elles portent principalement sur le respect a minima des lois et réglementations en vigueur dans le pays, sans plus d'exigences.

Toutefois, on assiste à trois tendances :

- les groupes ont de plus en plus à répondre aux interrogations de leurs clients (notamment ceux cotés en bourse ou qui ont une certification ISO 14000 ou EMAS) sur leur modèle de gestion environnementale
- les éléments de réponse qui sont fournis sont susceptibles d'être utilisés comme critère de sélection du fournisseur
- les fournisseurs de premier rang sont amenés à répercuter le même type de demande sur les fournisseurs de second rang.

Dans cette configuration, les fournisseurs qui sont certifiés, c'est-à-dire ceux dont la démarche de progrès est objectivée, ont un avantage indéniable au moment de la négociation du marché, ce qui n'exclue pas qu'ils puissent aussi a posteriori faire l'objet d'audits commandités par leurs donneurs d'ordre.

Les transporteurs sont désormais concernés au même titre que les autres sous-traitants par les politiques d'achats « responsables » de leurs clients, et quelques uns sont d'ors et déjà engagés dans un programme de responsabilisation environnementale avec certains d'entre eux (Hewlett Packard, Kingfisher, Danone...).

Pour les chargeurs, il s'en suit un besoin d'outils d'évaluation des transporteurs sur la base de critères sociaux et environnementaux (voir la grille d'évaluation élaborée par l'AUTF). D'autant que plus de la moitié de ceux qui ont été interrogés n'excluent pas d'introduire à l'avenir des critères environnementaux dans leur procédure de sélection des prestataires transport-logistique.

Il faut reconnaître que, d'une manière générale, rarement d'exigences fortes pèsent encore sur les prestataires de transport. Hormis une amélioration de leur performance économique (efficience du transport mesurée essentiellement par le taux de remplissage), c'est principalement une action sur le parc qui est demandée (véhicules récents), ainsi que la production des certificats ISO (lorsque l'entreprise est certifiée). Et même si de plus en plus de chargeurs souhaiteraient disposer de davantage d'informations sur les émissions de CO<sub>2</sub> de leurs acheminements, moins d'une dizaine de nos interlocuteurs se disent prêts à demander à terme à leurs prestataires de les calculer.

En fait, les principales formes de co-responsabilité en matière d'environnement à l'œuvre entre chargeurs et prestataires transport-logistique sont balbutiantes et relèvent largement de démarches informelles (tables rondes, discussions, actions de sensibilisation, incitations négociées...). Le phénomène de pénurie de transport ressentie (ou du moins de contingentement) joue d'ailleurs en faveur de la recherche d'une relation de confiance avec le prestataire (sur un mode « gagnant-gagnant », car il convient pour le chargeur de se garantir des moyens de transport suffisants), et plaide plutôt pour la concertation.

Pour l'heure, la question qui consiste à se demander qui, du donneur d'ordre ou du transporteur, est le véritable « responsable », reste éludée. Le paradigme qui semble vouloir tout de même se dessiner aujourd'hui, bâti sur une co-responsabilité, risque de rencontrer ses limites en cas d'instauration d'un régime de quotas d'émissions de CO<sub>2</sub> élargi au transport. En effet, ceux-ci seront-ils attribués aux entreprises industrielles et commerciales ou aux entreprises de transport ?

## VI Perspectives pour de nouveaux outils de valorisation des pratiques

Plusieurs dispositifs peuvent être imaginés pour faire valoir les efforts des entreprises en matière de gestion environnementale, en particulier au niveau de la chaîne logistique, et/ou faciliter les comparaisons entre entreprises plus ou moins responsables, ou produits plus ou moins dommageable pour l'environnement. Quelques-uns ont été soumis à l'appréciation de nos interlocuteurs, quelle que soit leur fonction, responsables développement durable et responsables transport.

### Dispositifs jugés opportuns ou réalisables (en % d'établissements)

	Opportun	Réalisable
Un label pour les métiers du transport basé sur des performances environnementales quantifiées	61,9%	21,2%
Un étiquetage sur certains produits, destiné à informer le consommateur final des performances environnementales de la chaîne logistique	54,9%	4,4%
Un étiquetage des produits qui informe sur les émissions de gaz à effet de serre produits durant leur acheminement	46,0%	5,3%
Un étiquetage des produits qui informe sur les quantités d'émissions de gaz à effet de serre produites globalement durant le cycle de vie du produit	45,1%	4,4%
Un programme de labellisation des produits pour promouvoir les circuits courts de production et de distribution	43,4%	16,8%

Un label pour les métiers du transport basé sur des performances environnementales quantifiées a été perçu simultanément comme le mécanisme le plus opportun et le plus aisément réalisable par les chargeurs, devant les programmes d'étiquetage et de labellisation de leurs produits, qui suscitent également un intérêt fort.

En revanche, même si, dans un certain nombre de cas, le « *made in* » peut être réhabilité, sa mise en œuvre apparaît très problématique pour des équipements dont les composants sont fabriqués et assemblés dans différents pays. On se heurte à une difficulté technique : le marché est éclaté, le travail divisé, les produits finis sont fabriqués à partir de pièces qui proviennent de différents pays, d'où une difficulté certaine à labelliser des produits. Sur quels critères alors apprécier la plus ou moins grande proximité du processus de production avec le bassin de consommation ? Est-ce qu'un indice calculé sur la base d'un contenu en emploi par pays (en termes d'effectifs ou de masse salariale) aurait du sens ? Pourrait-on imaginer qu'un certain pourcentage du poids des produits labellisés doit être fabriqué en « Europe et pays voisins » pour bénéficier d'un label éponyme ? Si l'on ne retient que les produits montés en Europe et dans les pays proches, ce n'est pas nécessairement favorable à l'environnement : on peut économiser des flux de transport en expédiant par voie maritime des produits finis en Europe, plutôt qu'en les montant en Europe et en distribuant ensuite les produits finis dans le monde.

La préférence aujourd'hui va plutôt à l'affichage d'indicateurs de CO<sub>2</sub> émis, ou de distances parcourues par produit, éventuellement ramenées à une unité de transport.

## **VI.1 Label de performance environnementale pour les entreprises de transport**

La quatrième édition de l'Observatoire du reporting extra-financier de Ernst&Young met en évidence la bonne qualité des pratiques des grands groupes français. « Les meilleurs reporting sont désormais élaborés à partir d'un référentiel précis, ils portent sur un périmètre d'activité mondial et sont validés par des tiers ; leur fréquence devient bi-annuelle, trimestrielle voire mensuelle, ce qui permet un véritable pilotage de la performance comme sur le CO<sub>2</sub> par exemple (...). Globalement la fiabilité a progressé de façon remarquable ; reste maintenant à accélérer l'harmonisation internationale au sein des secteurs pour définir des normes sectorielles généralement acceptées (...). Il suffirait souvent que les acteurs trouvent un consensus autour du mode de calcul du dénominateur pour que les ratios de performance prennent tout leur sens et deviennent comparables. »

Un référentiel de certification pourrait constituer ce dénominateur commun. A ce jour, la seule certification dont peuvent se prévaloir les prestataires transport-logistique pour preuve de leur responsabilité environnementale est la norme ISO 14001. Mais, pour Schneider Electric, dont toutes les usines et tous les centres logistiques sont certifiés ISO 14001 (la certification intervient dans plus de 90% des cas dans les deux ans après l'ouverture d'un nouveau site du groupe), l'achat de transport est encore en dehors du périmètre de certification.

Cette norme de management demande une amélioration continue des comportements, qui est plus visible et facile à apprécier pour les certificateurs sur les centres (lieux physiques) que dans le cadre de la production d'un service. Appliquée à la logistique, elle a donc généralement trait aux bâtiments, à la gestion des déchets et de l'eau, mais ne concerne pas l'activité transport. Le management environnemental inspiré de la certification ISO 14001 conduit surtout les logisticiens à un plus grand discernement dans le choix de leurs prestataires immobiliers.

Il faut dire que du fait des grandes surfaces des entrepôts, les bâtiments sont un axe important de la performance environnementale des logisticiens. Ainsi Norbert Dentressangle a obtenu la certification Haute Qualité Environnementale (HQE) de deux de ses sites (dont l'un doté d'une éolienne) et LR Services de sa plateforme à Beauvais.

Mais, depuis 2006 surtout, c'est aussi un engagement de progrès sur le volet transport qui est demandé par les certificateurs.

La CAT pressent ainsi que si, pour l'heure, ses certificateurs lui demandent surtout de montrer comment se décline sa politique environnementale dans ses relations avec les prestataires en rendant compte d'actions de communication – dans le but de les sensibiliser et les accompagner –, prochainement ils pourraient aussi la juger sur sa politique de responsabilité au niveau des achats.

Il est vrai qu'au niveau de l'entrepôt, on a vite fait le tour de ce que l'on pouvait améliorer. La démarche ISO 14001 établit des prescriptions pour mettre en place un système de management environnemental, mais sans exigence de performance. Or, quand on a atteint

un certain niveau, les améliorations deviennent insignifiantes à la marge, tandis qu'elles sont plus dures et coûteuses à obtenir (rendements décroissants), et la démarche de progrès, qui est le fondement de la norme ISO, est de plus en plus difficile à faire falloir aux certificateurs. Une enquête de M. Glachant et al. (2004) confirme que la mise en place d'un système de management environnemental, majoritairement dans le cadre de l'ISO, n'améliore pas significativement la performance environnementale, tant en raison des moindres exigences de l'ISO par rapport à l'EMAS, que du fait que les entreprises certifiées sont en général celles qui sont le plus « en avance », et donc pour lesquelles les progressions supplémentaires sont les plus coûteuses.

Par ailleurs, les impacts sur l'environnement des plates-formes restent modérés au regard des dommages environnementaux causés par le transport : LR Services a réalisé en 2006 un bilan carbone, principalement pour évaluer la part du transport dans les émissions de gaz à effet de serre, qui confirme que cet impact est très significatif, puisque le transport représente 90% du bilan carbone du logisticien.

Ainsi, la norme ISO 14001 ne semble pas suffisamment pertinente pour le transport. Une norme métier avec des objectifs plus précis, et des engagements sur des critères contrôlables, apparaît souhaitable. De nombreux chargeurs, mais aussi des prestataires qui recourent à la sous-traitance, expriment effectivement le besoin d'un outil qui leur faciliterait le repérage des prestataires qui satisfont à des critères objectifs et quantitatifs de performance environnementale, donc spécifique à l'activité de transport, et qui, contrairement à la norme ISO, ne témoigne pas seulement de la mise en œuvre d'un système de management environnemental.

Pour les entreprises de transport, un label à valoir de « norme sectorielle généralement acceptée », qui engagerait l'entreprise sur du factuel et des déclarations vérifiables, aurait l'avantage d'apporter une forme de reconnaissance de leurs bonnes pratiques, et pour les meilleurs d'entre eux dans ce domaine, de se différencier de la concurrence. D'autant qu'elles pourraient arborer ce label sur leurs remorques, et contribuer ainsi à véhiculer une image valorisante de leurs clients auprès d'un public qui est en contact permanent avec les poids lourds sur les routes.

Ce label pourrait être attribué sur la base des émissions de CO<sub>2</sub> (la préoccupation première aujourd'hui), mais aussi en vertu de critères plus larges comme la répartition du parc par véhicules normes Euro (calcul d'un index norme Euro), le pourcentage de conducteurs formés à l'éco-conduite, etc., voire inclure la politique de sécurité routière et la politique sociale (avec l'inconvénient que la multiplication des critères alourdit le recueil des données et complexifie les audits). Les grilles d'évaluation de la performance environnementale des transporteurs, qui ont récemment fait leur apparition, comme celle élaborée par l'AUTF et ses partenaires ou par l'ADEME, pourraient faciliter l'élaboration du cahier des charges d'une telle norme.

Le rapport du comité opérationnel sur le fret (COMOP n°5) propose d'ailleurs d'engager les entreprises de transport routier dans une démarche de labellisation environnementale, avec des objectifs quantifiés de réduction de leurs émissions de CO<sub>2</sub>. « Cette labellisation, qui serait placée sous l'expertise de l'ADEME, permettrait de faire de cet engagement environnemental un facteur stratégique d'action des entreprises de transport routier et un critère de prestataire de transport pour les chargeurs. Cette labellisation s'appuierait sur le

travail mené depuis mars 2007 sur la Charte d'engagement volontaire de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du transport routier de marchandises. »<sup>76</sup>

On pourrait concevoir que son obtention soit demandée, ou non, par l'entreprise, qui resterait libre de son choix, comme avec une norme type NF (à l'image de la norme qualité qui existe pour les entreprises du secteur du déménagement). Ou que les transporteurs fassent l'objet d'une classification obligatoire, et une répartition en plusieurs niveaux en fonction de leur degré de performance (ce qui poserait le problème des limites de classes), à l'image des étiquettes énergie apposées sur certains équipements (et étendues aussi aux bâtiments). Cette dernière option, vraisemblablement génératrice d'une plus grande émulation et porteuse d'un plus grand potentiel de progrès, favoriserait bien entendu les entreprises déjà engagées dans une démarche pro-active, mais pénaliserait les petits et moyens transporteurs, qui ont déjà à faire face au renchérissement du prix de gazole.

Toutefois, un label d'entreprises du transport vertueuses sur le plan du développement durable prend tout son intérêt s'il fait l'objet d'une reconnaissance internationale, ou du moins européenne (ce qui pourra prendre du temps), et participe ainsi à la construction d'un langage commun ; sinon il risque de ne représenter pour les transporteurs qu'un nouveau poste de coût. C'est d'ailleurs la force de l'ISO 14001, même si d'un point de vue métier elle n'a guère de sens, que d'être reconnue internationalement : pour des groupes internationaux qui tous les ans interrogent leurs sous-traitants sur leur démarche environnementale, il est plus commode de leur demander s'ils sont certifiés ISO 14001, norme connue de tous, que de leur poser une longue série de questions pour arriver à déterminer où ils en sont.

## **VI.2 « Food miles » et promotion des circuits courts de production et de distribution**

Le concept de « *food miles* » a été développé par les anglosaxons. Ce terme se réfère à la distance parcourue par des biens alimentaires entre la zone de production et l'assiette du consommateur, soit un aspect de l'évaluation de l'impact environnemental des produits agro-alimentaires.

Le concept de « *food miles* » est utilisé comme un indicateur de développement durable et de plus en plus comme un outil de communication à destination des consommateurs. Certains distributeurs américains affichent aujourd'hui le nombre de « *food miles* », c'est-à-dire la distance parcourue par chaque produit. Wal-Mart a été un des premiers à adopter une stratégie basée sur les *food miles*. De ce fait, Wal-Mart a renoncé à s'approvisionner uniquement auprès de pêcheries certifiées « soutenables », du fait de leur éloignement avec les enseignes du distributeur. De la même manière, le gain environnemental positif d'une agriculture biologique peut aussi être compensé par l'augmentation des distances parcourues, ce qui plaide d'abord en faveur de l'approvisionnement auprès des fermiers locaux.

---

<sup>76</sup> Rapport du comité opérationnel sur le fret, Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, juin 2008, 54 p.



Garnett (2003), dans le rapport « *Transport 2000* », explore la piste des *food miles*, et en particulier leur impact sur les émissions de GES. L'auteur suggère que « le kilométrage est un bon indicateur de l'intensité énergétique (...). Les aliments doivent être emballés davantage parce qu'ils voyagent plus. Les aliments doivent être réfrigérés parce qu'ils voyagent. Etc. Les actions pour réduire les *food miles* peuvent être vues comme compatibles avec les autres tentatives pour réduire l'intensité en CO<sub>2</sub> de notre nourriture. (...) Les produits frais qui ont poussé durant leur saison naturelle et sont bien adaptés aux conditions de croissance climatiques britanniques seront moins intensives en transport et produiront globalement moins d'émissions de CO<sub>2</sub> que des biens non-indigènes ou ceux importés en dehors de la saison. ».

Le Royaume-Uni n'est pas le seul pays européen où il y a un débat autour des *food miles*. Le ministre allemand Renate Künast de la protection des consommateurs, de l'alimentation et de l'agriculture a poussé la législation européenne à exiger un étiquetage alimentaire sur l'origine du produit : « de plus en plus de consommateurs souhaiteraient prendre en compte l'origine des produits quand ils font leurs choix, afin de considérer des aspects environnementaux et de développement. Par exemple, les consommateurs devraient être capables de choisir des produits qui ont été transportés sur une courte distance (...). Le ministre Künast demande aux membres de la Commission d'y penser et de présenter des solutions pour une meilleure information des consommateurs » (réunion du Conseil des ministres européens de l'agriculture et de la pêche, février 2005). Au cours de cette réunion, les délégations italienne, française, irlandaise, finlandaise et portugaise ont soutenu la proposition des allemands, reconnaissant que les règles d'étiquetage des aliments étaient inadéquates.

On peut émettre l'hypothèse que la distance perçue entre les consommateurs et les marchés de production soit à l'origine de préoccupations croissantes – environnementales, sociales, ou plus individuelles en lien avec la santé – et explique un besoin de re-crée des liens avec les produits et les producteurs. Toutefois, dans une enquête réalisée en Norvège en 1999 (Torjusen *et al.*), 42% des répondants n'étaient pas intéressés par la provenance de leurs aliments. La distance peut aussi favoriser un certain désintérêt de la part des consommateurs vis-à-vis des biens alimentaires et de la façon dont ils sont produits.

Une étude qualitative en France, « *Consumers and food miles* » (2007), s'attache à définir si, et comment, les consommateurs perçoivent les *food miles* et sont susceptibles d'en tenir compte dans leur processus de choix des produits. Des discussions ont été organisées avec des consommateurs ordinaires d'une part et des consommateurs d'aliments biologiques d'autre part autour de deux produits : l'eau embouteillée sur les îles Fiji et le sel de l'Himalaya. Leurs résultats montrent que la conscience que les consommateurs ont des *food miles* est limitée. La seule distance réellement perçue par les individus est surtout d'ordre psychologique : on ne connaît pas vraiment les conditions sociales de production dans le pays d'origine, ni la qualité des contrôles de la certification écologique. La distance est même généralement associée à quelque chose de positif qui renvoie au voyage, à une nature préservée, etc. De la même manière que sur les fruits exotiques, la mention « par avion », affichée volontairement, est perçue comme un gage de fraîcheur. De plus, il apparaît que le soutien à des producteurs pauvres de l'hémisphère sud prime sur des considérations environnementales. D'ailleurs, certains estiment qu'une stigmatisation des

produits importés par avion pourrait avoir des conséquences importantes sur le développement économiques de pays pauvres.

Une des critiques faites aux *food miles* est que le transport n'est qu'une composante de l'impact environnemental total de la production de biens alimentaires. Toute évaluation environnementale devrait prendre en compte la manière dont ils ont été produits et l'énergie qui a été utilisée.

Pour les auteurs d'un rapport commissionné par DEFRA<sup>77</sup>, les *food miles* entretiennent une relation complexe avec la soutenabilité. Ils indiquent que les tomates cultivées en Espagne et transportées au Royaume-Uni peuvent avoir un bilan carbone plus favorable et une meilleure efficacité énergétique que les tomates cultivées dans des serres chauffées britanniques. Le rapport « *Wise moves* »<sup>78</sup> fait remarquer que tout le cycle de vie du produit doit être pris en compte, et pas seulement la distance avec le lieu de production (sourcing). Par exemple, une pomme locale conservée pendant plusieurs mois à 2°C générera peut-être plus d'émissions qu'une Granny Smith de saison venant de Nouvelle-Zélande. De même, en termes d'efficacité énergétique il est peut-être préférable pour les anglais de consommer des tomates espagnoles que des tomates hors sol britanniques. Dans certains cas, il vaudra également mieux transporter les produits par avion que par bateau, car le temps passé en mer sous température dirigée est source d'émissions importantes de GES, et que les risques de gaspillage sont aussi plus élevés.

Les consommateurs ne pourraient donc pas utiliser les *food miles* comme une approximation des émissions de CO<sub>2</sub>, le mode de transport et de production changeant sensiblement la donne. L'erreur vient de ce que l'on entend par « *food miles* » les coûts énergétiques associés à la production de nourriture, alors qu'ils mesurent en fait seulement les coûts énergétiques de leur transport.

Toutefois, l'analyse de la supply chain du *blue jean*<sup>79</sup> montre que l'efficacité énergétique du transport maritime, pourtant bien meilleure que celle du transport routier, ne compense pas les distances très importantes parcourues : dans le cas du *jean*, les consommations d'énergie se différencient d'abord par rapport à l'origine des approvisionnements, et donc principalement par la distance de transport.

Enfin, toujours selon les auteurs du rapport de DEFRA, changer pour un système dans lequel les distances de transport sont plus courtes pourrait avoir des implications possibles pour l'efficacité du transport et l'efficacité énergétique. Par exemple, une croissance des activités pour les petits producteurs et détaillants pourrait entraîner une augmentation de la consommation énergétique ou des phénomènes de congestion, étant donné que de plus petits véhicules seraient utilisés et que des économies d'échelle en production seraient perdues.

---

<sup>77</sup> WATKISS P. *et alii*. « The validity of food miles as an indicator of sustainable development », 2005

<sup>78</sup> GARNETT Tara, 2003.

<sup>79</sup> RIZET C. et KEITA B. « Chaînes logistiques et consommation d'énergie », 2005

### **VI.3 Etiquetage carbone des produits**

En septembre 2007, le président de Geodis, s'exprimant en tant que membre du conseil exécutif du MEDEF pour les activités logistiques et nouveau président du Groupement Interprofessionnel du Transport et de la Logistique (GITL) proposait de créer un éco-comparateur transport CO<sub>2</sub>, par l'indication sur l'étiquette de chaque produit de grande consommation du coût de son transport en termes environnemental et de production de CO<sub>2</sub>. Jean-Louis Borloo lui-même s'est prononcé en faveur de l'étiquetage du prix en carbone des produits de grande consommation : d'ici « deux à trois ans, plus de 90 000 références devront être étiquetées »<sup>80</sup>. Un projet de loi issu des ateliers du Grenelle de l'Environnement vise à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011 à informer le consommateur sur le contenu en carbone de tout produit, par voie de marquage / étiquetage.

Des étiquettes environnementales ornent déjà les appareils électroménagers, et ont été récemment étendues aux secteurs du bâtiment et de l'automobile. L'étiquetage carbone des produits de grande consommation s'inscrit donc dans une continuité qui postule que si le consommateur savait, il agirait différemment, et deviendrait « consom'acteur ». A la différence des premières toutefois, elles visent moins à informer des impacts environnementaux du produit au cours de son utilisation, que durant sa fabrication, sa distribution et la gestion de sa fin de vie. L'enjeu est de guider le consommateur dans ces choix en lui permettant de comparer l'impact environnemental des produits au cours de leur cycle de vie. Une enquête commanditée par Ethicity et Aegis Media Expert en partenariat avec l'ADEME début 2008 montre d'ailleurs que 61,7% des Français interrogés disent vouloir disposer d'informations environnementales sur les étiquettes des produits qu'ils consomment (même s'ils ne sont que 20% à déclarer agir au travers de leurs actes d'achat).

Un moyen d'aide à la décision pour les consommateurs pourrait prendre la forme d'une étiquette CO<sub>2</sub>, une mesure publique de l'empreinte carbone des produits de la source au magasin, avec un engagement de réduction, c'est ce que défend Carbon Trust, une entreprise britannique privée créée en 2001. Le chiffre sur l'étiquette correspondrait au montant de CO<sub>2</sub> – et d'autres GES – générés par la fabrication du produit, sa distribution et sa commercialisation.

Carbon Trust a mis au point une méthode de calcul des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble du cycle de vie d'un produit, et, à titre d'essai, a calculé l'empreinte carbone des chips au fromage et aux oignons fabriqués par la société Walker (calcul qui démontrait que la distribution représentait 9% des émissions de CO<sub>2</sub>). Cette méthodologie a désormais une portée nationale, le ministère de l'environnement britannique ayant signé un partenariat avec Carbon Trust pour mettre prochainement en place, sur les produits d'alimentation commercialisés au Royaume-Uni, en plus des traditionnelles indications nutritionnelles, la quantité de gaz à effet de serre émise lors de leur cycle de vie. Des étiquettes carbone permettront donc aux consommateurs d'être informés de l'impact environnemental de leur achat. Ce standard sera appliqué volontairement par les entreprises qui souhaitent y adhérer.

---

<sup>80</sup> NOUALHAT Laure, « La France étiquetée carbone », 2007.

Le géant de l'alimentation britannique Tesco montre l'exemple en plaçant d'ores et déjà de telles étiquettes sur ses paquets de "croustilles" (en l'occurrence 75g de gaz à effet de serre, soit deux fois le poids du paquet...). Il a annoncé son intention d'apposer des indicateurs CO<sub>2</sub> sur ses produits marque propre, mais également sur les produits de marque nationale (ce qui est envisageable du fait du poids de Tesco dans les négociations commerciales avec les industriels, mais qui n'est pas à la portée de n'importe quelle enseigne de la distribution), soit 70 000 références.

### **Etiquette « carbone » de Carbon Trust**



## **VI.4 Etiquetage environnemental d'indicateurs transport**

En France, les expériences en cours dans certains magasins optent plutôt pour une étiquette carbone, comme Outre-Manche, mais la tentation reste forte d'afficher une empreinte écologique plus large que la mesure des gaz à effets de serre (tenant compte notamment de la recyclabilité des emballages).

### **VI.4.1 Expérimentations en France**

Ce sont également surtout les distributeurs qui sont à l'initiative de ces opérations (exception faite de Lafuma).

#### **VI.4.1.1 Lafuma**

L'empreinte écologique devrait figurer prochainement sur 20% des produits Lafuma (et forcément ceux qui obtiennent les meilleurs résultats en termes de performance environnementale, mais ceux dont on sait le plus facilement calculer les émissions), puis une généralisation est prévue à terme à l'ensemble des produits. Seraient reportées, sur une même étiquette, les indications suivantes :

- une note écologique de l'impact environnemental avec une classe A, B, C, ... (échelle couleur inspirée de l'étiquette énergie dans l'électroménager)
- le bilan carbone du produit
- la répartition relative de l'impact environnemental sur les étapes du cycle de vie industriel (matières, fabrication, transport) avec une représentation de la répartition relative de l'impact de chaque étape sous forme d'histogrammes.

Le format et l'allure des étiquettes sont presque définitifs. La méthodologie a été établie sur la base d'une étude d'impact du textile (qui prend en compte la consommation en eau,

la contribution à l'effet de serre, etc.). Il est prévu que la méthodologie soit explicitée en ligne sur le site Internet de Lafuma lors du lancement de l'opération. En ce qui concerne le transport, des conventions ont été adoptées :

- les kilomètres parcourus sont recensés à partir du port du pays d'importation jusqu'à la plateforme logistique (malgré des essais pour intégrer le transport entre l'usine et le port d'importation)
- des profils et scénarios de livraison « moyens » ont été appliqués : par exemple, la répartition modale moyenne de livraison du groupe et une distance de livraison au client moyenne.

Lafuma réfléchit depuis plus de 2 ans à ces étiquettes.

#### **VI.4.1.2 Casino**

Début 2006, avec le soutien technique et financier de l'ADEME, le Groupe Casino a fait appel à la société Bio Intelligence Services afin de mettre en place une méthodologie de calcul d'impacts environnementaux, qui soit compatible avec le mode de fonctionnement de la centrale d'achat EMC Distribution. Cette méthode a été élaborée à partir de cas pratiques, grâce à la collaboration de quelques fournisseurs, dans le prolongement du bilan carbone de ses activités entrepris en 2004. Les données environnementales relatives à 220 produits ont ainsi été collectées en 2007. En août 2007, le distributeur a annoncé son intention de mettre en place un système d'étiquetage environnemental des produits de marque Casino en magasin. Les projets d'étiquettes ont été présentés à partir de fin 2007 aux consommateurs pour tester la bonne compréhension des indicateurs environnementaux et ajuster les étiquetages qui figureront sur les emballages des produits. Au cours des six derniers mois, près de 1 000 consommateurs ont été interrogés sur leurs perceptions et leurs attentes quant à la traduction et l'expression graphique de ces informations.

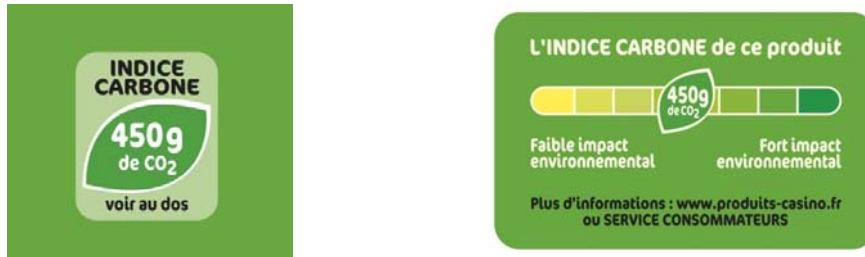
Concernant l'indicateur transport, plusieurs options d'affichage étaient à l'étude par Casino :

- le nombre de kilomètres réellement parcourus (souvent très élevés, pour du cabillaud ou des jus de fruits importés)
- le nombre de kilomètres en équivalent camion : la conversion consiste à ramener les émissions de CO<sub>2</sub> générées par le transport à une distance routière (permet d'afficher des distances plus courtes qu'au réel dans le cas de transport dans bateau) en vertu du fait que tous les modes de transport n'ont pas les mêmes émissions unitaires
- des équivalences plus « imagées » en termes de distance ; ex. : équivalence en nombre de trajets routiers Paris-Marseille. Il s'agit d'imager totalement la donnée pour un rendu plus visuel et faciliter la compréhension, à la manière de ce qu'on peut déjà lire sur les sacs plastiques : temps pendant lequel une ampoule peut être alimentée grâce à l'incinération du sac.

Finalement, le 11 juin 2008 le groupe Casino a lancé un étiquetage environnemental basé sur un « Indice Carbone Casino » qui indique la quantité de gaz à effet de serre globale émise par un produit lors des 5 étapes clés de son cycle de vie, sans dissocier les impacts environnementaux induits par chacune de ces étapes : étapes agricoles, fabrication du

produit, transport (depuis le champ jusqu'aux entrepôts Casino), emballages (depuis l'extraction des matières premières jusqu'au recyclage) et distribution (depuis les entrepôts Casino jusqu'au domicile du consommateur).

### L'indice Carbone de Casino



L'Indice Carbone Casino est symbolisé par une feuille verte, pictogramme apposé sur la face avant des emballages des produits Casino, et indique la quantité de CO<sub>2</sub> émis pour 100g de produit. Une « réglette » verte, lorsque la taille de l'emballage le permet, donne un complément d'informations au dos, en situant l'impact environnemental du produit acheté. Un autre visuel a trait à la recyclabilité des emballages.

L'Indice Carbone Casino prend en compte la localisation du fournisseur dans le calcul de l'impact environnemental de ses produits. L'objectif était de remonter jusqu'au champ. Exemple avec les yaourts aux fruits : le conditionneur (fournisseur de rang 1) reçoit une purée de fruits elle-même fabriquée par un fournisseur de rang 2 qui achète du sucre (à un fournisseur de rang 3) et des fruits, à des producteurs ou à une coopérative (également fournisseurs de rang 3). Pour l'évaluation, le fournisseur de rang 1 doit communiquer la recette exacte de son produit, la liste de ses fournisseurs et le nombre de kilomètres que chaque ingrédient doit parcourir jusqu'à l'usine, en incluant le mode de transport. Dans le cas des coopératives, Casino cherche à connaître le périmètre autour duquel les fruits sont produits (d'une part la distance moyenne et d'autre part la distance la plus éloignée), et la zone géographique de production du sucre. Les données nécessaires pour présenter les indicateurs choisis devant être facilement accessibles au niveau des fournisseurs – les exigences déjà demandées en termes de qualité du produit, de prix, et de traçabilité font que Casino doit mesurer ses revendications en termes de reporting environnemental – Bio Intelligence Service a mené des tests pour déterminer ce qui pouvait raisonnablement leur être demandé.

Les flux liés aux éventuels intrants agricoles, tels que les produits phytosanitaires qui ont pu être utilisés pour produire les fruits et le sucre, ne sont en revanche pas pris en compte. Ni d'ailleurs les impacts liés à l'usage que le consommateur en fait, qu'il s'agisse du transport jusqu'à sa destination finale, ou de sa consommation d'énergie pendant sa durée de conservation dans le réfrigérateur (Tesco y a d'ailleurs également renoncé).

En place dès le mois de juin 2008 sur une première vague de produits alimentaires, cet étiquetage concernera d'ici la fin de l'année plus d'une centaine de produits et sera étendu progressivement sur tous les produits de marque distributeur Casino.

#### VI.4.1.3 E. Leclerc

Depuis avril 2008, les deux magasins E. Leclerc de Templeuve et Watrelos (Nord-Pas-de-Calais), affichent en rayon la quantité estimée de CO<sub>2</sub> de plus de 20 000 références. L'empreinte carbone du chariot de supermarché est également visible sur le ticket de caisse. Si l'expérience fonctionne, elle sera généralisée.

La société parisienne Greenext a conçu pour E. Leclerc le modèle de calcul des émissions CO<sub>2</sub> par produit basé sur une analyse de cycle de vie simplifiée, car calculée pour un produit générique, c'est-à-dire un regroupement de produits ayant des caractéristiques similaires en termes de composition, de procédés de fabrication et de représentativité du marché de la consommation. Greenext s'est basé sur des données représentatives du marché français pour établir les bilans carbone de plus de 600 articles génériques. Ces résultats ont ensuite été affinés en fonction de l'impact CO<sub>2</sub> des magasins et des caractéristiques du conditionnement des articles (poids, volume, matériau de l'emballage). La méthode du « générique », moins coûteuse qu'une analyse de cycle de vie complète, a permis un affichage très rapide sur la quasi-totalité du rayon alimentaire des deux magasins.

A ce stade, ces résultats ne tiennent compte, ni des efforts particuliers des industriels pour améliorer le bilan CO<sub>2</sub> de leurs produits pendant la production, ni de ceux des consommateurs pour réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub> pendant l'usage. Les émissions liées à l'origine et aux modes de transport des produits de la sortie d'usine aux magasins ne sont pas non plus encore prises en compte dans le résultat affiché, hormis pour les produits frais, mais ils devraient néanmoins être progressivement intégrés pendant l'expérimentation. Un site Internet devrait collecter en fin d'année les données des fabricants. Un bilan carbone sera alors identifié pour chaque référence et permettra la comparaison entre les marques.

Le service développement durable de Carrefour étudie également depuis plusieurs mois les possibilités d'une étiquette carbone qui décrirait les émissions de CO<sub>2</sub> générées par l'ensemble du cycle de vie du produit, y compris son transport.

Ces expériences illustrent une attitude pro-active d'entreprises qui font, d'une certaine manière, le pari de développer une méthode qui aura des chances de devenir le standard obligatoire d'une (future) éventuelle législation, que certains espèrent même européenne, pour permettre la comparabilité des performances environnementales des entreprises et des produits. Il est vrai qu'un précédent, avec *Carbon Trust*, qui a essaimé sa méthodologie au Royaume-Uni, les y incite.

Si chaque enseigne dispose de son propre mode d'étiquetage, on peut craindre une déstabilisation du consommateur en quête de produits éco-responsables. Et de fait, la profusion existante des labels rend préférable que les pouvoirs publics statuent sur le cahier des charges d'un étiquetage (et des modalités de son audit), qui tienne bien entendu compte du transport, pour éviter le trouble que sèmeraient des affichages variés en magasins, aux méthodes hétérogènes, et à la légitimité discutable.

La convention « écoresponsable », signée en janvier 2008 par les enseignes du commerce et de la distribution, les engage d'ailleurs à définir une méthode commune de calcul et d'affichage du bilan carbone, pilotée par l'ADEME. L'ADEME et l'AFNOR viennent d'éditer des principes généraux pour l'affichage environnemental des produits de grande consommation. L'objectif est qu'un consommateur puisse à terme trouver le même format

d'affichage, quel que soit son lieu d'achat, et distinguer deux produits similaires en fonction de leurs plus importants impacts sur l'environnement (principes d'un affichage multicritères mais simple). Selon le guide, l'affichage doit comptabiliser les différents impacts significatifs d'un produit tout au long de son cycle de vie sans cibler une étape en particulier, et en tenant compte de son conditionnement. A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011, cet affichage devrait être obligatoire pour tous les produits.

## **VI.4.2 Contraintes et opportunités**

Les effets de la mise en place de ces étiquettes ne se feront probablement pas sentir immédiatement, puisqu'il faut du temps pour sigler tous les produits.

L'intérêt d'une analyse du cycle de vie des produits, en soi longue à accomplir, s'accommode mal d'une forte rotation des références et d'un important turn-over des fournisseurs. Il faudra du temps pour sigler les produits, au moins au début, ce qui signifie que les étiquettes ne pourront pas être apposées immédiatement, dès le lancement d'un nouveau produit dans les rayons. Et elles risquent d'être très rapidement obsolètes et mises hors d'usage si les produits ont des durées de vie courtes – parce qu'ils rencontrent des difficultés commerciales par exemple – ou si les contrats passés avec les fournisseurs n'excèdent pas quelques mois.

Le problème de la rotation des références s'oppose déjà à la diffusion d'éco-labels, comme celui de la Fleur Bleue, dont le processus de certification, long, et qui impose de payer pour chaque référence de produit certifiée, n'apparaît pas adapté à un marché en constante évolution (une référence de Lafuma est disponible au maximum deux ans). Si des fabricants souhaiteraient pouvoir apposer un label reconnu, comme la Fleur Bleue européenne, sur les produits qui satisfont le cahier des charges, la volatilité du marché, associée au coût de la certification, les contraint à y renoncer. Aussi, l'un de nos interlocuteurs suggère que la certification des étiquettes de performance environnementale, si elle devait se mettre en place, s'applique à l'ensemble des activités de l'entreprise (on paie une fois pour toute), à la condition par exemple que celle-ci s'engage à doter d'étiquettes de performance environnementale les trois-quarts au moins de ses produits.

Autre difficulté, la connaissance des émissions de CO<sub>2</sub> s'arrête quasiment à nos frontières... Les risques d'approximation au niveau de l'estimation des émissions sont importants. Si les émissions liées au transport sont établies sur la base des distances parcourues, comment calculer ces distances ? Sur la base des distances moyennes entre entrepôts et magasins ? De plus, il ne sera vraisemblablement pas possible pour une même enseigne de différencier l'étiquette d'un produit en fonction des magasins dans lequel il est distribué (en revanche rien n'exclue que les étiquettes d'un même produit puissent varier d'une enseigne à l'autre et afficher des performances différenciées, si les indicateurs sont concomitamment calculés par plusieurs enseignes, et que celles-ci individualisent leurs émissions sur la partie aval de la chaîne...). Pourtant, les distributeurs devront mettre en œuvre une méthodologie simple, ne requérant pas trop d'informations, pour maîtriser les coûts liés à l'étiquetage de chaque produit (sachant que Carrefour par exemple distribue 80.000 références).



On peut imaginer que ce type d'initiative fasse naître dans les années à venir un management environnemental conduisant progressivement à une diminution de l'impact négatif du cycle de vie des produits (réduction des emballages, optimisation des énergies de fabrication, choix des approvisionnements...), à condition que le consommateur soit suffisamment réceptif au message pour modifier ses comportements d'achat et influencer ainsi sur les stratégies des entreprises. Les étiquettes carbone peuvent-elles prétendre à exercer une telle influence ?

Une enquête menée par BVA pour l'ADEME montre que, un an après l'obligation de sa mise en place, l'étiquette énergie/ CO<sub>2</sub> sur les achats de véhicules particuliers neufs prévue par le Plan Climat, avait encore un impact limité. Comportant sept classes de couleurs différentes – comme pour les appareils électroménagers –, ainsi que les émissions de CO<sub>2</sub> du véhicule et sa consommation de carburant, son rôle d'incitation à la vente de véhicules peu émetteurs de CO<sub>2</sub> est médiocrement reconnu : en mai 2007, ce n'est un critère d'achat que d'après 7% des vendeurs et 10% des acheteurs d'un véhicule neuf, alors que 93% des vendeurs et 55% des acquéreurs déclarent avoir entendu parler de cette étiquette.

Mais très vraisemblablement un changement des mentalités substantiel ne s'opère pas dans un laps de temps aussi bref. L'étiquette énergie sur les ventes d'appareils électroménagers, rendu obligatoire dès 1994 par l'Union Européenne pour les réfrigérateurs (mais non encore applicables aux téléviseurs à écran plat, pourtant gloutons en kilowattheures, aux ordinateurs ou au petit électroménager), a contribué à considérablement modifier la donne : « Sur le froid et le lavage, les ventes de classes C, D, E, F, G (les plus énergivores) se sont clairement cassées la figure en dix ans si bien que ces appareils n'existent même plus », confirme Jean-Yves Katz, directeur du développement au centre d'études et de recherches économiques sur l'énergie (Ceren)<sup>81</sup>. Selon les projections réalisées par le Ceren des ventes d'appareils en 2010, 92,5% de l'électroménager vendu sera classé A ou A+, et 7,5% classé B.

Reste à savoir si ces résultats découlent réellement d'une meilleure intégration du critère environnemental dans les choix de consommation, et d'une modification des comportements des acheteurs. Concernant l'électroménager, on peut émettre l'hypothèse qu'en réaction à un système de notation des performances de leurs équipements, les fabricants aient été poussés à améliorer l'efficacité énergétique de leurs produits car ils ne souhaitent pas voir leurs produits mal classés, les solutions technologiques le permettant d'une part, et les progrès accomplis pouvant s'accompagner d'une hausse importante des prix de vente sur le marché d'autre part. En effet, les clients étaient prêts à payer plus chers des équipements susceptibles de leur faire réaliser des économies sur leur facture d'électricité qui compensent le surcoût à l'achat : ils en attendaient un retour sur investissement direct. Or, ce mécanisme ne pourra cette fois-ci pas jouer avec l'étiquetage carbone des produits de consommation.

---

<sup>81</sup> NOUALHAT Laure, « Le précédent encourageant de l'électroménager », 2007.

Plusieurs dispositifs peuvent être envisagés pour valoriser les efforts des entreprises qui s'orientent vers une *supply chain* durable, et permettre leur repérage par les parties prenantes (au premier rang desquels les clients potentiels). La mesure qui reçoit l'assentiment le plus fort des professionnels sondés consiste en la labellisation environnementale des entreprises de transport, qui prendrait la forme d'une norme métier.

En effet, la seule véritable certification que peuvent faire valoir les prestataires transport-logistique pour preuve de leur responsabilité environnementale est aujourd'hui une norme de management environnemental, généralement l'ISO 14001, qui n'est absolument pas satisfaisante pour répondre aux problématiques du secteur. Son application se cantonne de fait aux bâtis et aux entrepôts (la dimension physique de l'activité), alors que des marges de progrès seraient à rechercher dans les prestations de transport (la production du service). Comme elle favorise une démarche (s'améliorer en permanence), et non l'atteinte de résultats objectifs, elle n'est en outre pas en capacité de différencier les entreprises sur la base de leurs performances réelles.

Remarquons que le rapport du Comité opérationnel sur le fret (COMOP n°5) retient le principe d'un label des entreprises de transport, attribué sur la base de leurs émissions de CO<sub>2</sub>, et en confie l'expertise à l'ADEME – qui, dans le cadre de la Charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du transport routier de marchandises, a élaboré une grille d'évaluation de la performance carbone des transporteurs –, sans dire si à terme son attribution résultera encore d'une volonté individuelle des entreprises ou si la classification s'imposera à toutes.

Le marquage des produits par leurs caractéristiques environnementales est un autre dispositif appelé à se généraliser rapidement, d'autant que là encore le MEEEDDAT vise l'étiquetage carbone (obligatoire) de tous les produits en 2011. Les entreprises qui ont anticipé ces évolutions (et/ou les ont précipitées...) auront alors acquis un avantage indéniable.

Le choix d'indiquer le contenu en carbone d'un produit tout au long de son cycle de vie (et donc y compris pendant son transport) se révèle meilleur que celui qui consisterait à mentionner les distances qu'il a parcourues (notamment parce que cet indicateur rend mal compte des conditions locales de production et de stockage, qui peuvent être énergivores, ni du mode d'acheminement, et sa mise en œuvre est problématique pour la plupart des biens manufacturés). Néanmoins, on pourrait également envisager que les étiquetages affichent une empreinte écologique plus large que la mesure des gaz à effets de serre, informant par exemple du caractère plus ou moins recyclable des emballages.

En ce domaine, il est probable que les distributeurs auront toute latitude, mais leurs affichages n'apparaîtront comme fiables et crédibles aux yeux des consommateurs qu'à la condition que les pouvoirs publics légitiment leurs pratiques. D'une manière générale, l'implication de ces derniers est largement souhaitée en ce qu'elle garantit la comparabilité des messages et l'uniformité des méthodes. Or, actuellement des étiquetages carbone calibrés sur des analyses de cycle de vie complètes (dans les rayons de Casino) coexistent avec d'autres déduits de données générales représentatives du marché français (E. Leclerc).

L'efficacité attendue de ces étiquetages repose sur leur potentiel pédagogique à « former » des « consom'acteurs » dont les actes d'achat orienteront les entreprises vers des comportements vertueux (et économes en flux de transport). C'est un pari dont le précédent en matière d'étiquetage de l'efficacité énergétique d'équipements électroménagers ne permet pas de prédire l'issue, car cette fois-ci les consommateurs ne pourront pas en espérer une réduction de leurs factures.

## CONCLUSION

La mise en œuvre d'outils purement réglementaires dans le champ du transport et de la logistique (« *hard law* ») ne répond que partiellement aux enjeux environnementaux qui se posent dans le secteur. A cela, plusieurs raisons. D'une part, le législateur a essentiellement pris des dispositions dirigées vers les activités considérées à risque (cellules de stockage qui relèvent de la nomenclature des Installations Classées, transport de déchets et de matières dangereuses). D'autre part, les autorités publiques renâclent à faire usage d'un mode de gouvernance perçu comme autoritaire et répressif (et apparaissant comme antinomique avec le développement économique qu'elles appellent), se dessaisissant du coup d'une partie de leurs prérogatives (comme par exemple les possibilités que leur donnent les Plans de Déplacements Urbains concernant la réglementation des livraisons de marchandises en ville). Enfin, si les instruments juridiques sont opérants et pleinement pertinents lorsqu'il s'agit en particulier de limiter localement les émissions polluantes d'un établissement, la régulation de phénomènes plus globaux – comme la lutte contre le réchauffement climatique –, leur échappe largement. Dans ce domaine, l'efficacité d'instruments de nature économique serait supérieure, ce qui justifierait notamment le fonctionnement d'un marché de droits d'émissions échangeables (« marché carbone »).

Mais d'autres leviers « juridico-économiques » – c'est-à-dire reposant aussi sur une forme de régulation par le marché – sont potentiellement mobilisables. Les démarches de responsabilité sociale et environnementale des entreprises en font partie. Par RSE, on entend ici la participation volontaire des acteurs économiques à un contrat de responsabilité librement consenti.

Elle se distingue d'un régime de responsabilité environnementale de nature purement juridique qui s'exerce lui dans le cadre d'une règle légale fixée souverainement par le législateur, et qui prévoit la sanction des éventuels contrevenants. Dans le transport d'hydrocarbures, les propriétaires de navires, les armateurs, les compagnies maritimes, mais aussi les sociétés pétrolières, impliqués dans des marées noires, ont fait l'apprentissage douloureux de leur responsabilité juridique lors de procès retentissants. La loi du 1<sup>er</sup> août 2008 relative à la responsabilité environnementale étend d'ailleurs explicitement le principe à tous types d'exploitants : ceux-ci devront donc prévenir ou réparer les dommages mettant en cause les espèces et habitats protégés en cas de faute ou de négligence de leur part, et pour certaines activités sensibles, comme le stockage et le transport de matières dangereuses, leur responsabilité sera engagée même en l'absence de faute.

La RSE et l'auto-régulation ouvrent au contraire, à côté des règles de droit, une voie qui repose sur l'adhésion et la co-production des entreprises à leurs propres règles de responsabilité. On peut certes voir dans ces approches de type contractuel l'expression du souci des autorités d'alléger la charge financière que les politiques de l'environnement font peser sur les entreprises, grâce à la négociation d'objectifs variables selon les opportunités économiques ou technologiques du moment. Cependant, la responsabilité sociétale des entreprises autorise la régulation de situations qui, de par leur nature, sont peu ou pas couvertes par le législatif, comme la sous-traitance internationale ou les stratégies de *sourcing* par exemple, en rendant possible des niveaux d'exigences « acceptables », quand une norme internationale conduirait à un moindre niveau d'exigence.

Elle implique, quoi qu'il en soit, la recherche et l'atteinte de performances qui vont au-delà des obligations légales en vigueur. A cet égard, le Conseil d'Etat a clairement rappelé (après quelques dérives) qu'il n'y avait pas d'arrangement possible en France avec la « Règle », alors qu'aux Etats-Unis le juge pourra trouver des circonstances atténuantes à une entreprise ayant violé une norme si celle-ci démontre qu'elle a accompli de réels efforts pour en favoriser le respect ; cette disposition a fortement incité les entreprises américaines à adopter des codes de conduite pour limiter leur responsabilité juridique en cas d'infraction.

Une démarche RSE implique, avec la reconnaissance par l'entreprise des effets externes négatifs de son activité, un engagement de progrès, la mise en œuvre des moyens appropriés, et un processus de communication avec les parties prenantes. De là découlent les piliers de la RSE – ses outils –, que sont les chartes et codes de conduite d'une part, et les instruments de reporting et d'audit d'autre part, lesquels traduisent la nécessité de rendre compte de l'impact des activités économiques et des risques ESG (environnemental, social, gouvernance).

La présente étude s'attache principalement à évaluer les effets possibles sur la *supply chain* de la mise en mouvement, par les entreprises, de leur responsabilité sociale et environnementale, en :

- repérant plus particulièrement les modalités effectives d'appropriation des outils existants (engagements de progrès d'une part et indicateurs de performance d'autre part), mais aussi en traçant les contours de dispositifs nouveaux (tels que les labels d'entreprises sectoriels et les étiquetages environnementaux des produits) ;
- identifiant (aujourd'hui et pour demain) les pratiques logistiques économes de transport terrestre de marchandises – et plus généralement « vertueuses » sur le plan environnemental –, notamment en les resituant dans la relation donneurs d'ordre / prestataires transport-logistique ;
- analysant les modes d'inscription de ces pratiques dans le cadre plus formel de la RSE, de sorte à faciliter et orienter l'action publique future dans la définition et la mise en œuvre de ce cadre.

Or, il faut remarquer que l'articulation entre les outils traditionnels de la RSE – chartes d'engagements volontaires d'une part, reporting des performances et audits d'autre part – et les démarches de RSE ne va pas de soi. En effet, on ne peut que constater que les bonnes pratiques logistiques imaginées et expérimentées par les acteurs économiques ne s'inscrivent pas la plupart du temps dans un référentiel et ne font pas l'objet d'engagements formalisés. Quand des engagements formels ont été pris, ils prennent généralement la forme de déclarations d'intentions qui apparaissent très floues et imprécises au regard des enjeux logistiques. Dans ces conditions, l'existence d'un reporting environnemental d'indicateurs de performance logistique n'a qu'un lien vague avec la prise en considération des nuisances du transport et l'adoption d'un plan de progrès, mais s'explique surtout parce que le référentiel de reporting le plus communément utilisé, la GRI, prévoit un volet transport.

Il est vrai que, malgré le foisonnement des standards volontaires – chartes, codes déontologiques, principes directeurs... –, qu'ils soient officiels, parce qu'associant les autorités publiques, ou qu'ils aient acquis leur légitimité par le jeu des lobbies, une petite poignée seulement (on pense par exemple à la charte des engagements volontaires de

réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans le transport routiers de marchandises) – et encore très récemment – s'intéresse à l'activité transport et prend des allures de cahiers des charges.

Jusqu'ici, le manque de repères objectifs et exhaustifs pour évaluer le degré de performance environnementale de la chaîne logistique, et identifier les axes de progrès les plus prometteurs, a conduit les entreprises à se lancer dans des démarches RSE sans pertinence réelle pour le transport et la logistique. Concernant les entreprises de transport, on peut même considérer que l'absence de référentiel transport-logistique a biaisé leurs démarches de progrès vers l'atteinte d'objectifs secondaires, comme la gestion de l'eau, de l'énergie des entrepôts, des déchets, etc., qui étaient rendus utiles pour l'attribution d'une certification ISO 14001, alors que les flux de transport peuvent être à l'origine de 80% des impacts environnementaux de l'activité de la profession !

Une autre explication de la déconnexion entre les engagements et les pratiques réside vraisemblablement aussi dans le fait que les entreprises préfèrent se garder en ce domaine les mains libres et ne souhaitent pas que des tiers, qui pourraient chercher à contrôler le respect de leurs engagements, s'immiscent dans des prises de décision hautement stratégiques et tactiques qui ont des répercussions évidentes sur leur marge. En effet, les stratégies adoptées sur le terrain par les entreprises relèvent non seulement de la recherche de reports de flux vers le fer et les voies d'eau, mais aussi et surtout d'une rationalisation encore plus poussée des transports, via l'optimisation des véhicules et des tournées (l'amélioration du taux de remplissage étant placée au cœur du dispositif, via par exemple la réduction des emballages de transport).

Si elles ne font pas l'objet d'engagements particuliers dans des chartes environnementales, c'est aussi parce que ces pratiques sont largement mises en œuvre pour des raisons économiques, et que les gains associés en termes de réduction des émissions polluantes ne sont qu'induits (fortuits), comme avec l'abandon du fret aérien. Les rapports de développement durable témoignent à cet égard d'une habileté certaine des responsables développement durable à relater des actions qui impactent positivement le bilan environnemental des entreprises, et à valoriser, pour leurs vertus présumées en termes de soutenabilité, des choix dictés par des impératifs manifestement économiques (choix « sans regret »). La remarque vaut encore quant à l'architecture des réseaux de distribution et à la localisation des plates-formes logistiques, qui procèdent largement de la recherche de l'efficacité économique, au détriment parfois du volet tant environnemental que social (la géographie des zones logistiques ne coïncidant pas nécessairement avec celle des bassins d'emplois).

En contrepoint, la réduction des impacts environnementaux ne doit généralement pas aller à l'encontre de l'amélioration de la rentabilité économique (très rares sont les entreprises qui consentent à un surcoût économique), ni d'ailleurs compromettre l'amélioration des conditions de travail. Or, des contradictions peuvent émerger entre responsabilité sociale et responsabilité environnementale, et il arrive que la prise en compte du critère social dans la stratégie de développement de l'entreprise fasse parfois obstacle à l'amélioration des performances environnementales. Par exemple, des entreprises qui se veulent créatrices de lien social sur leur territoire, ne peuvent tout simplement pas envisager une réorganisation profonde des process logistiques nécessaire à leur optimisation qui les amènerait à changer radicalement la nature des relations avec leurs sous-traitants transporteurs – et partant à les fragiliser –, surtout si ceux-ci sont constitués pour une grande part de petites entreprises.

A ce jour, les chargeurs qui se présentent comme les plus sensibilisés aux impacts environnementaux de la chaîne logistique appartiennent surtout :

- à des entreprises commerciales, en particulier celles qui gèrent des milliers de références, du fait qu'elles ont compris que les clients avaient des attentes dans ce sens, et parce que la distribution et l'approvisionnement génèrent une part non négligeable de leurs émissions (les émissions de CO<sub>2</sub> d'IKEA en France sont par exemple presque exclusivement le fait des transports et du chauffage des magasins et dépôts centraux)
- au secteur automobile, qui se prête bien à une gestion mutualisée en flux tendus
- à des entreprises soumises aux quotas CO<sub>2</sub> comme la chimie, car bien que le transport représente une faible part des émissions de l'ensemble de leurs activités (parfois 0,2% seulement), elles ont intégré plus précocement l'environnement, le risque et la sécurité dans leurs réflexions et s'intéressent à la problématique du cycle de vie du produit.

Cependant, certaines entreprises de la grande distribution, mais aussi (à la marge) de l'industrie des biens de consommation qui ont fait de l'éthique et du respect de l'environnement un credo auprès de leurs clients (ou s'orientent vers ce qu'elles identifient comme un marché porteur, et plus seulement une niche commerciale confidentielle ; par exemple, Nature & Découvertes et Lafuma), ont consenti à des surcoûts monétaires pour mettre logiquement en cohérence leurs produits (écologiques) et leurs modes de fonctionnement internes dans une démarche RSE. De leur point de vue du moins, la relocalisation éventuelle de certains sites d'approvisionnement ne s'apprécie pas seulement à l'aune du cours du *brent*. Du fait de la montée en puissance de préoccupations liées au réchauffement climatique, la dimension transport-logistique est progressivement intégrée à leurs réflexions, et conduit, comme on l'a observé (entretiens en face en face et enquête téléphonique), à développer en particulier une stratégie modale offensive et/ou à recourir à des motorisations plus « propres ».

Ainsi, on met en évidence que la RSE guide la stratégie de durabilité d'organisations en aval de la chaîne, décrites dans la littérature managériale anglo-saxonne comme « *agile* » (c'est-à-dire devant répondre à une demande volatile, et pour lesquelles les cycles de vie des produits sont courts), vers des approches « physiques » du transport, qui sont réputées concerner de manière privilégiée les organisations logistiques plus simples de type « *lean* » (généralement en amont de la chaîne), et pas seulement vers des approches « immatérielles » du transport comme on aurait pu s'y attendre (d'ailleurs les tentatives de mutualisation des moyens de production sont d'abord inspirées par la menace de pénurie de camions et de conducteurs).

Si les entreprises qui sont au commencement de leur démarche parviennent à réaliser simultanément plusieurs objectifs, des arbitrages finissent par s'imposer entre attentes environnementalistes, et exigences monétaires, de délai, ou de service ; l'évolution des mentalités et les prises de conscience individuelles jouent alors un rôle primordial dans l'adoption de politiques « vertes » volontaristes. De fait, l'engagement du groupe dans ce projet d'entreprise global relaie souvent une prise de conscience individuelle au plus haut sommet de la hiérarchie ; la motivation et la conviction personnelle des *managers* sont un élément capital de la mise en œuvre de la démarche de progrès et de sa réussite.

S'ajoute chez les donneurs d'ordre la nécessité d'opérer une prise de conscience culturelle, dans laquelle les dispositifs de formation ont bien entendu un rôle à jouer, pour résorber des freins internes qui s'opposent à l'optimisation de la chaîne logistique, prise de conscience qui doit amener, dans la distribution par exemple, d'une part à l'extension des plages horaires de livraison des magasins, et d'autre part au déclenchement des commandes et de la livraison, non en fonction d'une demande telle que formulée au niveau des magasins, mais en relation avec un besoin avéré. Le problème en interne peut aussi venir chez les chargeurs de la dissociation entre les points de vue des acheteurs de la prestation – qui demandent l'application de cahiers des charges plus soucieux de l'environnement – et ceux des opérationnels, à qui sont fixées des exigences peu compatibles en termes de délais, coûts, et stocks (on pense par exemple aux conflits de points de vue entre les négociateurs aux achats chez Renault et les concessionnaires de la marque). A cet égard, l'obligation d'affichage des émissions de gaz à effet de serre des prestations de transport, telle que prévue dans le document récapitulatif des tables rondes du Grenelle de l'environnement, et dont la méthodologie a été confiée à l'Observatoire des transports animé par l'ADEME, devrait faciliter la mise en cohérence de leurs objectifs et la hiérarchisation plus explicite de leurs priorités : en donnant au CO<sub>2</sub> émis une appréciation quantitative, il acquiert du coup un statut d'indicateur comme un autre, qui traduit en toute transparence les incidences sur les GES des décisions logistiques qui sont prises.

En l'absence prévisible d'innovation technologique radicale pour diminuer les émissions polluantes du transport de marchandises, l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement doit être associé : les politiques d'achats « responsables » (ou les clauses environnementales des conditions générales d'achat) des chargeurs s'étendent ainsi progressivement aux logisticiens, incités en cela par leurs certificateurs (ISO 14001), et motivent l'introduction de critères de performance environnementale dans les appels d'offres transport et les procédures de sélection des prestataires. Les engagements des grands chargeurs (Hewlett Packard, Kingfisher, Danone, IKEA...) insufflent ainsi une démarche de progrès qui parcourt toute la chaîne logistique.

La logistique « durable » mue la relation de sous-traitance en « co-traitance », d'où découlent de nouvelles obligations pour les transporteurs/logisticiens. Une note du MEEDDAT<sup>82</sup> établit d'ailleurs que le fait pour un donneur d'ordre de solliciter de son sous-traitant la communication d'éléments destinés à connaître sa consommation de carburant, voire de mettre en place des actions destinées à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, ne saurait faire courir un risque de requalification du contrat entre opérateur de transport et sous-traitant, tant que le sous-traitant reste maître de sa gestion commerciale et technique.

Il faut néanmoins reconnaître que rarement d'exigences fortes en ce sens pèsent pour l'heure sur les prestataires de transport, et quand c'est le cas, celles-ci portent sur une amélioration de l'efficacité du transport (mesurée essentiellement par le taux de remplissage), le renouvellement du parc, ainsi que la production des certificats ISO. S'il est probable que les contrats passés entre les prestataires et leurs clients intègrent à l'avenir de plus en plus d'objectifs partagés, la pénurie de transport ressentie (ou du moins son contingentement) joue plutôt en faveur de la recherche d'une solution de « co-responsabilité » sur le mode « gagnant-gagnant » et de la concertation entre partenaires

---

<sup>82</sup> Annexe du Guide utilisateur « Autoévaluation » de la Charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des transporteurs routiers de marchandises, juillet 2008.



commerciaux (tables rondes, discussions, actions de sensibilisation, incitations négociées...).

Côté prestataires, l'optimisation collaborative des schémas logistiques requiert une montée en compétences, en particulier des 4PL, pour adapter des organisations logistiques, de plus en plus complexes, aux contraintes fortes qui résultent de la nécessité de conjuguer flux tendus et véhicules complets. Denis Choumert, président de l'AUTF, confirme que, pour rendre les modes de transport ferroviaire, fluvial et le cabotage maritime attractifs, il faut « un effort des prestataires de services eux-mêmes, car rares sont les prestataires surtout en Europe, capables de proposer des solutions globales et multimodales aux chargeurs, à l'image des *global carriers* dans le transport maritime »<sup>83</sup>. Ils devront également, par une connaissance précise des flux, et l'adoption d'outils et d'organisations innovants, être en capacité de proposer et mettre en œuvre des solutions d'organisation plus efficaces, nécessaires pour améliorer en particulier la productivité du transport amont où des marges de progression existent.

Par ailleurs, des compétences pour apprécier les effets de cette remodelisation des chaînes logistiques seront également attendus des prestataires, en termes d'évaluation *ex ante* dans une logique d'aide à la décision (être en capacité de prévoir l'impact d'un nouveau schéma sur la rentabilité, la qualité de service, la composition des stocks, les délais, etc.), mais aussi *ex post* (savoir dresser un bilan carbone ou calculer des indicateurs environnementaux contractualisés, et suivre un tableau de bord des émissions de gaz à effet de serre par exemple). Car les entreprises de transport auront de plus en plus fréquemment à « rendre compte » de leurs agissements au regard de leur gestion de l'environnement.

Or, s'il se dégage un consensus autour du besoin de disposer de moyens de mesure des impacts, en particulier climatiques, des activités des entreprises – pour répondre aux interrogations des parties prenantes, mais aussi pour identifier dans quelles directions faire porter les efforts futurs –, l'estimation des émissions de CO<sub>2</sub>, à partir de la consommation de carburant ou des tonnes.kilomètres, ne va pas de soi, ce type d'information étant plus difficile à recueillir que des données sociales issues de requêtes sur le système de paie. De plus, les entreprises n'ont pas toutes à faire face aux mêmes difficultés méthodologiques (difficultés loin d'être négligeables d'ailleurs) ; ainsi, les entreprises dont l'activité se prête bien à des chargements complets (brasserie par exemple) sont en mesure de calculer des émissions de CO<sub>2</sub> individualisées par client plus facilement que celles contraintes à des co-chargeurs (pharmacie par exemple). De sorte que les indicateurs suivis par les entreprises les plus pro-actives pâtissent de leur jeunesse, et on peine à y trouver un dénominateur commun (variété des indicateurs retenus, hétérogénéité des méthodes, des périmètres, etc.). La généralisation dans un délai de 3 à 5 ans d'un bilan carbone-énergie (eau-déchets-transport), souhaitée par le Grenelle de l'environnement pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés, requiert donc une accélération de l'homogénéisation des informations communiquées.

Par ailleurs, la fiabilisation des indicateurs est un préalable indispensable à l'établissement de « normes sectorielles généralement acceptées », que le Grenelle de l'environnement a appelé de ses vœux, via le développement de l'étiquetage environnemental des produits, et des labels d'entreprises responsables, auxquels pourraient être attachés des avantages

---

<sup>83</sup> Solutions durables pour de nouvelles intelligences transport et logistique, Reed Exposition France, SITL temps réel, 2005, 105 p.

fiscaux. Il s'agit ici de donner aux entreprises, comme aux consommateurs, des clés de compréhension, d'identification et de comparaison de la performance environnementale de leurs fournisseurs, à partir desquelles se prendront en connaissance de cause les décisions d'achat.

L'implication des pouvoirs publics semble indispensable pour entraîner dans le processus d'autres entreprises, les faire adhérer à des enjeux communs, fixer des objectifs qualitatifs et quantitatifs et en contrôler la réalisation. Progressivement, on le voit, la responsabilité des entreprises devient une question d'intérêt public qui justifie une intervention accrue des pouvoirs publics pour redéfinir collectivement les responsabilités des acteurs économiques.

Tout l'enjeu pour les pouvoirs publics consiste à participer à l'émergence de règles de responsabilité – partagées par le plus grand nombre ou au contraire ciblées sur les entreprises dont on attend les progrès les plus significatifs, mais quoi qu'il en soit, dans le cadre de la RSE, librement consenties par les acteurs économiques – qui assurent la réalisation d'objectifs socialement désirables. La règle doit agir sur le comportement des individus en les incitant à internaliser leur responsabilité environnementale dans leur calcul économique : le comportement de l'agent potentiellement responsable de nuisances environnementales résulte alors d'un arbitrage entre d'une part les dépenses engagées pour limiter les dommages environnementaux (pollutions accidentelles ou chroniques), et d'autre part les coûts engendrés par sa décision d'échapper à son devoir de responsabilité (perte de marchés, de financements bancaires, voire de subventions ou autres).

Pour ce faire, la puissance publique a à sa disposition une panoplie d'outils sur lesquels elle peut jouer<sup>84</sup>.

D'abord, elle peut se mettre en position de proposer le principe/régime de responsabilité dans lequel s'inscriront les participants volontaires (plutôt que d'en laisser l'initiative au secteur privé), autrement dit formaliser les engagements de réduction des nuisances de la chaîne logistique, et leur donner un cadre (le cahier des charges). Le partenariat entre ONG et entreprises ne peut en aucun cas s'y substituer, le rôle des ONG consistant essentiellement à « agiter » et interpeller les consciences. Le fait que les programmes volontaires entièrement publics – éco-label européen, norme NF, etc. – accordent peu ou pas d'attention à la problématique sectorielle transport-logistique, plaide en outre en faveur de l'établissement de critères concertés entre autorités publiques et secteur privé.

D'autres instruments sont envisageables pour valoriser les efforts des entreprises qui s'orientent vers une *supply chain* durable, et permettre leur repérage par les parties prenantes (au premier rang desquels les clients potentiels), comme la labellisation environnementale des entreprises de transport, prévu dans le rapport du Comité opérationnel sur le fret - COMOP 5 (vraisemblablement sur la base du volontariat). Quoi qu'il en soit, il est important que les chartes, conventions, labels et autres dispositifs volontaires qui voient le jour spécifient l'atteinte de résultats objectifs, en capacité de différencier les entreprises sur la base de leurs performances réelles, et ne reposent pas uniquement sur une démarche de progrès permanent, à l'image des normes de management

---

<sup>84</sup> Les principaux outils d'intervention de l'autorité régulatrice dans le cadre de la définition d'une règle de responsabilité sociale et environnementale (RSE) sont traditionnellement les chartes et accords volontaires, les outils de reporting et les audits.

environnemental de type ISO 14001 (dont l'application se cantonne de fait aux bâtis et aux entrepôts, alors que des marges de progrès seraient surtout à rechercher dans les prestations de transport). Des codes de conduite ou des chartes de progrès qui désignent des améliorations à accomplir et des résultats à atteindre différenciés par entreprise, en fonction de leur situation et de leurs caractéristiques à un moment donné, n'excluent pas pour autant l'affichage d'un label attribué à partir d'un référentiel de performances commun à toutes les entreprises.

Il faut remarquer que les outils qui se mettent progressivement en place – et qui sont pour la plupart très récents –, peuvent être vus comme un laboratoire d'expérimentations pour les décideurs publics, d'où sont susceptibles d'éclorre des pistes pour de futures politiques publiques. Des entreprises l'ont bien compris, et les plus avancées dans la réflexion justifient leurs efforts par une volonté d'anticiper les nouvelles réglementations, voire de les influencer à leur avantage. Il en va ainsi du marquage carbone des produits, initiative née du marché, dont le gouvernement a voulu qu'elle soit obligatoire à compter de 2011. En ce domaine, l'implication des autorités publiques est largement souhaitée en ce qu'elle légitime et garantit la comparabilité des messages et l'uniformité des méthodes, alors qu'à défaut, c'est-à-dire dans la situation actuelle, des valeurs carbone calibrées sur des analyses de cycle de vie complètes (dans les rayons de Casino) coexistent avec d'autres étiquetages déduits de données générales représentatives du marché français (E. Leclerc).

A ce niveau, tout l'enjeu réside dans l'élaboration de référentiels d'indicateurs et dans la vérification du respect de leur application. En effet, des auteurs qui ont examiné le potentiel des accords volontaires négociés à atteindre l'optimum économique ont montré que ces accords ne permettaient pas d'atteindre l'efficacité économique ou la qualité environnementale optimale du fait notamment de la présence d'asymétries d'information (Glachant, 1997 ; Hansen, 1997) : les autorités publiques n'ont souvent de l'entreprise que les informations que celles-ci veulent bien leur communiquer, ce qui les conduit à préconiser des actions et des objectifs sous-dimensionnés par rapport à ce qui serait souhaitable du point de vue sociétal. Améliorer l'efficacité économique de la règle de responsabilité (c'est-à-dire du contrat) passe donc par la mise en œuvre d'un dispositif apte à révéler la performance réelle de l'entreprise : des outils communs de reporting, de diagnostic, de suivi et d'évaluation d'une part, et des contrôles et audits d'autre part.

Enfin, la définition d'une règle de responsabilité implique habituellement la définition d'une sanction elle-même économiquement efficace.

Certes, dans le cadre de la RSE, le marché peut prononcer cette sanction. Les entreprises sont très sensibles à ce risque, notre enquête mettant en évidence que l'amélioration des performances environnementales dans les grands groupes est d'abord motivée par la notation du marché ; les actionnaires et bailleurs de fonds sont de plus en plus vigilants à l'image de l'entreprise et s'intéressent à son comportement vis-à-vis des grands enjeux sociaux et environnementaux, confortés en cela par l'émergence de placements « éthiques ». Potentiellement, le citoyen-consommateur exerce également, par le déplacement de ses choix d'achat, une pression favorable à une meilleure maîtrise des effets externes induits par la chaîne logistique (pour peu qu'il ait accès aux informations lui permettant de se positionner en « consom'acteur »).

Néanmoins, les pouvoirs publics peuvent se doter de mécanismes visant à sanctionner des distorsions sur les marchés et à rétablir l'équité des traitements. Ainsi, au titre de la loi sur la fausse déclaration et la publicité mensongère, les allégations erronées d'une entreprise sur sa politique sociale et environnementale pourraient théoriquement être portées devant les tribunaux. De plus, pour les sociétés cotées sur le marché réglementé de la Bourse de Paris, les manquements à leurs obligations de reporting relatives aux politiques de développement durable sont sanctionnables par le juge ou l'Autorité des marchés financiers au titre de loi NRE de 2001. Des associations de juristes préconisent à cet effet l'extension des obligations de reporting de la loi au périmètre de consolidation comptable, et l'inclusion des filiales.

Si la RSE est une démarche plus souple et moins coûteuse que les politiques publiques classiques pour atteindre des objectifs sociétaux (tant pour le contribuable que pour les entreprises), puisqu'elle s'appuie sur le volontariat, pour autant elle agit dans la complémentarité avec d'autres dispositifs plus coercitifs.

## BIBLIOGRAPHIE

- **ADEME-ORSE-EPE**, *Evolutions récentes des organismes d'analyse sociétale et environnementale*, 2003, 64 p.
- **AFNOR**, *Système de management environnemental. Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management environnemental*, Projet de Fascicule, 2006, 53p.
- **AID Christian**, *The real face of corporate social responsibility*, 2004.
- **ARORA S., CASON T.N.**, “An Experiment in voluntary environmental regulation : Participation in EPA’s 33/50 Program”, *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 28, 1995, p. 271-286.
- **ARORA S., GANGOPADHYAY S.**, “Towards a theoretical model of voluntary over-compliance”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 28, 1995, p. 289-309.
- **ASSOULINE M., LEMIALE L.**, “Théorie des externalités : les instruments des politiques de l’environnement”, in Schubert K., Zagame P., *L’environnement, Une nouvelle dimension de l’analyse économique*, Vuibert, Paris, 1998.
- **BADIE Louis, CADET Etienne**, “Prix du gazole. Les petits moyens pour réduire la facture”, *L’Officiel des transporteurs*, n°2292, 07 Janvier 2005, p. 21-30.
- **BARRETT S.**, “Environmental regulation for competitive advantage”, *Business Strategy Review*, 1991.
- **BATTAIS Luc**, “Chargeurs : le réflexe économique avant l’écologie”, *Transports Actualités*, n° 894 du 30/05/2008 au 12/06/2008
- **BESSAY Gaston**, “Transport et pollution”, *Les Cahiers de l’Observatoire*, n°177, Novembre 2001, p. 19-21
- **BOULANGER Paul-Marie**, “Les indicateurs de développement durable : un défi scientifique, un enjeu démocratique”, Les séminaires de l’IDDRI, n°12, Institut pour un développement durable, Belgique, Juin 2004, 24 p.
- **de BRITO Marisa P., CARBONE Valentina, MEUNIER BLANQUART Corinne**, “Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe : organisation and performance”, *International Journal of Production Economics*, 2008 (à paraître).
- **BUCHANAN J., TULLOCK G.**, “Polluters’ profits and political response : Direct control versus taxes”, *American Economic Review*, vol. 65, 1975, p 135-147.

- **BVA**, *Impact de la nouvelle étiquette énergie/CO<sub>2</sub> sur les achats de véhicules particuliers*, étude BVA pour l'ADEME, avril 2007.
- **CALABRESI Guido, MELAMED Douglas**, “Property Rules, Liability Rules and Inalienability : One View of the Cathedral”, *Harvard Law Review*, n°85, avril 1972, p.1089-1128.
- **CASTAY Valérie**, *Instruments de régulation et incitations à l'amélioration des technologies de dépollution*, Thèse de Doctorat, 2001.
- **CASTAY Valérie, LASSERRE Jean-André**, 14<sup>ème</sup> *Enquête sur les besoins en formation et en qualifications dans les fonctions de la logistique*, Département des Etudes et Recherches, AFT-IFTIM, mars 2008, 43 p.
- **COGNASSE Olivier**, “CARREFOUR L'environnement au cœur de la supply chain”, *Le Monde du Transport et de la Logistique*, n°7, Juin Juillet 2003.
- **COGNASSE Olivier**, “Changer la logistique pour sauver la planète”, *Stratégie Logistique*, Janvier Février 2007, n°93.
- **COMITI Arnault et VIAC Pierre Olivier**, *La prise en compte du Développement Durable et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise par les PME/PMI - Résultats d'enquête*, ACFCI, Octobre 2006.
- **COMMENNE Vincent**, *Responsabilité sociale et environnementale: l'engagement des acteurs économiques*, Charles Léopold Mayer, 2006, 320 p.
- **CONSEIL NATIONAL DE L'EMBALLAGE**, *Etre ou ne pas être emballé ?*, Janvier 2007, 16 p.
- **COOTER R.D.**, “Economic theories of legal liability”, *Journal of Economic Perspectives*, vol.5, Issue 3, 1991, p. 11-31.
- **DABLANC Laetitia**, “La notion de développement urbain durable appliquée au transport des marchandises”, *Cahiers scientifiques du transport*, n° 51, 2007, p. 97-126.
- **DEMANGEON Erick**, “Des solutions gourmandes en énergie”, *Solutions Transport*, n°60, Novembre 2006.
- **DEMANGEON Erick**, “Transport et pollution Pour des modes écologiquement corrects”, *Transports internationaux et logistiques*, Mai 2006.
- **DESFILHES Philippe**, “Système U veut moins de camions, mais mieux chargés”, *Les Echos*, n°19591, 25 Janvier 2006, p.33.
- **DRUART Sylvie**, “Gpa Mutualisée : de la concertation avant tout”, *Stratégie Logistique*, Avril 2006, n°85.

- **ENTREPRISES POUR L'ENVIRONNEMENT**, “Développement Durable et Dialogue entre les Confédérations Syndicales et le Management des Entreprises”, Octobre 2005, 16 p.
- **ERNST & YOUNG**, *Corporate Responsibility Reports, Observatoire 2006, Comment mesurer les performances extra-financières des entreprises ?* , Octobre 2006, 8p.
- **ERNST & YOUNG**, *Corporate Responsibility. Observatoire 2007. Comment faire évoluer le reporting des performances développement durable ?* , Septembre 2007, 18p.
- **EURODECISION, Université Paris Dauphine, Groupe CAT, YOPLAIT**, *Projet CRISTAL - Réorganisations logistiques chez les chargeurs : étude des possibilités de réduction de la mobilité des marchandises* , PREDIT 3, 2005, 70p.
- **FASSIO Georges**, “Développement durable et organisation des réseaux industriels en juste-à-temps”, *Logistique & Management*, 14, n° 2, 2006, p. 53-62.
- **FAUCHEUX S. NICOLAI I.**, “Les firmes face au développement soutenable : Changement technologique et gouvernance au sein de la dynamique industrielle”, *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 83, 1998, p.127-146
- **FAYOLLE Jacky**, “Responsabilité sociale des entreprises, restructurations et délocalisations”, IRES, Document de travail n°06.01, Février 2006, 22 p.
- **FEARNLEY J.**, “Impact de la réglementation des émissions de polluants dans les cours d'eau en Ontario pour l'industrie des pâtes et papier”, Mimeo, Montréal, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 1994.
- **FLEITOUR Gaëlle**, “Derrière l'étiquette verte, plusieurs recettes”, *Le Monde*, édition du 08.07.08.
- **FONTENEAU Jean-Luc et YANIV Gil**, “Hausse du pétrole : impacts sur la supply chain”, *Logistiques Magazine*, Octobre 2005, n°201, p. 44-48.
- **FRISON Marie Noëlle**, “Le recyclage est en marche”, *Logistiques Magazine*, Octobre 2005, n°201.
- **FRISON Marie-Noëlle**, “Nature et Découvertes voit la logistique en vert”, *Logistiques Magazine*, 1 Mai 2007, n°217, 3 p.
- **GALLOIS Jean-Bernard**, “Logistique: faire face à la pénurie de transport”, *LSA*, Mars 2007, n°1990.
- **GARNETT Tara**, *Wise Moves Exploring the relationship between food, transport and CO<sub>2</sub>*, Transport 2000, Novembre 2003, 112 p.

- **GLACHAND Mathieu**, “The cost efficiency of voluntary agreements for regulating industrial pollution : A Coasean approach”, Document de recherche ENV 18.97, Fondazione Eni Enrico Mattei, Milan, 1997.
- **GLACHAND Mathieu, VICARELLI Marta, VINCENT Frédérique**, “Politique d’environnement et Management environnemental : Une enquête auprès de 270 établissements industriels français”, Ecole de mines, OCDE, Ministère de l’écologie et du développement durable, ADEME, 2004.
- **GODARD Olivier**, “Environnement, modes de coordination et système de légitimité : analyse de la catégorie de patrimoine naturel”, *Revue Economique*, 1990, vol. 41, n° 2, p.215-242.
- **GRIGNARD Marcel**, “ Les argumentaires développement durable ”, *La Revue de la CFDT*, Janvier février 2007.
- **GUILLAUME Jean Philippe**, “Immobilier logistique: vers des entrepôts verts? ”, *Supply Chain Magazine*, 2006, n°6.
- **HANSEN L.G.**, “Environmental regulation through voluntary agreements”, Document de recherche ENV 18.97, Fondazione Eni Enrico Mattei, Milan, 1997.
- **IFC ET THE WORLD BANK**, *Strengthening Implementation of corporate social responsibility in Global supply chains*, Octobre 2003, 119 p.
- **ILEC**, *Perspectives du transport des produits de consommation*, Bureau logistique de l’ILEC, avec le concours de Michel Savy, Novembre 2002, 96 p.
- **ILEC**, “Transporter autrement et mieux”, *Le Bulletin de l’ILEC*, n°341 Spécial Transports, Février 2003, 16 p.
- **JOLLY Cécile**, *Le développement durable : affaire publique ou affaire privée ? L’état et la responsabilité sociale des entreprises à l’horizon 2020*, Commissariat général du Plan, Paris, 2005, 177 p.
- **KAMMERER Mariette**, “La Poste mise sur l’éco-conduite de ses facteurs”, *Entreprise & Carrières*, 28 Août 2007, n° 869.
- **KAN Eliane et BASTOULLE Véronique**, “Enquête transport et environnement. Le CO<sub>2</sub> impose sa révolution”, *L’Officiel des Transporteurs*, n°2424, Octobre 2007.
- **KEMPF Guillaume**, “Des trains pour désengorger la ville”, *Ville et transport magazine*, 5 juillet 2006.
- **KERBRAT Jean-Yves**, “La Chasse aux Gaspis”, *France Routes*, Janvier 2005, p.80-84.



- **KHANNA M., DAMON L.A.** , “EPA’s voluntary 33/50 Program: Impact on toxic release and economic performance of firms”, *Journal of Environmental Economics and Management*, vol.37, 1999, p.25-43.
- **KNIGHT Zoe, EFIONG Asari**, *Combating Climate Change – Opportunities and Risks*, Merrill Lynch, 2007, 32 p.
- **LARANE Landré**, “Déméter concilie écologie et efficacité logistique”, *Logistiques Magazine*, Juillet Août 2006, n°209, p. 8 – 9.
- **LASCOUMES Pierre**, *L’éco-pouvoir*, La Découverte, Paris, 1994.
- **LE TOURNEAU P.**, *La responsabilité civile*, Editions PUF, Coll. Que sais-je ?, 2003, 128p
- **LEROY Christine**, “Biocoop développe une logistique industrielle et durable”, *L’Usine nouvelle*, Mars 2007, n°3045.
- **MALEYSON Fabienne**, “Une assiette bonne pour la planète”, *Que Choisir*, Octobre 2007, n°452, p. 24-29.
- **MALONEY M., McCORNICK**, “A positive theory of environmental regulation”, *Journal of Law Economics*, vol. 25, 1982, p. 99-123.
- **MAMOU Yves**, “Les grands groupes font du développement durable un outil de productivité”, *Le Monde*, 4 Septembre 2006.
- **MATHIEU Philippe**, “Le chimiste Arkema réduit ses dépenses en utilisant les voies ferroviaire et maritime”, *Le Moci*, n°1824, 4 septembre 2008, p.48.
- **MATHIEU Philippe**, “STVA calcule la consommation carbone de ses clients”, *Le Moci* n°1824, 4 septembre 2008
- **MATHIEU Philippe** “Transport routier : plus rentable, plus propre. La démarche écologique chez Kindy”, *Le Moci*, Novembre 2006.
- **MATHIEU Philippe**, “Transport routier : plus rentable, plus propre. Une nouvelle organisation des transports chez Ugine”, *Le Moci*, Novembre 2006.
- **MATHIEU Philippe**, “Transport routier : plus rentable, plus propre. Les dispositifs mis en place chez Norbert Dentressangle”, *Le Moci*, Novembre 2006.
- **MEYRONNEINC J.P.**, “Congrès de la FNTR : le transport s'engage dans la Performance durable”, *La Lettre du transport routier*, 21 au 27 Octobre 2006, n°987.
- **Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable**, *Transport, logistique et développement durable*, Le Forum des entreprises et du développement durable, Extraits des débats, 21 Mars 2006.

- **Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire**, *Rapport du comité opérationnel sur le fret*, juin 2008, 54 p.
- **Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire**, *Rapport final du comité opérationnel « Entreprise et RSE »*, 21 mars 2008, 75 p.
- **Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire**, *Note relative au risque de requalification du contrat entre opérateur de transport et sous-traitant*, Annexe du Guide utilisateur « Autoévaluation » de la Charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO2 des transporteurs routiers de marchandises, juillet 2008.
- **NOUALHAT Laure**, “La France étiquetée carbone”, *Libération*, 14 Octobre 2007.
- **NOUALHAT Laure**, “Le précédent encourageant de l'électroménager”, *Libération*, 14 Octobre 2007.
- **ORSE**, *Dialogue social et responsabilité sociétale des entreprises*, Synthèse de l'étude n°10, Novembre 2006.
- **ORSE**, *Guide pratique Partenariat stratégiques ONG – Entreprises*, Décembre 2006, 38 p.
- **ORSE**, *Répertoire sur les pratiques des entreprises des entreprises en matière de négociation des accords cadres internationaux*, Décembre 2006, 84 p.
- **ORSE**, *Articulation entre démarche RSE et dialogue social*, étude n°10, Décembre 2006, 27 p.
- **ORSE et ADEME**, *Guide des organismes d'analyse sociétale et environnementale Fiches*, 2005, 140 p.
- **POINGT M.H.**, “Etude sur la pollution”, *Solutions Transport*, 17 Novembre 2004, p. 64-65.
- **POLINSKI M.A., SHAVELL S.**, “The economic theory of public enforcement of law”, NBER Working Papers Series n°6993, 1999.
- **PRIEUR M.**, *Droit de l'environnement*, Paris, Précis Dalloz, 1984.
- **PRICEWATERHOUSE COOPERS**, “Sourcing overseas for the retail sector. CSR and The Ethical Supply Chain”, 2005, 16 p.
- **QUEINNEC Yann**, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales, un statut juridique en mutation*, SHERPA, Juillet 2005, 38 p.

- **RIZET Christophe. et KEITA Basile**, *Chaînes logistiques et Consommation d'énergie*, INRETS/ADEME, PREDIT, 2005, 46 p.
- **SAINT-MICHEL Matthieu.**, *Une analyse économique de la responsabilité environnementale : Application au cas des catastrophes maritimes pétrolières*, Thèse de doctorat, 373 p., 2005
- **SAUNDERS Caroline, BARBER Andrew, TAYLOR Greg**, “Food Miles – Comparative Energy/Emissions Performance of New Zealand’s Agriculture Industry”, Research Report n° 285, Juillet 2006, 105 p.
- **SAUVANT Alain**, “La pollution de l'air liée au secteur des transports : un problème bientôt résolu ?”, *TEC*, n°166, Juillet Août 2001, p. 15-19.
- **SCHUMPETER J.A.**, “*Capitalism, Socialism and Democracy*”, McGraw-Hill, New-York, 1942.
- **SEGERSON K., MICELI T.J.**, “Voluntary environmental agreements :Goods or bad news for environmental protection ?”, *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 36, 1988, p. 109-130.
- **SHAVELL S., KAPLOW L.**, “Economic analysis of law », NBER, Working papers series, n°6960, 1999.
- **SIRIEIX L., GROLLEAU G., SCHAER B.**, “Consumers and Food miles”, UMR MOISA, Document de travail n°3, 2007, 15p.
- **SMART B. ed.**, *Beyond compliance: A new industry view of the environment*, World Resources Institut, Washington DC, 1992.
- **TORJUSEN, H., A. NYBERG AND M. WANDEL**, *Organically Produced Food: Consumers’ Perceptions and Dietary Choices*, SIFO Report n°5, 1999, Lysaker, Norvège
- **VERGER Olivia**, *La prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs des pays en développement : problématiques, pratiques et axes de progrès*, IMS - Entreprendre pour la cité, 2004, 38 p.
- **WATKISS Paul et ali.**, *The Validity of Food Miles as an Indicator of Sustainable Development*, DEFRA, 2005, 103 p.
- **WBCSD**, *Beyond Reporting: Creating business value and accountability*, Pricewaterhouse Coopers, Juin 2005, 24 p.

# ANNEXES

## **ANNEXE 1 – LISTE DES ENTREPRISES (entretiens en face a face ou téléphoniques)**

ADISSEO  
AKZO NOBEL  
ALFESCA LABEYRIE  
ARKEMA  
ASCO JOUCOMATIC  
AUTOLIV FRANCE  
BARILLA  
BEHR FRANCE ROUFFACH  
BEIERSDORF  
BROSSARD  
BROSSETTE  
CADBURY FRANCE  
CAMERON FRANCE  
CAMPBELL  
CARREFOUR  
CASINO  
CAT  
CHANEL BOURJOIS  
CHARAL  
CIMENTS CALCIA  
COCA COLA ENTERPRISES  
COLGATE PALMOLIVE FRANCE  
COMPTOIR EUROPEEN CONFISERIE  
CONFORAMA  
CORA LOGISTIQUE  
DAVEY BICKFORD  
DUCROS  
DURA AUTOMOTIVE SYSTEMS  
ECF  
ECOLAB  
ELECTROLUX  
EMINENCE  
ETS JACQUOT ET CIE  
EUGENE PERMA FRANCE  
FABRIS  
FERRERO FRANCE SA  
FINDUS FRANCE  
FLEURY MICHON  
FREUDENBERG MEILLOR

FROMAGERIES BEL  
GEMEY MAYBELLINE  
GENERAL MILLS FRANCE  
GENERAL MOTORS  
GENERALE CONSERVE D'AUCY  
GEORGIA PACIFIC  
GETRAG FORD TRANSMISSION  
GKN DRIVELINE  
GOSS INTERNATIONAL  
GROUPE BONDUELLE CONSERVES INTERNATIONAL  
HARRY'S FRANCE SAS  
HENESSY  
HERTA  
HEULIEZ  
HUTCHINSON  
JOHNSON SC  
JTEK AUTOMOTIVE  
KRAFTFOODS FRANCE  
KRONENBOURG  
KUHNE + NAGEL  
LABEYRIE  
LABORATOIRE AGUETTANT  
LABORATOIRE SERVIER  
LABORATOIRE VICHY LIDV  
LAFUMA  
LA POSTE  
LDC  
LE JOINT FRANÇAIS  
LEAF FRANCE  
L'OREAL  
LR SERVICES  
LU FRANCE  
LVMH  
MAC CAIN ALIMENTAIRE  
MAC NEIL MANUFACTURING  
MADRANGE  
MAGNETI MARELLI  
MAHLE PISTONS  
MAPA SPONTEX  
MARIE SURGELES FRANCE  
MARTIN  
MARTINI BACARDI  
MEFRO ROUES FRANCE

MERIAL  
METRO CASH AND CARRY FRANCE  
MGI COUTIER  
MONOPRIX  
NATURE ET DECOUVERTES  
NORBERT DENTRESSANGLE  
PANZANI  
PARFUMS CHRISTIAN DIOR  
PARFUMS GIVENCHY  
PDM INDUSTRIE  
PERNOD  
PFIZER  
PLAYMOBIL  
POMMERY  
PRECIA MOLEN  
PROCTER AND GAMBLE  
REXIM  
ROBERT BOSCH  
SARAH LEE  
SAVANE BROSSARD  
SCHNEIDER ELECTRIC  
SEITA GROUPE ALTADIS  
SHERING BAYER PHARMA  
SICOS  
SOCIETE BIC  
SOCOPA  
SOTRA SEPEREF  
STA  
SUCRE UNION  
SYSTEM U  
TRIGANO AUTO  
TRW  
TYCO FIRE INTERNATIONAL  
UNION CENTRE LAIT  
UNION EOLYS  
VALEO SECURITE HABITACLE  
VALHRONA  
WRIGLEY  
YOPLAIT FRANCE  
YVES SAINT LAURENT PARFUMS

## ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE

Cocher les cases

Noter tout commentaire éventuel en marge

**Nom de l'établissement :**

**Secteur d'activité :**

**Taille (en nombre de salariés)**

- de l'entreprise :

- du groupe :

Coordonnées de l'interlocuteur

**Nom, Prénom :**

**Fonction :**

**Adresse1** (Rue, Chemin, Passage etc.) :

**Adresse2** (B.P) :

**Code postal :**

**Ville :**

**Téléphone :**

**Email :**

### QUESTIONNAIRE

*Dans le cadre d'une étude soutenue par l'ADEME sur la responsabilité environnementale des entreprises dans le domaine du transport et de la logistique, nous analysons les pratiques qui concourent à économiser des flux de transport de marchandises (par exemple par une optimisation de l'organisation logistique) et particulièrement les actions qui s'inscrivent dans le cadre d'accords / engagements volontaires formalisés.*

#### I - Pour tous

##### 1.1. Où est situé le siège social de votre entreprise ?

- 1 France
- 2 Europe, Précisez :
- 3 Hors Europe, Précisez :

##### 1.2. L'entreprise possède-t-elle une Direction environnement/développement durable ?

- 1 Oui
- 2 Non

##### 1.3. L'entreprise possède-t-elle une Direction transport/logistique ?

- 1 Oui
- 2 Non



Si Oui aux questions 1.2 et 1.3 (simultanément), continuer, sinon aller à 2.1

**1.4. Les deux directions sont-elles amenées à travailler ensemble ?**

1 Oui      2 Non

Si Oui, à quelles occasions ?

**II - Pour les responsables environnement et développement durable**

**2.1. Votre entreprise est-elle cotée en Bourse (au CAC 40) ?**

1 Oui      2 Non

Si Oui, estimez-vous qu'elle est en conformité avec la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques de 2001 ?

1 non, pas du tout      2 oui, partiellement      3 oui, intégralement

Si Non, Pourquoi ?

**2.2. L'entreprise fait-elle l'objet d'une notation extra-financière (sociale et environnementale) ?**

1 Oui      2 Non

Si Oui, par quel organisme ?

**2.3. Est-ce qu'à votre avis vos actions en transport & logistique influent d'une manière ou d'une autre sur cette notation ?**

1 Oui      2 Non

Si Non, Pourquoi ?

**2.4. Est-ce que votre entreprise/groupe a adopté des engagements sociaux ou environnementaux (charte environnementale, code de conduite, éco-label...) susceptibles d'impacter le transport et les flux logistiques ?**

1 Oui      2 Non

Si Oui, les citer.

N°	Intitulé
1.	
2.	
3.	
4.	

Si la réponse est OUI à la question 2.4, continuer, sinon, se rendre à la question 2.14.

**2.5. Pour chacun des engagements concernés, depuis quand sont-ils entrés en vigueur, et est-ce que des acteurs extérieurs à l'entreprise (ONG, associations, pouvoirs publics...) ont été impliqués dans l'élaboration de certains de ces engagements ?**

N°	Date entrée en vigueur	Acteurs impliqués (cochez la case)			
		1. ONG	2. Associations	3. Pouvoirs publics	4. Autres : précisez
1.					
2.					
3.					
4.					

**2.6. Est-ce que le personnel et/ou les représentants du personnel ont été impliqués dans cette démarche ?**

1 Oui      2 Non

Si Oui, comment ?

**2.7. Existe-t-il pour votre entreprise des contreparties tangibles à ces engagements de la part des pouvoirs publics ?**

- 1 aucune  
2 subventions versées par la puissance publique  
3 engagement des pouvoirs publics à ne pas régler le domaine concerné  
4 autres : précisez

**2.8. En quoi ces engagements sociaux ou environnementaux peuvent-ils concerner la chaîne logistique et de quelle manière jouent-ils sur le transport ?**

**2.9. Les objectifs fixés dans le cadre de ces engagements sont-ils d'ordre qualitatif ou quantitatif ?**

1 qualitatif      2 quantitatif

**2.10. Diriez-vous que ces objectifs représentent aujourd'hui un « challenge » pour le transport et la logistique au niveau de l'entreprise ou qu'ils sont trop peu ambitieux pour cela ?**

1 un challenge      2 peu ambitieux

**2.11. Par le passé, les objectifs fixés en matière de transport et logistique ont-ils été atteints ?**

1 Oui      2 Non

Si Non, expliquez pourquoi.

**2.12. Les engagements pris font-ils l'objet d'un suivi, d'une évaluation voire d'un audit ?**

	1. Oui	2. Non
<b>suivi</b>		
<b>évaluation</b>		
<b>audit</b>		

Si Oui, par qui (firme elle-même, institutions indépendantes, autorités publiques...) :

	1. Firme elle-même	2. Institutions indépendantes	3. Autorités publiques	4. Autres : précisez
<b>suivi</b>				
<b>évaluation</b>				
<b>audit</b>				

**2.13. Existe-t-il des sanctions en cas de non-respect des engagements ?**

1 Oui      2 Non

Si Oui, lesquelles ?

**2.14. A court ou moyen terme, votre entreprise envisage-t-elle une nouvelle politique de développement durable impliquant davantage le transport et la logistique ?**

1 Oui      2 Non

Si oui, à quelle échéance, et quels seraient les axes de cette nouvelle politique ?

Année :

Axes :

- 1 La réduction de la consommation de carburant (ex. : formation à l'éco-conduite)
- 2 Le développement de la co-modalité et du transfert modal
- 3 La réduction des kilomètres parcourus par l'optimisation des tournées
- 4 L'acquisition de véhicules normes Euro IV ou V
- 5 Le développement des carburants alternatifs
- 6 L'amélioration du taux de remplissage des véhicules
- 7 La réduction des emballages et conditionnements transportés
- 8 Le raccourcissement des circuits d'approvisionnement (actions sur les sources d'approvisionnement et/ou le nombre/la localisation des plateformes logistiques)
- 9 Un processus de sélection des prestataires transport-logistique (ex : certification ISO 14001)
- 10 Le raccourcissement des circuits de distribution (actions sur le nombre/la localisation des plateformes logistiques et/ou le nombre/la localisation des points de vente)
- 11 La réduction des kilomètres à vide
- 12 La réduction de l'accidentologie et l'amélioration de la sécurité
- 13 La prise en compte du transport dès l'éco-conception du produit (design, poids...)
- 14 Autres, Précisez :

**2.15. Quels sont à votre avis les principaux facteurs de motivation de votre entreprise en ce qui concerne la mise en œuvre de pratiques « soutenables » en transport et logistique (qui ne sont pas obligatoires/réglementées) ?**

- 1 la demande des consommateurs finaux
- 2 la demande des acheteurs commerciaux
- 3 la demande du voisinage
- 4 la demande des salariés
- 5 la demande des actionnaires et bailleurs de fonds
- 6 les possibilités de subventions publiques
- 7 les menaces de réglementation
- 8 « sans-regret » (investissements rentables de toute façon)
- 9 des entreprises semblables ont des pratiques analogues
- 10 autre, précisez....

**2.16. Quels sont les principaux enjeux environnementaux de la politique transport/logistique de votre entreprise ?**

- 1 réduire les gaz à effet de serre participant au réchauffement climatique (comme le CO<sub>2</sub>)
- 2 réduire les autres émissions polluantes atmosphériques
- 3 réduire les nuisances sonores
- 4 réduire les effets de congestion (embouteillages/encombres)
- 5 réduire les accidents graves avec des matières dangereuses/chimiques
- 6 autres, Précisez :

**2.17. Quelle publicité votre entreprise organise-t-elle autour des engagements et des résultats environnementaux de l'entreprise ?**

- 1 édition d'un rapport développement durable
- 2 autres publications (brochures...)
- 3 publicité presse, Internet, TV
- 4 publicité sur les lieux de vente
- 5 courriers/mailling
- 6 Autre, précisez :

**2.18. Quels sont les indicateurs transport-logistique présentés dans le rapport annuel d'activité ou le rapport de développement durable (ou tout autre document qui effectue du reporting au niveau du groupe) ?**

	<i>Cocher les cases</i>
Aucun	<input type="checkbox"/> 1
Nombre de kilomètres parcourus par mode de transport	<input type="checkbox"/> 2
Nombre de voyages par mode de transport	<input type="checkbox"/> 3
Tonnes transportées par mode de transport	<input type="checkbox"/> 4
Tonnes.kilomètres par mode de transport	<input type="checkbox"/> 5
Litres de carburant consommés	<input type="checkbox"/> 6
Tonnes de CO2 rejeté par mode de transport	<input type="checkbox"/> 7
Nombre d'UTI transportées (containers, caisses mobiles...)	<input type="checkbox"/> 8
Emissions de CO2/palette	<input type="checkbox"/> 9
Taux de remplissage des véhicules	<input type="checkbox"/> 10
Nombre de kilomètres parcourus à vide	<input type="checkbox"/> 11
Nombre de colis transportés par palette	<input type="checkbox"/> 12
Nombre de palettes transportées par véhicule	<input type="checkbox"/> 13
Nombre ou part des colivraisons	<input type="checkbox"/> 14
Part des achats aux fournisseurs locaux	<input type="checkbox"/> 15
Nombre de véhicules par norme Euro	<input type="checkbox"/> 16
Part des flux réalisés par norme Euro	<input type="checkbox"/> 17
Taux de conducteurs formés à l'éco-conduite	<input type="checkbox"/> 18
Ratio poids/volume du chargement	<input type="checkbox"/> 19
Autre, précisez :	<input type="checkbox"/> 20

**2.19. Quelle est la fonction de la personne qui dans l'entreprise collecte et/ou calcule ces indicateurs ?**

*Si la réponse est OUI à la question 2.1, continuer, sinon, se rendre à la question 3.1.*

**2.20. Si les pouvoirs publics étaient amenés à encadrer le reporting sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) des entreprises cotées en bourse, jugeriez-vous acceptable, peu acceptable, ou inacceptable les obligations de déclaration suivantes :**

	<b>Acceptable</b>	<b>Peu acceptable</b>	<b>Inacceptable</b>
<b>La quantité d'émissions de GES globale de l'entreprise</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <b>Pourquoi ?</b>
<b>La quantité d'émissions de GES induite par le transport de marchandises</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <b>Pourquoi ?</b>
<b>L'évolution des émissions de GES du transport de marchandises pendant 5 ans</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <b>Pourquoi ?</b>
<b>Les raisons de cette évolution (des émissions de GES du transport de marchandises)</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <b>Pourquoi ?</b>

### III - Pour les responsables transport et logistique

#### 3.1. Quel volume de flux de transport génère chaque année l'activité de votre entreprise ?

1. En nombre de poids lourds	
2. En nombre d'UTI	
3. En véhicules.kilomètres	
4. En tonnes.kilomètres	

#### 3.2. Quelles sont les actions significatives contribuant au développement durable qui ont été prises par votre entreprise en matière de transport/logistique ?

- 1 Aucune
- 2 La réduction de la consommation de carburant (ex. : formation à l'éco-conduite)
- 3 Le développement de la co-modalité et du transfert modal
- 4 La réduction des kilomètres parcourus par l'optimisation des tournées
- 5 L'acquisition de véhicules normes Euro IV ou V
- 6 Le développement des carburants alternatifs
- 7 L'amélioration du taux de remplissage des véhicules
- 8 La réduction des emballages et conditionnements transportés
- 9 Le raccourcissement des circuits d'approvisionnement (actions sur les sources d'approvisionnement et/ou le nombre/la localisation des plateformes logistiques)
- 10 Le raccourcissement des circuits de distribution (actions sur le nombre/la localisation des plateformes logistiques et/ou le nombre/la localisation des points de vente)
- 11 La réduction des kilomètres à vide
- 12 La réduction de l'accidentologie et l'amélioration de la sécurité
- 13 La prise en compte du transport dès l'éco-conception du produit (design, poids...)
- 14 Autres, Précisez :

#### 3.3. Est-ce que à ce jour il existe une collaboration avec d'autres entreprises pour regrouper/mutualiser les flux ?

- 1 Oui      2 Non

Si Oui, ces entreprises sont des :

- 1 fournisseurs (Précisez le secteur : \_\_\_\_\_ )
- 2 autres partenaires commerciaux (Précisez le secteur : \_\_\_\_\_ )
- 3 concurrents (du même secteur)
- 4 chargeurs qui ne sont pas des partenaires commerciaux ni des concurrents (Précisez le secteur : \_\_\_\_\_ )
- 5 autre, précisez :

*Si la réponse à la question 3.2. est différente de « aucune » ou que la réponse à la question 3.3. est « Oui », continuer, sinon, aller à la question 3.8.*

#### 3.4. D'une manière générale, les diverses actions citées ont été lancées dans l'entreprise à l'initiative :

- 1 De vous même
- 2 De la direction générale (présidence/actionnaires)
- 3 De la direction développement durable
- 4 Autre, précisez :

**3.5. Quelles sont les conséquences des actions entreprises sur les flux de transport générés depuis leur mise en œuvre ?**

1. en nombre de poids lourds évités :	
2. en véhicules.kilomètres évités :	
3. en tonnes.kilomètres évités :	

*(si aucune incidence, 0 si ne sait pas, vide)*

**3.6. Quelles sont les conséquences globales de ces actions, vertueuses pour l'environnement, sur la qualité, les délais, les prix, et les stocks ?**

	qualité	délais	prix	stocks
1. sans effet				
2. augmentation				
3. réduction				

**3.7. Quelles sont les éventuelles résistances/réticences que vous avez rencontrées lors de leur mise en œuvre ? De la part de qui ?**

**3.8. Est-ce que d'après vous une politique de développement durable en transport & logistique entre en conflit avec une poursuite de la gestion en flux tendus ?**

- 1 Oui      2 Non

**3.9. Des critères de performances environnementales ont-ils été introduits dans les appels d'offre auprès des transporteurs/prestataires logistiques ?**

- 1 Oui      2 Non

**3.9.a. Si Oui, sur quoi portent-ils ?**

- 1 la consommation de carburant
- 2 les formations à l'éco-conduite
- 3 la co-modalité et le transfert modal
- 4 l'optimisation des tournées
- 5 les véhicules normes Euro IV ou V
- 6 l'âge du parc et son renouvellement
- 7 les carburants alternatifs
- 8 le taux de remplissage des véhicules
- 9 les emballages
- 10 les kilomètres à vide
- 11 l'accidentologie et la sécurité
- 12 la certification ISO 14001 ou EMAS
- 13 la sélection des sous-traitants
- 14 autres, Précisez :

**3.9.b. Si Non, est-ce envisageable à l'avenir, à quelle échéance, et sur quoi pourraient-ils porter ?**

1 Oui          Année :

- 1 la consommation de carburant
- 2 les formations à l'éco-conduite
- 3 la co-modalité et le transfert modal
- 4 l'optimisation des tournées
- 5 les véhicules normes Euro IV ou V
- 6 l'âge du parc et son renouvellement
- 7 les carburants alternatifs
- 8 le taux de remplissage des véhicules
- 9 les emballages
- 10 les kilomètres à vide
- 11 l'accidentologie et la sécurité
- 12 la certification ISO 14001 ou EMAS
- 13 la sélection des sous-traitants
- 14 autres, Précisez :

2 Non

**3.10. Les contrats avec les prestataires transport-logistique prévoient-ils qu'ils réalisent des actions/objectifs plus favorables au respect de l'environnement ?**

1 Oui    2 Non

**3.10.a. Si Oui, quelles actions ?**

- 1 La réduction de la consommation de carburant (ex. : formation à l'éco-conduite)
- 2 Le développement de la co-modalité et du transfert modal
- 3 La réduction des kilomètres parcourus par l'optimisation des tournées (ex. : logiciel)
- 4 L'acquisition de véhicules normes Euro IV ou V
- 5 Le développement des carburants alternatifs
- 6 L'amélioration du taux de remplissage des véhicules
- 7 La réduction des emballages et conditionnements transportés
- 8 La réduction des kilomètres à vide
- 9 La réduction de l'accidentologie et l'amélioration de la sécurité
- 10 Le renouvellement de la flotte
- 11 Une certification ISO 14001 ou EMAS
- 12 Autre, Précisez :



**3.10.b. Si Non, est-ce envisageable à l'avenir, à quelle échéance et pour quels types d'actions ?**

1 Oui      Année :

- 1 La réduction de la consommation de carburant (ex. : formation à l'éco-conduite)
- 2 Le développement de la co-modalité et du transfert modal
- 3 La réduction des kilomètres parcourus par l'optimisation des tournées (ex. : logiciel)
- 4 L'acquisition de véhicules normes Euro IV ou V
- 5 Le développement des carburants alternatifs
- 6 L'amélioration du taux de remplissage des véhicules
- 7 La réduction des emballages et conditionnements transportés
- 8 La réduction des kilomètres à vide
- 9 La réduction de l'accidentologie et l'amélioration de la sécurité
- 10 Le renouvellement de la flotte
- 11 Une certification ISO 14001 ou EMAS
- 12 Autre, Précisez :

2 Non

**3.11. Les contrats avec les prestataires transport-logistique spécifient-ils des obligations de reporting de certaines données (par exemple pour établir le rapport de développement durable) ?**

1 Oui      2 Non

**3.11.a. Si Oui, pour quels indicateurs/ratios ?**

	Cochez les cases
Nombre de kilomètres parcourus par mode de transport	<input type="checkbox"/> 1
Nombre de voyages par mode de transport	<input type="checkbox"/> 2
Tonnes transportées par mode de transport	<input type="checkbox"/> 3
Tonnes.kilomètres par mode de transport	<input type="checkbox"/> 4
Litres de carburant consommés	<input type="checkbox"/> 5
Tonnes de CO2 rejeté	<input type="checkbox"/> 6
Nombre d'UTI transportées (containers, caisses mobiles...)	<input type="checkbox"/> 7
Emissions de CO2/palette	<input type="checkbox"/> 8
Taux de remplissage des véhicules	<input type="checkbox"/> 9
Nombre de kilomètres parcourus à vide	<input type="checkbox"/> 10
Nombre de colis transportés par palette	<input type="checkbox"/> 11
Nombre de palettes transportées par véhicule	<input type="checkbox"/> 12
Nombre ou part des colivraisons	<input type="checkbox"/> 13
Nombre de véhicules par norme Euro	<input type="checkbox"/> 14
Part des flux réalisés par norme Euro	<input type="checkbox"/> 15
Taux de conducteurs formés à l'éco-conduite	<input type="checkbox"/> 16
Fréquence de renouvellement des formations à l'éco-conduite	<input type="checkbox"/> 17
Age moyen du parc	<input type="checkbox"/> 18
Taux de fréquence des accidents de la route	<input type="checkbox"/> 19
Ratio poids/volume du chargement	<input type="checkbox"/> 20
Autre, précisez :	<input type="checkbox"/> 21

**3.11.b. Si Non, est-ce envisageable à l'avenir, à quelle échéance et pour quels indicateurs ?**

1 Oui      Année :

	Cochez les cases
Nombre de kilomètres parcourus par mode de transport	<input type="checkbox"/> 1
Nombre de voyages par mode de transport	<input type="checkbox"/> 2
Tonnes transportées par mode de transport	<input type="checkbox"/> 3
Tonnes.kilomètres par mode de transport	<input type="checkbox"/> 4
Litres de carburant consommés	<input type="checkbox"/> 5
Tonnes de CO2 rejeté	<input type="checkbox"/> 6
Nombre d'UTI transportées (containers, caisses mobiles...)	<input type="checkbox"/> 7
Emissions de CO2/palette	<input type="checkbox"/> 8
Taux de remplissage des véhicules	<input type="checkbox"/> 9
Nombre de kilomètres parcourus à vide	<input type="checkbox"/> 10
Nombre de colis transportés par palette	<input type="checkbox"/> 11
Nombre de palettes transportées par véhicule	<input type="checkbox"/> 12
Nombre ou part des colivraisons	<input type="checkbox"/> 13
Nombre de véhicules par norme Euro	<input type="checkbox"/> 14
Part des flux réalisés par norme Euro	<input type="checkbox"/> 15
Taux de conducteurs formés à l'éco-conduite	<input type="checkbox"/> 16
Fréquence de renouvellement des formations à l'éco-conduite	<input type="checkbox"/> 17
Age moyen du parc	<input type="checkbox"/> 18
Fréquence de renouvellement du parc	<input type="checkbox"/> 19
Taux de fréquence des accidents de la route	<input type="checkbox"/> 20
Ratio poids/volume du chargement	<input type="checkbox"/> 21
Autre, précisez :	<input type="checkbox"/> 22

2 Non

**3.12. Souhaiteriez-vous voir mentionner sur les factures que vous adressent vos prestataires de transport les émissions de CO<sub>2</sub> imputables à vos activités ?**

1 Oui      2 Non

**3.13. Quels sont les indicateurs environnementaux mesurés en interne mettant en jeu le transport et la logistique ? Avec quelle régularité sont-ils suivis ? Distinguez ceux qui sont calculés dans l'entreprise et ceux qui sont calculés par le prestataire de transport.**

**Pour les autres, lesquels êtes-vous à ce jour techniquement capable de calculer et de suivre dans le temps ? Et quels indicateurs vous semblent pertinents/intéressants pour votre activité ?**

	Actuellement suivis			Techniquement possible (hors actuellement suivis) <i>Cochez les cases</i>	Pertinents (hors actuellement suivis) <i>Cochez les cases</i>
	<i>Cochez les cases</i>	Fréquence <i>mensuel : m trimestriel : t semestriel : s annuel : a</i>	Calcul <i>entreprise : e prestataire : p</i>		
Aucun	<input type="checkbox"/> 1			<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Nombre de kilomètres parcourus par mode de transport	<input type="checkbox"/> 2			<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
Nombre de voyages par mode de transport	<input type="checkbox"/> 3			<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
Tonnes transportées par mode de transport	<input type="checkbox"/> 4			<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
Tonnes.kilomètres par mode de transport	<input type="checkbox"/> 5			<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
Litres de carburant consommés	<input type="checkbox"/> 6			<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 6
Tonnes de CO2 rejeté par mode de transport	<input type="checkbox"/> 7			<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7
Nombre d'UTI transportées (containers, caisses mobiles...)	<input type="checkbox"/> 8			<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 8
Emissions de CO2/palette	<input type="checkbox"/> 9			<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 9
Taux de remplissage des véhicules	<input type="checkbox"/> 10			<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 10
Nombre de kilomètres parcourus à vide	<input type="checkbox"/> 11			<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 11
Nombre de colis transportés par palette	<input type="checkbox"/> 12			<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 12
Nombre de palettes transportées par véhicule	<input type="checkbox"/> 13			<input type="checkbox"/> 13	<input type="checkbox"/> 13
Nombre ou part des colivraisons	<input type="checkbox"/> 14			<input type="checkbox"/> 14	<input type="checkbox"/> 14
Part des achats aux fournisseurs locaux	<input type="checkbox"/> 15			<input type="checkbox"/> 15	<input type="checkbox"/> 15
Nombre de véhicules par norme Euro	<input type="checkbox"/> 16			<input type="checkbox"/> 16	<input type="checkbox"/> 16
Part des flux réalisés par norme Euro	<input type="checkbox"/> 17			<input type="checkbox"/> 17	<input type="checkbox"/> 17
Taux de conducteurs formés à l'éco-conduite	<input type="checkbox"/> 18			<input type="checkbox"/> 18	<input type="checkbox"/> 18
Ratio poids/volume du chargement	<input type="checkbox"/> 19			<input type="checkbox"/> 19	<input type="checkbox"/> 19

**3.14. Quels autres indicateurs pourrait-on imaginer ?**

**3.15. Quel est le temps passé au reporting proprement dit des indicateurs transport-logistique (nombre de jours/hommes par an) ?**

**IV - Pour tous**

**4.1. Comment jugez-vous les dispositifs suivants : opportuns, réalisables ?**

	<i>Cochez les cases</i>	
	<b>1. opportun</b>	<b>2. réalisable</b>
a) un label pour les métiers du transport basé sur des performances environnementales quantifiées (type norme NF, à l'image de la norme qualité pour les déménageurs)		
b) un étiquetage sur certains produits, destiné à informer le consommateur final des performances environnementales de la chaîne logistique suivie par ce produit (par exemple avec des codes couleurs et des classes A, B, C... comme les étiquettes énergie des équipements électroménagers)		
c) un étiquetage des produits qui informe sur les quantités d'émissions de gaz à effet de serre produites globalement durant le cycle de vie du produit		
d) un étiquetage des produits qui informe sur les émissions de gaz à effet de serre produits durant leur acheminement (circuits d'approvisionnement/distribution)		
e) un programme de labellisation des produits pour promouvoir les circuits courts de production et de distribution, du type « Europe et pays voisins »		

**4.2. Quels autres dispositifs vous paraîtraient pertinents ?**

**4.3. A votre avis, la responsabilité sociale et environnementale des chargeurs s'inscrit-elle dans une tendance :**

- 1 durable      2 éphémère

**4.4. Diriez-vous que les gains environnementaux que l'on peut en attendre sont :**

- 1 significatifs      2 superficiels

**4.5. Souhaiteriez-vous recevoir les résultats de cette enquête ?**

- 1 Oui      2 Non

Si Oui, Email :

Commentaires au sujet des questions abordées dans ce questionnaire

--

## **ANNEXE 3 – LA GRANDE DISTRIBUTION S'ENGAGE POUR UN COMMERCE DURABLE**

### **Convention entre le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables et la Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution : « La grande distribution s'engage pour un commerce durable »**

#### **Article 1 – Orienter les choix des consommateurs vers les produits écologiques**

##### **1.1. Informer les consommateurs sur les principaux impacts environnementaux des produits de consommation courante**

La profession s'engage sur l'information écologique des produits. A cette fin, la FCD coordonnera dès 2008 une expérimentation visant à mesurer les principaux impacts environnementaux, exprimés par exemple en équivalent carbone, d'un échantillon représentatif de l'ordre de 300 produits de consommation courante à marques de distributeurs et à marques nationales formant le noyau de la consommation des ménages. Cette action permettra d'informer les consommateurs de manière harmonisée par les moyens les plus appropriés et sera menée sur la base d'un référentiel commun d'évaluation, en cohérence avec les travaux du comité opérationnel du Grenelle de l'environnement dédié à la consommation.

Cette expérimentation se fera avec l'appui du MEDAD et en concertation avec les industriels, les associations de consommateurs et les associations de protection de l'environnement.

Le MEDAD appuiera cette démarche en aidant notamment la constitution de bases de données permettant de réaliser des analyses de cycle de vie simplifiées.

En fonction des résultats obtenus, la démarche sera progressivement étendue aux principales filières de produits alimentaires et non alimentaires à compter de 2010.

##### **1.2. Participer aux opérations partenariales visant à favoriser une consommation responsable**

La profession encouragera l'achat par le consommateur de produits plus écologiques, par exemple par la mise en évidence de ces produits ou une information des consommateurs. Cela se fera dans le cadre d'actions partenariales, notamment avec les pouvoirs publics.

##### **1.3. Conférer un avantage compétitif aux produits écologiques**

La FCD fournira à l'Etat les éléments objectifs dont elle dispose permettant de tirer les conclusions de l'impact écologique des produits en matière d'information, de réglementation et de fiscalité incitative, afin de promouvoir les meilleures pratiques sans nuire au pouvoir d'achat.

##### **1.4. Accroître le nombre de références et la visibilité des produits bénéficiant d'un éco-label**

La FCD, en partenariat avec les producteurs et les pouvoirs publics, se fixe pour objectif, à horizon de 3 ans, de doubler le nombre de produits mis sur le marché bénéficiant d'un éco-label.

Pour y parvenir, le MEDAD, et la FCD organiseront une campagne nationale d'information et de communication en 2008 et l'amplifieront en 2009. Le MEDAD recherchera, avec les industriels et les distributeurs, les conditions de développement de l'offre en produits éco-labellisés.

#### **Article 2 – Améliorer significativement l'éco-conception des emballages et la gestion des déchets**

##### **2.1. Poursuivre la réduction des emballages et améliorer l'éco-conception**

La FCD s'engage pour réduire encore la production de déchets d'emballages d'au moins 10%, grâce à une action ambitieuse qui sera menée en 2008-2009 avec les industriels et les éco-organismes agréés concernés et en mettant l'accent sur une sélection de produits de grande consommation.

Les enseignes ont déjà contribué directement, en partenariat avec les producteurs, à la baisse des tonnages d'emballages ménagers qui sont passés de 4,8 millions de tonnes en 1997 à 4,4 millions de tonnes en 2006, soit une baisse de près de 10%. Le nombre d'emballages a également diminué, alors même que la consommation des ménages continue de progresser.

Elle généralisera, en partenariat avec les autres acteurs concernés, la diffusion et la mise en oeuvre des référentiels d'éco-conception et des guides de bonnes pratiques.

## **2.2. Améliorer le recyclage**

En partenariat avec les fabricants d'emballages, la FCD, favorisera l'intégration de matériaux recyclés dans les emballages, au travers notamment de ses marques distributeurs, dès lors que les approvisionnements seront sécurisés, si les produits emballés le permettent et sous réserve d'un éco-bilan global positif. La FCD se fixe pour objectif d'atteindre 75% de matériaux recyclés pour le verre et pour le papier-carton. Pour les filières métaux et plastiques, des cibles d'intégration de matériaux recyclés seront identifiées.

Un bilan sera réalisé en 2010 pour évaluer les résultats, identifier les principales difficultés et les moyens permettant de lever ces difficultés.

Parallèlement à l'engagement fort assuré dans les filières mises en place pour la valorisation et le recyclage des produits ménagers (emballages, piles, déchets d'équipements électriques et électroniques, imprimés non sollicités), un bilan sera réalisé en 2009, avec l'appui du MEDAD, sur les actions menées pour optimiser la gestion des déchets produits par les magasins afin de mettre en évidence les meilleures pratiques et les facteurs d'amélioration.

## **Article 3 – Augmenter la part des produits issus de l'agriculture biologique**

La FCD appuiera la mise en oeuvre des mesures à même de contribuer à accroître la part des produits issus de l'agriculture biologique.

La FCD se fixe pour objectif d'augmenter d'au moins 15% par an la part des produits issus de l'agriculture biologique dans le total des ventes alimentaires, ce qui nécessitera une évolution de la production agricole française pour sécuriser l'approvisionnement.

Face à cet engagement, un comité de suivi avec tous les acteurs concernés travaillera sur la sécurisation de l'approvisionnement et l'évolution de la production agricole française.

Le MEDAD, en partenariat avec les autres acteurs concernés, engagera les actions nécessaires à la promotion de la consommation des produits issus de l'agriculture biologique.

## **Article 4 – Réduire les consommations énergétiques et les émissions de gaz à effet de serre du secteur du commerce et de la distribution**

### **4.1. Généraliser la démarche de bilans carbone magasin pour connaître et maîtriser les émissions de carbone**

La FCD généralisera la démarche de bilans carbone magasin sur la base des expérimentations déjà menées. Les principales sources d'émissions de carbone et les leviers de réduction les plus efficaces seront identifiées. Un guide de mise en oeuvre, intégrant des exemples de bonnes pratiques et une méthode d'auto-évaluation adaptée, sera mis à disposition des équipes techniques concernées et des magasins de plus de 1500 m<sup>2</sup> avant la fin de 2008.

Les indicateurs définis à partir de la démarche de bilans carbone magasin permettront aux enseignes de suivre les progrès réalisés.

### **4.2. Améliorer l'efficacité énergétique des magasins**

La profession s'engage à améliorer l'efficacité énergétique des magasins. Elle élaborera, avant la fin de 2009, des indicateurs et valeurs de référence en cohérence avec les réglementations thermique et efficacité énergétique.

Des scénarios technico-économiques d'évolution du parc de bâtiments seront étudiés afin de permettre à l'ensemble du secteur d'améliorer la performance énergétique des bâtiments.

### **4.3. Développer les énergies renouvelables et la récupération d'énergie**

La FCD soutient le développement des énergies renouvelables et étudiera, avec l'appui du MEDAD, leurs potentialités d'intégration aux bâtiments de commerce, en particulier à l'occasion de la création de nouveaux magasins ou de rénovations lourdes.

Une attention particulière sera également apportée aux possibilités de récupération d'énergie.

#### **4.4. Améliorer la performance des systèmes de réfrigération**

La profession continuera à porter une attention particulière à la maîtrise des émissions de gaz à effet de serre (HFC, ...) liées aux systèmes de réfrigération.

Cette maîtrise repose à la fois sur le confinement et la surveillance des installations mais aussi sur une veille technologique continue et une expérimentation en matière de technologies de froid. La profession intégrera ces éléments dans le choix de ses prestataires et les contrats de maintenance.

Le MEDAD appuiera cette démarche par un contrôle renforcé de la réglementation auprès de toutes les parties prenantes, ainsi que par la mobilisation de financements au moyen des « projets domestiques ».

La FCD étudiera, en liaison avec le MEDAD, les conditions favorisant le recours aux meubles frigorifiques les plus performants.

#### **Article 5 - Réduire les émissions de gaz à effet de serre liées au transport**

La FCD participera à la mise en œuvre opérationnelle des mesures permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de polluants locaux des transports.

La FCD s'engagera pour l'utilisation des modes complémentaires à la route, en particulier du fret ferroviaire et fluvial, pour les marchandises et les distances pertinentes. A partir des tableaux de bord des enseignes retraçant le recours aux moyens alternatifs à la route, un comité de liaison avec les pouvoirs publics sera mis en place afin de contribuer à lever les freins existants au développement du fret ferroviaire et d'amplifier le transport fluvial.

La profession continuera les efforts engagés pour l'utilisation de technologies plus respectueuses de l'environnement, en concertation avec les transporteurs et en proportion des mesures incitatives mises en place par les pouvoirs publics. Des expérimentations seront menées, avec l'appui du MEDAD, pour tester de nouveaux formats de livraison et de nouvelles motorisations.

Une attention particulière sera accordée à l'optimisation des flux de transport grâce à la mutualisation et aux choix des systèmes logistiques mis en œuvre.

#### **Article 6 - Limiter les impacts visuels, sur le paysage et les éco-systèmes.**

En s'appuyant sur la mise au point d'indicateurs partagés et en tenant compte de la spécificité des différents formats de vente et de leur localisation géographique, la FCD diffusera, avec l'appui du MEDAD et au regard des contraintes techniques, économiques et réglementaires, les solutions innovantes et ambitieuses mises en place au cas par cas pour limiter l'impact des activités du commerce et de la distribution en termes de pollution visuelle (affichage, enseignes...), d'insertion dans le paysage, d'impact sur les éco-systèmes, tant pour les constructions nouvelles que pour les rénovations. Des discussions seront engagées à cette fin avec les élus locaux.