

● Chef développement durable au sein de la logistique France du groupe Carrefour

Bonjour. Je vais vous montrer la façon dont le groupe Carrefour a essayé de mettre en place cette « stratégie » de développement au sein de la logistique. Vous verrez le titre principal que j'ai mis en bas : « le partenariat durable pour un développement durable. » Et le partenariat, vous allez le voir au long de l'exposé, se fait entre environnement et logistique ainsi qu'entre les partenaires de la chaîne. Cette démarche, initiée il y a maintenant deux ans, se fait avec tous les partenaires industriels avec lesquels on travaille tous les jours : Coca, Colgate Palmolive, mais aussi des collectivités locales comme la Mairie de Paris, ou encore des agences gouvernementales comme l'ADEME, ou des agences régionales pour la Région Île de France. Donc vous allez voir que cette stratégie s'est vraiment fondée avec un grand nombre de partenaires. Et puis je voulais aussi noter que l'expérience que je vais vous montrer ici est un petit peu différente des autres expériences qui ont été évoquées par Auchan ou Casino, ce qui permettra d'avoir un autre ?il, parce que tout ce qui se passe ici se passe en amont du magasin.

Les différents points que j'ai décidé de traiter et de vous exposer aujourd'hui concernent le groupe Carrefour en terme de points de vente, mais surtout sur l'aspect logistique. Après on parlera un peu de l'enjeu de ce que l'on a appelé « l'écologistique », puis des différents projets qu'on a essayé de mettre en ?uvre, et pour finir, d'un indicateur qu'on a intégré dans la stratégie logistique d'aujourd'hui qui est la tonne de carbone.

Rapidement : Carrefour en France, c'est 3 000 magasins à livrer - au bas mot, parce qu'il y a des magasins de proximité (3 000 ou 4 000), des supermarchés, des hypermarchés... Cela dépend, selon que l'on est enseigne ou non, mais il y a beaucoup de magasins à livrer, ce qui fait une organisation logistique très importante, avec un flux de camions entre 1 500 et 2 000 véhicules par jour sur la route. Vous comprenez l'intérêt de travailler sur une optimisation, une rationalisation de tout ce flux logistique.

Quelques informations sur la logistique : comment l'organiser ? Le premier chiffre est important, on parle d'une intégration "surfacielle" proche de 85 %. Cela signifie qu'aujourd'hui 85 % des flux passent par un entrepôt. Ce qui veut dire qu'il y a 20 ans, un magasin avait 100 fournisseurs qui le livraient directement, alors qu'aujourd'hui ce magasin va recevoir un ou deux camions qui viennent des entrepôts – d'où évidemment un flux nettement moindre à l'entrée des magasins. C'est une option qui est très importante et qui a un impact directement sur le flux physique des marchandises. Il s'agit de la partie logistique, en termes prestation et transport.

Et enfin, un point assez important : l'organisation est, certes, multiformats, mais reste bien différenciée selon qu'on parle d'hypermarchés ou de ce qu'on appelle chez nous SPC : supermarchés et proximité. Ce sont deux métiers qui sont totalement différents, notamment en terme logistique.

Voici un petit schéma que vous retrouvez dans le rapport développement durable de Carrefour, qui reprend les grands flux. Vous voyez l'usine d'un fournisseur, l'entrepôt d'un fournisseur, l'entrepôt Carrefour, l'hyper en périphérie et les magasins et supers en centre ville. Le grand flux traditionnel est représenté par la grande flèche blanche : on passe d'une usine à un entrepôt de fournisseur, à l'entrepôt de Carrefour et ensuite aux magasins. Les petites flèches rouges désignent quelques projets mis en ?uvre, qui *in fine* permettent des réductions de carbone sur la chaîne globale. Ce sont des exemples, je ne vais pas tous les faire aujourd'hui ici, il y a plus de renseignements sur le rapport développement durable, mais ça montre qu'il y a foison de projets : on peut encore améliorer plein de choses sur la partie logistique.

Sur le développement durable. La définition générique du développement durable : en vision stratégique, c'est de faire en sorte de valoriser le futur dans une stratégie d'aujourd'hui. Evidemment, on n'en voit pas les bienfaits tout de suite, mais il faut être capable de valoriser cet avantage pour le futur dans des actions qui sont à court terme. L'ambition de Carrefour, en regard de ce développement durable, c'est d'être une référence du commerce moderne, puisque le commerce évolue, tout en développant un commerce responsable. Voici un schéma qui reprend les trois sphères du développement durable : l'économique, le sociétal et l'environnemental. L'alchimie de ces trois sphères nous permet d'avoir un développement qui est durable. Un projet qui s'inscrit dans une démarche de développement durable est un projet qui nécessairement aura un impact positif ou nul sur ces trois sphères. C'est comme ça qu'on a essayé de définir les projets : on ne lance pas un projet qui, économiquement, n'est pas rentable. De même aujourd'hui, si du côté environnemental le projet est très négatif, on regarde à deux fois avant de le lancer – je parle pour la partie logistique, je ne parle pas pour les autres – c'est un pari sur le futur. Il y a deux, trois projets qu'on a

lancés, bien qu'économiquement non rentables à court terme, mais on espère que le long terme pourra nous apporter un peu plus.

La grande question à laquelle il faut essayer de répondre, c'est pourquoi intégrer ce paramètre écologique dans la stratégie logistique ? D'abord, évidemment, en tant que distributeur, c'est un thème qui intéresse et qui préoccupe le citoyen qui est consommateur, qui peut aussi être actionnaire, qui est salarié, qui est consommateur - on en a parlé ce matin, et on se rend compte que cette thématique peut se décliner. Pourquoi ? En vue de se préparer à des réglementations qui sont proches : la sécurité alimentaire, la traçabilité, les droits d'émission en tonnes de carbone ... derrière tout ça il y a une réelle problématique, également réglementaire. On se rend également compte que cette ambition stratégique peut être aussi un levier pour fédérer, à terme, les collaborateurs. Bien évidemment il est plus simple de vendre un projet qui a un aspect positif sur la société ou sur la collectivité, qu'un projet où de ce point de vue là il est négatif. Et enfin, on se rend compte que dans certains projets, une démarche peut s'avérer également économiquement avantageuse. Tout simplement - le lien est facile - moins de camions c'est moins de coûts et c'est moins de pollution. Donc évidemment, mieux on rationalise le transport, meilleur sera l'impact sur l'environnement - et évidemment le coût financier également.

Donc, en quelques mots, comment se décline la stratégie logistique qui se rapproche du développement durable ? C'est être capable de conduire des projets qui permettent la réduction des gaz à effet de serre. Ça paraît bien beau, mais sur chacun des projets, comme je vous l'ai dit en introduction, il y a un bilan écologique qui est fait en collaboration avec l'ADEME (donc ce sont des chiffres qui sont annoncés non par Carrefour, mais par des spécialistes) présentant un bilan écologique en tonnes de carbone émises.

Pour mener à bien cette stratégie il a été décidé de fédérer des partenaires, privés comme publics et internes comme externes. On se retrouve autour d'une table avec des prestataires de logistique, avec des fournisseurs nationaux mais aussi internationaux, des collectivités locales, des universitaires (donc des chercheurs), également des agences gouvernementales. À l'issue de cela, il a été créé un club : le club environnement et logistique, qui est en fait une structure où on retrouve tous ces acteurs qui sont cités au-dessus. Cette structure nous permet de réfléchir ensemble à ce que pourraient être les projets mis en œuvre, dans la mesure où, grâce à ces acteurs, on bénéficie de toute la chaîne, depuis la production jusqu'au magasin. Et j'entendais dire tout à l'heure qu'un des grands thèmes pour 2004, c'est l'éco-conception du point de vue logistique, c'est à dire comment faire en sorte de transporter de moins en moins de plastiques, de cartons, pour aussi de moins en moins de volume dans le caddie du consommateur.

Je vais maintenant vous parler de deux grandes pistes d'orientation sur lesquelles on travaille au sein du club. La première est la livraison urbaine : quelles sont les pistes qui nous permettent de rationaliser et optimiser la livraison urbaine ? Quelques exemples : le véhicule propre. On a établi une collaboration avec la Mairie de Paris, depuis un an, en établissant un inventaire de tous les magasins dans Paris, (à peu près 220 magasins Paris intra muros, donc c'est relativement important). On a relevé les espaces de livraison, les horaires de livraison, ... vous imaginez qu'à Paris, au dessus des magasins, il y a souvent des riverains (parce que ce sont de très petits magasins), donc il y a toute une collaboration qui s'est faite avec la Mairie de Paris pour améliorer cette relation entre les habitants et l'aspect logistique-livraison des magasins.

Une autre piste : ce qu'on appelle le fluvial urbain, soit comment livrer certains magasins à partir du fluvial. Ça paraît un petit peu fou. Aujourd'hui on est en train de travailler à rentrer dans Paris par le fleuve, puis de dispatcher vers les petits magasins. C'est très compliqué parce que le fleuve ne bénéficie pas de la flexibilité que peut avoir le camion ou de la masse que peut avoir le train. Donc il y a certains paramètres à mettre en œuvre, mais on espère pouvoir mettre en place quelque chose assez rapidement.

Autre thème de travail c'est la gestion des horaires de livraison, parce que d'un magasin à l'autre les horaires ne sont pas les mêmes, donc il y a intérêt de prendre en compte le paramètre de ces horaires de livraison.

Et enfin autre point assez important, c'est le partenariat qu'on est en train de faire avec l'ADEME. Vous savez que l'ADEME est organisée en différentes structures : transport, déchets... on a donc essayé de faire ça global pour pouvoir bénéficier de l'expertise de l'ADEME sur tous ces sujets environnementaux, et en contrepartie donner à l'ADEME un « terrain de jeu » sur lequel elle pourra expérimenter et trouver des renseignements. Parce que le problème aujourd'hui, c'est qu'on n'est pas encore sûr de tous les renseignements qu'on peut avoir. Avec l'ADEME on travaille sur le fret, fret ferroviaire mais aussi fret fluvial, on travaille sur la notion de bilan carbone, je ne sais pas si vous connaissez un petit peu cet outil que l'ADEME a développé qui permet sur un site de calculer toutes les émissions de carbone à différents degrés, que ce soit un magasin, un entrepôt ou même un siège. Et on travaille également sur la gestion des déchets, en entrepôts et en magasins.

Sur le véhicule propre vous avez les trois actions sur lesquelles aujourd'hui Carrefour s'est orienté. Je vous entendais rigoler tout à l'heure sur la partie économique. La partie économique dans ce projet est totalement mise de côté, puisque si on prend le cas du porteur, par exemple GNV, le coût du véhicule passe de 40 000 euros à 80 000 euros. Mais l'objectif c'est bien sûr de faire un pari sur le futur en espérant que, d'une part, cette technologie est durable, mais d'autre part que cet investissement technologique nous permettra d'avoir

certains avantages au niveau de la ville, notamment sur Paris puisque la Mairie de Paris réfléchit sur comment réglementer les livraisons dans son centre ville, notamment par des véhicules propres. Par exemple laisser l'accès aux voies de bus à des véhicules qui seraient propres : même l'investissement peut avoir une certaine rentabilité.

Le grand projet c'est le gaz naturel. Le camion shop ou shop filiale de e.commerce du groupe Carrefour, aujourd'hui c'est 130 véhicules dans Paris, on a mis en place deux véhicules au GNV et on espère montrer la rentabilité, aussi bien économique qu'écologique, donc puisqu'on fait des mesures d'émissions de polluants, donc tout un programme qui se fait avec l'ADEME pour vraiment mettre en valeur les qualités de ce carburant gaz naturel. Autre test qu'on fait c'est sur une émulsion eau/gasoil qui offre également des bénéfices environnementaux, donc là en Italie on est dans une phase de déploiement et en France on est en train d'étudier comment mettre la solution en place.

Donc l'autre partie dont je voulais vous parler, c'est l'optimisation des flux, mais cette fois ci vu avec un axe écologique. Jusqu'à il y a quelques années on voyait la logistique avec une optimisation des flux, ce qui est le rôle de la logistique. Aujourd'hui dans cette optimisation des flux on a rajouté la partie écologique. Donc là vous avez beaucoup d'informations Le projet c'était quoi ? C'était tout simplement regarder comment faire du transport fluvial. Il faut savoir que chez Carrefour on transportait...

... des ports où arrivaient la marchandise et on s'est rendu compte d'un flux qui était très, très, très approprié, un flux de textile. Donc concrètement, aujourd'hui, ce flux textile qui arrive au Havre et qui va dans l'entrepôt national dans la région parisienne à côté de Melun est à 100 % transféré sur le fleuve, ce qui veut dire qu'au lieu de... les barges partent du Havre et vont jusqu'au port de Gennevilliers ou Bonneuil... je crois que Bonneuil a démarré il y a quelques semaines, donc Bonneuil de l'autre côté de Paris. Donc on évite toute la couronne parisienne, il nous reste une traction finale de 28 kilomètres à faire, au lieu d'avoir une traction de 300 kilomètres. Donc là on voit l'intérêt.

Si on passe au stade suivant, vous allez voir ce dont je vous parlais tout à l'heure, la méthode de calcul d'émission de CO2 n'est pas une méthode Carrefour mais une méthode ADEME où on compare une situation 1 où tout passait par la route à une situation 2 où là on a une traction... une grosse partie de la traction qui se fait par le fleuve et une petite traction de 28 kilomètres à la fin qui se fait par la route. Et donc on calcule les émissions de CO2 qui s'ensuivent en fonction de la situation 1 à la situation 2. Donc on voit un bénéfice de 182 tonnes de carbone. Ensuite on fait une prospection pour 2005 avec un potentiel de containers suite au flux qu'on a pu concerner et on constate les différences en terme de carbone. Donc tout ça pour montrer... je ne l'ai pas montré pour tous les projets, un seul ça suffira, pour montrer la démarche telle qu'on l'a établie avec un vrai indicateur, ce qui n'a pas été évident, ne serait ce qu'à communiquer dans l'esprit de nos dirigeants. Pourquoi parler de tonnes de carbone ? Donc il y a toute une démarche de fond qui s'est fait là dessus.

Pour finir, je voulais rappeler, création de valeurs. Création de valeurs mythe ou réalité ? Alors quelle création de valeurs et quelle valeurs ? C'est la grande question. La valeur économique est bien sûr la valeur qui prime le plus. On a essayé d'intégrer comme valeur cette valeur écologique quoi. Donc évidemment se focaliser sur une création d'une valeur écologique, sur un mythe, ce n'est pas durable, ce n'est pas viable que se focaliser que sur l'écologique. En revanche l'arrêté économique nous ramène à l'ordre et nous dit que certes l'écologique ça a un coût, mais c'est également une anticipation, un investissement par anticipation pour demain, en espérant que ce bénéfice écologique qu'on investit aujourd'hui pourra demain avoir une réelle valeur, cette fois ci économique.

Donc pour finir, l'objectif de notre démarche, c'était juste avant, c'était de pouvoir intégrer ce paramètre écologique dans chacun des projets logistiques. Donc aujourd'hui il n'est pas encore intégré dans chacun des projets, il est principalement intégré dans les projets de transport, il faut espérer que demain on puisse l'intégrer dans les projets de construction et autres, et donc évidemment l'objectif c'est de toujours associer ces trois sphères du développement durable que sont l'écologique, l'économique et le social.

Et donc le dernier slide qui vous montre, rapidement... là vous avez l'ensemble des projets qui ont donné lieu à des bilans écologiques. Donc le graphique est assez simple et montre les impacts qu'on peut avoir. Vous avez le délais de mise en œuvre et vous avez l'accessibilité du projet, la difficulté du projet quoi. Donc plus le rond est gros, plus l'impact sur l'environnement est important. On voit que le plus gros c'est le fret. Évidemment si demain on peut passer beaucoup de transport par le fret ferroviaire, évidemment on aura d'autant moins de camions sur la route. Le fret ferroviaire évidemment aujourd'hui pose beaucoup de soucis eu égard à l'opérateur avec qui nous avons affaire... je n'en dirai pas plus. Donc ce qui nous permet d'avoir un objectif de gain d'émissions de carbone à horizon 2005, l'horizon 2005 qui nous paraît quelque chose de totalement réaliste, surtout que ça a été fait l'an passé donc depuis on a déjà fait pas mal de projets, en revanche pour 2010 on voit 14 % de réduction d'émissions de carbone. Personnellement je dirais que ce n'est pas totalement réaliste puisque ces 14 %, si vous voyez la taille du 3 en fait elle devrait être encore plus grosse, parce que dans ces 14 % il y a la moitié à peu près qui est concernée par le transfert sur le fret ferroviaire, donc c'est très ambitieux mais on espère que d'ici 2010 les choses auront changé avec

l'opérateur français et qu'on pourra, structurellement, transférer ce qu'on a analysé comme flux capables d'accueillir du fer sur nos entrepôts.

Voilà rapidement l'expérience de Carrefour en terme logistique et en terme d'environnement.

Sébastien Giorgis

Monsieur Darthout, moi j'ai une question. On voyait que dans le groupe Casino le développement durable était dans l'organigramme rattaché à la communication et je trouvais assez touchant qu'on ait la naïveté de l'avouer. Où êtes-vous dans l'organigramme, c'est la première question, et donc quelle est votre autonomie, votre niveau de poids sur les décisions des autres directions du groupe ? Et quand vous parlez de 14 % d'économie sur les gaz à effet de serre, est ce que c'est 14 % relatifs par rapport à l'augmentation qu'il y aurait pu y avoir sans ces mesures ou est ce que c'est une réduction de l'émission des gaz à effet de serre ?

●Réponse de Monsieur Darthout – Groupe Carrefour

Je vais commencer par la dernière question. C'est 14 % en moins à flux constant par rapport à l'année 2001. C'est à dire que si en 2001 on transporte tant de flux, la comparaison en 2010 avec autant de flux, si les projets se déploient, c'est 14 % en moins d'émission de CO2. Donc c'est important.

Sébastien Giorgis

Mais c'est des CO2 en plus, vu les courbes... enfin... à priori en quantité il y en aura plus. Donc on est en phase, en quantité absolue... S'il y a plus de flux à transporter, il y a forcément plus de... Et donc.. je croyais voir dans vos chiffres, dans les tableaux, mais j'ai peut être mal compris, qu'en tonnes de CO2...

●Monsieur Darthout

Le tableau qu'on voyait c'était les tonnes de carbone en moins... en bas... la ligne au-dessus eh bien c'était le global en tout route, enfin en fonction des deux... on pourra le remettre pour... mais c'est à flux constant. Et pour en revenir à la première question, le développement durable, on a donc un responsable du développement durable au groupe Carrefour, qui est directement rattaché au Président, et ensuite dans chaque business unit, il y a des responsables du développement durable. Donc pour ma part, moi en fait je suis responsable d'une filiale de Carrefour qui s'appelle Logidisc, qui s'occupe de la logistique de Carrefour. Donc on a un rapport qui n'est pas hiérarchique direct avec cette personne mais plutôt transverse en fonction avec... comme les autres business unit.