

ETUDE EXPLORATOIRE SUR LA PERCEPTION DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) PAR LES RESPONSABLES LOGISTIQUES

Marie-Pascale SENKEL* et Petia KOLEVA**

Résumé. – Cet article s'intéresse à la façon dont les responsables logistiques intègrent les préoccupations environnementales et sociales dans leurs activités quotidiennes ainsi qu'aux motivations qui les poussent à agir dans ce sens. Il repose notamment sur une étude exploratoire auprès de 55 entreprises. Il en ressort que si ces préoccupations sont bien présentes chez les managers, leurs actions au quotidien sont orientées majoritairement vers l'environnement naturel.

Mots-clés : Responsabilité Sociale de l'Entreprise ; Logistique.

1. Introduction

Dans son rapport « *Développement Durable : affaire publique ou affaire privée ?* », le commissariat au plan en 2005 s'intéressait à 4 secteurs particuliers : ceux de la chimie, des éco-industries, du Textile-habillement et enfin de la logistique et des transports. En 2006, la Global Reporting Initiative (GRI) proposait un supplément spécial pour le secteur du Transport et de la logistique. Plus récemment encore, le dernier congrès de l'association française des logisticiens d'entreprise (ASLOG) avait pour thème « la logistique durable ».

Que ce soit par l'angle du développement durable ou par celui de son application dans l'entreprise, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, aujourd'hui, l'intégration des contraintes

* Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Nantes :
marie-pascale.senkel@univ-nantes.fr.

** Maître de Conférences en Sciences Economiques à l'Université de Nantes :
petia.koleva@univ-nantes.fr.

environnementales et sociales¹ dans la chaîne logistique est sinon une réalité du moins une réflexion menée par de nombreuses entreprises.

Même si Friedman (1962) affirme que « la seule responsabilité des organisations est d'utiliser leurs ressources dans des activités leur permettant d'accroître leur profit », « les théories du courant moraliste éthique (Business Ethics) affirment l'existence d'une responsabilité morale des entreprises à l'égard de la société et des générations futures et postulent que l'entreprise a, par nature, un statut d'agent moral, capable de distinguer le bien et le mal donc ayant le devoir moral d'agir de manière socialement responsable » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

L'objet de notre article est donc de s'intéresser à la place accordée par les responsables logistiques aux questions environnementales et sociales dans leurs activités quotidiennes. Une première partie sera consacrée à une revue de la littérature sur l'intégration des préoccupations RSE par le champ logistique. Une seconde partie présentera la méthodologie de la recherche. Enfin, dans une troisième partie nous présenterons les principaux résultats de notre étude.

2. RSE et Logistique : une revue de littérature

Depuis le début des années 2000, la prise en compte des contraintes environnementales et sociales commence à être reconnue par les pouvoirs publics, comme en témoignent les débats au sein de la Commission Européenne des transports et ceux autour du Grenelle de l'environnement. En 2006, la Commission Européenne a reformulé sa politique de transport de marchandises en reconnaissant le rôle important d'une meilleure organisation logistique pour réduire les « goulets d'étranglement », sources d'externalités négatives. La Commission a ainsi érigé la logistique en « *priorité (...), dans la mesure où des solutions avancées et intégrées peuvent contribuer à optimiser les opérations de transport et permettre ainsi de dissocier les effets de pollution, de congestion et de dépendance énergétique* ». Cette déclaration a été suivie de l'adoption d'un Plan d'action Logistique en octobre 2007, comportant un ensemble de mesures concrètes² censées, entre autres :

- ⇒ améliorer l'efficacité et l'interopérabilité dans le domaine des technologies de l'information et des communications pour assurer un meilleur suivi des produits ;
- ⇒ créer des terminaux logistiques et améliorer leur efficacité ;

¹ Pour reprendre les grandes lignes de la définition de la RSE donnée par la commission européenne dans son livre vert (Commission des Communautés Européennes, 2001).

² Cf. le site Internet de la Commission Européenne : <http://ec.europa.eu/transport/logistics>.

- ⇒ améliorer la formation et la certification des logisticiens du transport comme des autres personnels impliqués dans la gestion des flux logistiques ;
- ⇒ définir des méthodologies et des indicateurs pour l'évaluation des performances de la logistique en Europe et créer un label de reconnaissance de l'excellence logistique dans les transports et la chaîne logistique.

Ces efforts témoignent d'une prise de conscience graduelle des problèmes que posent les évolutions productives récentes en termes environnementaux et sociaux. En effet, les changements intervenus dans les organisations logistiques pour répondre à une demande croissante et variée se sont traduits par une complexification des flux physiques et humains et par l'élargissement géographique des échanges, ce qui n'est pas sans engendrer des conséquences sur le plan environnemental et social. Dans le domaine environnemental, ce sont les opérations de transport, notamment routier, qui ont l'impact le plus fort. Selon l'ADEME³, le secteur des transports est le premier émetteur de CO₂ (34% des émissions de CO₂) avec plus de 141 millions de tonnes des émissions de CO₂ en France en 2005 devant le secteur résidentiel/tertiaire/agriculture (102 millions de tonnes) [...]. Le transport routier représente à lui seul plus de 131 millions de tonnes de CO₂ émis en France en 2005, soit une augmentation de 18% depuis 1990. Cette situation est due aux évolutions dans l'organisation des processus industriels et de distribution se traduisant par l'éclatement de la chaîne de valeur. De fait, les stratégies actuelles des firmes multinationales consistent à dissocier les processus productifs réalisés auparavant au niveau national et à délocaliser les différents segments de la chaîne dans de multiples pays. Dans cette nouvelle configuration productive, les biens intermédiaires sont transférés d'un point nodal vers un autre pour subir de nombreuses transformations jusqu'au stade du produit fini, ce qui engendre une forte demande de transport. Ainsi, chaque tonne de produit est déplacée plus souvent (multiplication des parcours) et à des distances de plus en plus importantes. Pour ce qui est de la distribution, l'approvisionnement des unités commerciales se fait souvent à partir d'un système « en étoile » (hub) qui présente l'avantage d'optimiser la surface de stockage et d'en réduire les coûts de gestion mais sans forcément garantir le remplissage des véhicules au maximum de leur capacité.

Dans le domaine social, les entreprises sont confrontées à de multiples défis : respect des contraintes réglementaires sur le temps de travail (notamment des chauffeurs routiers), formation aux règles de sécurité (en particulier dans la manipulation de matières dangereuses), réduction de la pénibilité et de la précarité des emplois dans les sites d'entreposage.

³ Chiffres clés du transport disponibles à l'adresse : <http://www.ademe.fr>.

On retrouve dans les travaux académiques cette double préoccupation. Certains travaux ne s'intéressent qu'à la partie environnementale de la logistique, d'autres intègrent à la fois la dimension environnementale et sociale et avancent le terme de « Logistique socialement responsable ». Nous présentons successivement ces deux courants.

2.1 *Le courant environnemental*

Bowersox (1998), dans une introduction d'un volume du *Journal of business logistics* consacré à la stratégie logistique, écrivait : « *the logistical mission of yesterday is being replaced by a broader concept driven by social responsibility* ». Même si Bowersox utilise le terme de « *social responsibility* » au début de son paragraphe, la majeure partie de son développement concerne l'environnement et la *reverse logistics*. En effet, les recherches en logistique commencent à s'intéresser très tôt aux problèmes de l'environnement, par le biais de la *reverse logistics* ou logistique inverse. La revue de la littérature réalisée par Lambert et Riopel (2003) sur ce sujet fait remonter à 1981 l'apparition du terme *reverse distribution* mais il faut attendre le milieu des années 90 pour voir de nombreuses recherches se consacrer à la logistique inverse, tant du point de vue du choix du réseau que de celui de sa planification et de son optimisation (Beaulieu et alii, 1999). Ces auteurs fixent comme objectif à leur travail « de faire sortir la logistique à rebours des ornières de la gestion environnementale ». Cependant, selon Lambert et Riopel (2003), pour de nombreux auteurs dont notamment Byrne et Deeb (1993), les termes de Logistique inverse, logistique verte ou encore éco-logistique sont des synonymes. Or, si la *reverse logistics* est née de la volonté de se préoccuper des retours – que ce soit dans le cadre de certains secteurs d'activité comme par exemple la vente par correspondance, dans le cadre des produits en fin de vie ou dans celui des emballages –, un courant complémentaire s'intéresse à la *green logistics* et affiche clairement sa volonté de voir prendre des dimensions environnementales aux organisations logistiques : « *Reverse Logistics also differs from Green Logistics as that considers environmental aspects to all logistics activities and concentrates specifically on forward logistics. Environmentally conscious manufacturing is a step further than just manufacturing for forward logistics. Long-run environmental impact is taken into account until the end-of-life of the product* » (De Brito et Dekker, 2002).

Rodrigue et alii (2001) montrent qu'en dehors des aspects de recyclage, l'environnement est une préoccupation faible des logisticiens. Ainsi, entre 1997 et 1998, un nombre très modeste d'articles paraît sur ce thème dans trois revues logistiques anglo-saxonnes (*International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, *Logistics spectrum* et *Logistics focus*). Les auteurs se posent même la question de la compatibilité entre les systèmes logistiques et la préoccupation environnementale et analysent le paradoxe de la logistique en montrant sur 5 points comment les tendances actuelles sont peu compatibles avec la prise en compte de

contraintes environnementales : les coûts, les délais et la flexibilité, la fiabilité, l'entreposage et le développement du e-commerce. A ce sujet, n'est-il d'ailleurs pas étonnant que dans leur récent ouvrage Camman et alii (2007) abordent la question du développement durable en logistique justement par le biais du commerce électronique ?

Wu et Dunn (1995) montrent, quant à eux, sur chaque étape de la chaîne de valeur de Porter, les impacts environnementaux des décisions logistiques. Leur article apporte de nombreux exemples d'entreprises ayant de bonnes pratiques environnementales. Ils étudient par ailleurs deux activités « transversales » : le transport et la logistique inversée.

Murphy et alii (1994, 1995 et 1996) mènent une étude auprès de 133 membres du Council of Logistics Management. Un des apports de leur étude est la mise en évidence de l'importance des questions environnementales pour la majorité des entreprises. Ils montrent trois types d'attitude face aux questions environnementales : conservatives, modérées et progressives. Leur étude conclut que les entreprises dites « conservatives » expliquent leur attitudes face à l'environnement par la faible implication de leur direction. Leur étude montre aussi que les entreprises « progressives » ont une attitude plus pro-active. Les actions des entreprises peuvent se classer en trois catégories : résoudre les problèmes qui se posent, se mettre en conformité avec la réglementation, intégrer la dimension environnementale dans toutes les décisions logistiques.

Notons le changement sémantique non négligeable opéré par Wu et Dunn (1995) qui ne parlent pas de logistique verte mais bien de logistique responsable en matière environnementale (*environmentally responsible logistics*) et affirment que « *the challenge for logistics managers is to determine how incorporate environmental management principles into their daily decision-making process* ».

Cette dimension environnementale se retrouve également dans les travaux français. Ainsi le terme « Eco-logistique intégrée » se développe-t-il notamment grâce aux travaux de Ummenhofer (1995) ou de Cassio (1998) qui proposent une analogie entre la démarche logistique et le management environnemental par l'approche en termes de flux, la transversalité et le dépassement dans les deux cas des frontières de l'entreprise. Cassio (1998, p. 525) avance que : « cette similitude entre les fondements de la logistique et les principes du management écologique souligne l'importance centrale de cette discipline dans la recherche d'une performance écologique ».

2.2 La notion de logistique responsable

Goldsby et Stank (2000) reprennent le changement sémantique opéré par Wu et Dunn (1995) et analysent le lien entre performance et responsabilité environnementale de la logistique auprès de 306 responsables logistiques. Ils confirment, par cette étude, le lien positif qui existe entre compétences logistiques et mise en œuvre « d'organisations logistiquement responsables » (OLR). Ils montrent également un lien positif entre l'évaluation de la performance (par *activity-based costing, benchmarking...*) et la mise en place d'organisations logistiques responsables. Le degré d'intégration des activités ou de la chaîne logistique n'a qu'une influence marginale sur la capacité de la firme à mettre en œuvre des organisations logistiques responsables (même si la performance d'une chaîne intégrée est meilleure que celle des parties qui la composent). De même, l'agilité de la firme, seule, ne lui permet pas de mettre en œuvre une OLR. Elle doit pour cela intégrer l'environnement dans sa stratégie, dans sa structure et dans ses activités.

Le courant « environnemental » est toujours très vivant tant d'un point de vue managérial qu'académique (Terreri, 2008 ; Srivastava, 2007). Le numéro spécial⁴ de Logistique et Management consacré à logistique et développement durable le montre d'ailleurs aussi. Cependant le glissement sémantique se confirme et des travaux de plus en plus nombreux s'intéressent à la logistique socialement responsable. Ce nouvel axe ouvre la voie à l'intégration du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans le champ de la logistique. Si le thème de la RSE est largement traité dans des publications marketing ou de comptabilité, il l'est peu dans le domaine de la logistique (Murphy et Poist, 2002). Alors que, comme l'expliquent Carter et Jennings (2002), les responsables logistiques ont une place particulière dans l'organisation qui leur permettrait d'influencer la mise en place de la RSE dans leur entreprise ; en effet, ce sont tout à la fois des acteurs qui ont une vue globale sur les processus internes d'achat, de production et de distribution et qui sont aussi en relation avec les partenaires extérieurs de l'entreprises : fournisseurs, clients... Environnement, sécurité et droits de l'homme font partie de ce qu'ils appellent la logistique socialement responsable.

Deux études paraissent en 2002 dont l'objectif est de « débroussailler » le lien logistique-RSE : celle de Carter et Jennings (2002) et celle de Murphy et Poist (2002). Ces deux études font en introduction le même constat : il manque un cadre global d'analyse de la RSE en logistique. Des travaux antérieurs avaient déjà permis d'aborder, de façon fragmentée, des aspects de la RSE : citons notamment la place des femmes et des minorités (Lynagh et Poist, 1975 et Lynagh et alii, 1999) ou encore la dimension humaine dans l'entrepôt (Murphy et Poist, 1992). Plus récemment, Ciliberti et alii (2007) proposent une étude sur les pratiques « logistiquement

⁴ Vol. 13, n°1, 2005.

responsables » des entreprises italiennes qu'ils définissent comme, « *the practices that deal with the socially responsible management of the supply chain under a crossfunctionnal perspective* ». Boyd et alii (2007) s'intéressent même aux supply chains socialement responsables tandis que Philipp (2007) s'interroge pour savoir si les supply chain durables sont un effet de mode ou font face à un changement profond. Tout un courant d'études récentes semble en effet s'intéresser non plus seulement à la logistique d'une entreprise mais bien à la supply chain face aux questions environnementales et sociales comme le montre la récente revue de littérature sur ce thème réalisée par Seuring et Müller (2008).

La littérature liant RSE et logistique est relativement récente et peu développée. Cependant, les recherches antérieures montrent que le sujet de la RSE dans les activités logistique est une préoccupation tant dans le monde académique que managérial.

3. Méthodologie de recherche

L'objet de notre recherche fut d'interroger des responsables d'entreprises (responsables logistiques ou ayant une vision du champ logistique) sur les pratiques actuelles et en devenir en matière de RSE dans leur organisation. Nous présentons successivement les choix méthodologiques, le questionnaire et enfin l'échantillon de notre enquête.

3.1 Choix méthodologiques

Comme l'a montré la revue de littérature, un nombre encore limité de recherches se sont penchées spécifiquement sur les relations entre RSE et la logistique. D'ailleurs, Camman et alii (2007) soulignent bien que « le développement durable (...) semble constituer un nouveau champ d'investigation et la source, à terme, de profondes modifications pour la logistique ». La méthodologie de notre étude de ce fait est de type exploratoire. En paraphrasant Baumard (1994, p. 76) et en le modulant bien entendu au regard du contexte propre à notre étude, nous avançons que face à « l'absence de travaux empiriques précédents, nous sommes contraints à une recherche sous-tendue par une volonté d'exploration de phénomènes peu abordés à ce jour des sciences de gestion ». Par ailleurs, "les phénomènes que l'on se propose d'étudier sont complexes (...). Il serait risqué de supposer que ces phénomènes se prêtent à une approche hypothético-déductive... ».

Nous optons donc pour une démarche dans laquelle nous allons tout à la fois partir des observations du terrain et de notre revue de littérature, pour ultérieurement dans une seconde étape, qui ne sera pas développée ici, établir des conjectures que nous testerons.

3.2 *Le questionnaire*

Pour notre phase d'observation du terrain, nous avons bâti un questionnaire composé de quatre parties. La première concerne la perception de la RSE, sa place dans l'entreprise. La seconde partie s'intéresse à la description des pratiques concrètes en matière de RSE dans ses différentes dimensions : environnementales, sociales, économiques. Une troisième partie s'attache aux perspectives de la RSE tant pour les entreprises qui ont déjà des actions dans ce domaine que pour celles qui n'en ont pas. Enfin une dernière partie permet de caractériser l'entreprise et le répondant.

Le questionnaire a été administré en face à face entre avril et juin 2007. Nous avons obtenu 55 réponses exploitables à ce questionnaire, émanant d'entreprises de différents secteurs d'activité (entreprises industrielles, commerciales, prestataires de services logistiques, transporteurs...).

La méthode retenue n'est pas l'échantillonnage statistique mais théorique (Eisenhardt, 1989), fondé sur le recueil de données diversifiées susceptibles de permettre une meilleure compréhension des phénomènes étudiés. Cette méthode est particulièrement appropriée lorsque sont abordés de nouveaux domaines de recherche tels que l'intégration de préoccupations nouvelles dans l'activité quotidienne des entreprises logistiques (Ellram, 1996).

3.3 *L'échantillon*

Avant de partir sur le terrain, nous avons dû trouver une réponse à la question de l'informateur à retenir. Campbell (1955) appliquant des techniques de l'ethnographie (études qualitatives) aux recherches quantitatives, se pose la question de l'informateur-clé. Au sens de Campbell (1955), deux critères sont essentiels dans le choix de l'informateur-clé : il doit occuper une position qui lui donne des connaissances sur le thème de la recherche et il doit avoir la volonté de communiquer avec le chercheur. Dans notre recherche, les interviewés ont été choisis pour répondre aux critères de Campbell (1955). Nous souhaitons interroger le responsable logistique et effectivement notre échantillon est ainsi constitué de quinze répondants d'un service exploitation-transport, vingt-quatre d'un service logistique (production, distribution ou approvisionnement). Lorsque l'accès au terrain d'étude s'est révélé difficile (inexistence de fonction logistique spécifique, indisponibilité des personnes à interroger), nous avons été aussi dirigées vers le responsable d'un service qualité (neuf répondants) ou d'un autre service (sept répondants) : marketing, communication ou commercial.

Par ailleurs, nous avons fait le choix de ne pas « relancer » ou de ne pas insister pour obtenir une réponse au questionnaire lorsque l'interlocuteur potentiel était réticent. Soixante douze questionnaires ont été émis et cinquante-cinq retournés et exploitables.

Concernant la taille des entreprises de notre échantillon : comme le montre la figure 1, vingt sont des PME de moins de 250 salariés, quinze comptent entre 250 et 1000 salariés et les vingt restantes sont de grande taille (plus de 1000 salariés).

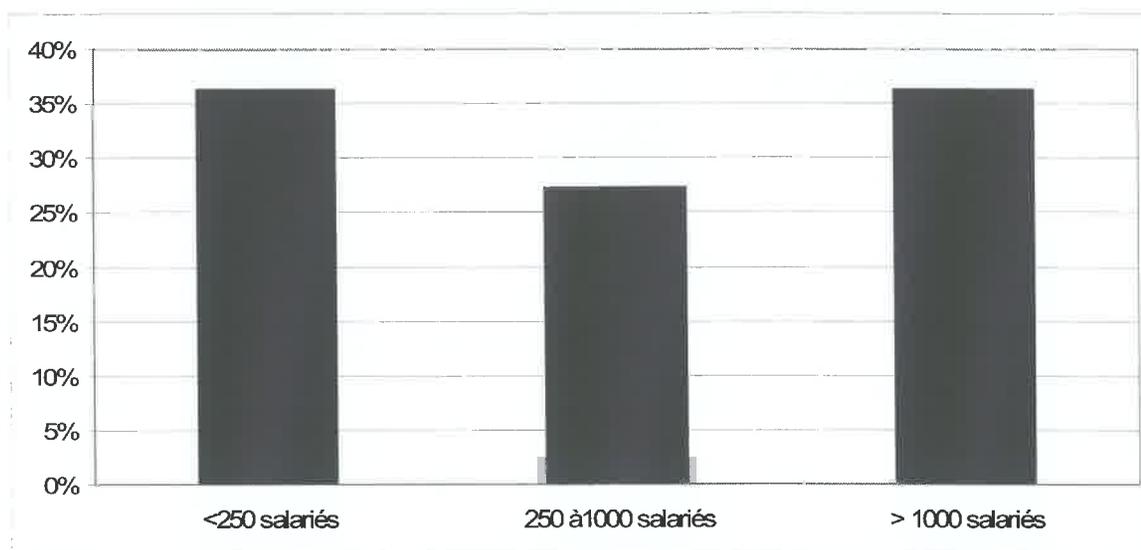


Figure 1 : Taille des entreprises de l'échantillon.

4. Résultats de la recherche

Nous abordons successivement la place de la responsabilité sociale chez les responsables de la chaîne logistique et sa dimension, les motivations de sa mise en œuvre et les actions concrètes menées.

4.1 *La responsabilité sociale : de quoi parle-t-on ?*

Confidentielle jusqu'à la fin des années 90, la responsabilité sociale est aujourd'hui qualifiée d'importante, voire très importante par une large majorité des responsables logistiques de notre échantillon, comme le montre le graphique de la figure 2. De surcroît, plus de 90% pensent que les contraintes environnementales et sociales vont augmenter à l'avenir et personne ne pense qu'elles vont diminuer.

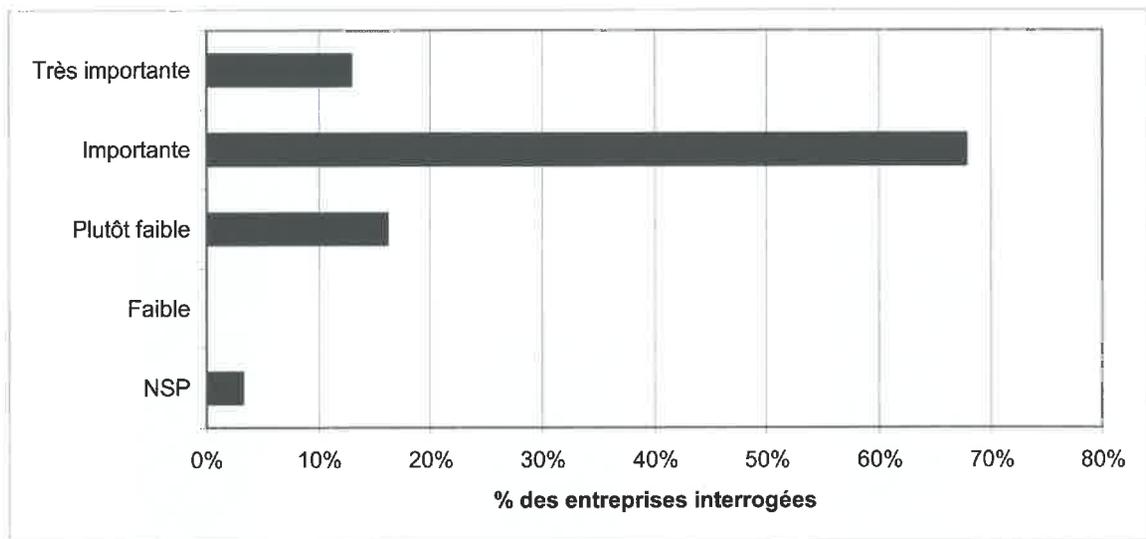


Figure 2 : Place de la RSE dans les entreprises interrogées.

Qualifié par Theys (2001) de concept « particulièrement ambigu », nous avons cherché à savoir ce que les responsables logistiques incluait sous ce terme. Comme le montre notre revue de littérature, le courant « environnemental » est très présent dans les recherches en logistique. De fait, nous remarquons un large consensus sur la dimension environnementale⁵ (voir le graphique de la figure 3). L'ensemble des responsables logistiques interrogés est d'accord pour inclure dans les pratiques RSE : la réduction et le recyclage des déchets, la protection de l'environnement, la prévention de la pollution, les économies d'énergies ainsi que les économies sur les ressources naturelles. La partie sociale de la responsabilité sociale est celle qui a un consensus plus faible, notamment si on regarde le pourcentage de répondants tout à fait d'accord avec nos affirmations.

⁵ Il convient ici de comprendre dimension environnementale, non au sens de l'analyse stratégique, mais bien dans le sens écologique.

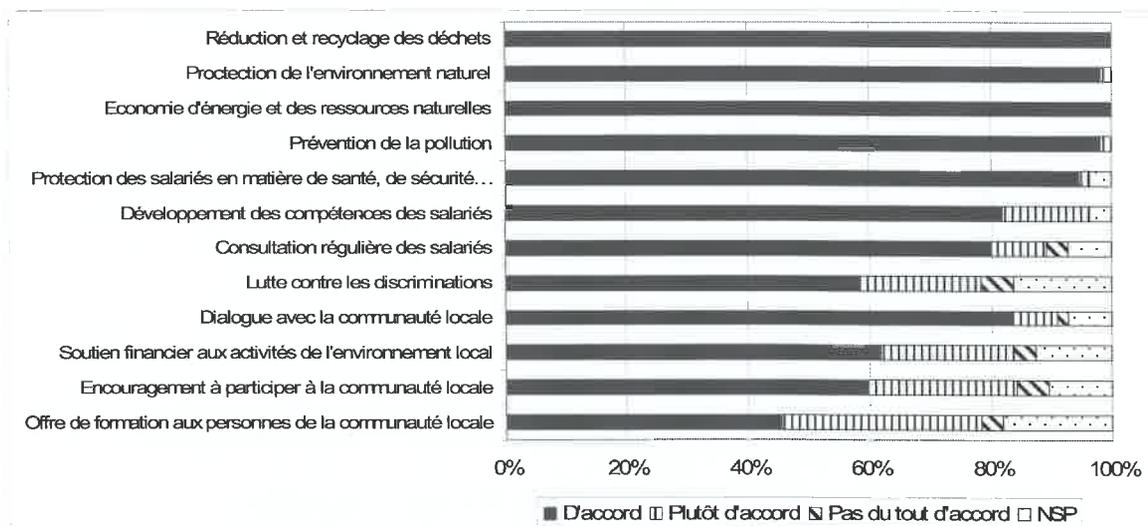


Figure 3 : Les dimensions de la RSE.

Pour 51% des répondants, il existe dans leur entreprise des systèmes de management tenant compte de la dimension sociale et/ou environnementale. Conformément aux résultats de notre échantillon qui mettent en avant la prédominance du thème environnemental, parmi les normes citées, on trouve en première position la norme environnementale ISO 14001 (68% des répondants affirmant avoir ce système de management dans leur entreprise). La norme environnementale EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) développée par la Commission Européenne n'est citée qu'une seule fois. Enfin, la norme sociale, OHSAS (Occupational Health and Safety) qui s'intéresse à la maîtrise des risques d'accidents sur le lieu de travail est citée par 18% des répondants. Quant à la norme SA 8000 (Social Accountability) qui garantit des conditions de travail sûres et décentes, elle n'est jamais mentionnée. Un seul répondant affirme que son entreprise a recours au guide SD 21000 de l'AFNOR qui offre une aide à la mise en œuvre d'un système de management intégrant les objectifs de la RSE. Enfin, sont citées également des normes sectorielles ou propres à certaines entreprises.

Comme le soulignent Capron et Quairiel-Lanoizelée (2007), il est parfois difficile pour les entreprises de s'y retrouver dans le « maquis des lignes directrices et des normes ». Ceci trouve confirmation dans notre étude puisque trois entreprises, par exemple, citent la norme ISO 9001 comme système de management environnemental alors qu'elle porte principalement sur les processus permettant de réaliser un produit ou un service et sur leur amélioration continue.

4.2 *Quels facteurs facilitent (vs freinent) l'intégration d'une démarche RSE*

Nous avons ensuite cherché à connaître quels facteurs facilitent la prise en compte par l'organisation de la responsabilité sociale. La demande des clients apparaît comme première raison citée, suivie de la sensibilité du dirigeant face à ces questions et de la prise en compte (ou de l'anticipation) des changements en matière de réglementation (cf. figure 3). Dans notre étude, la pression des actionnaires n'arrive qu'en 4^{ème} position suivie par celle des autres partenaires de l'entreprise.

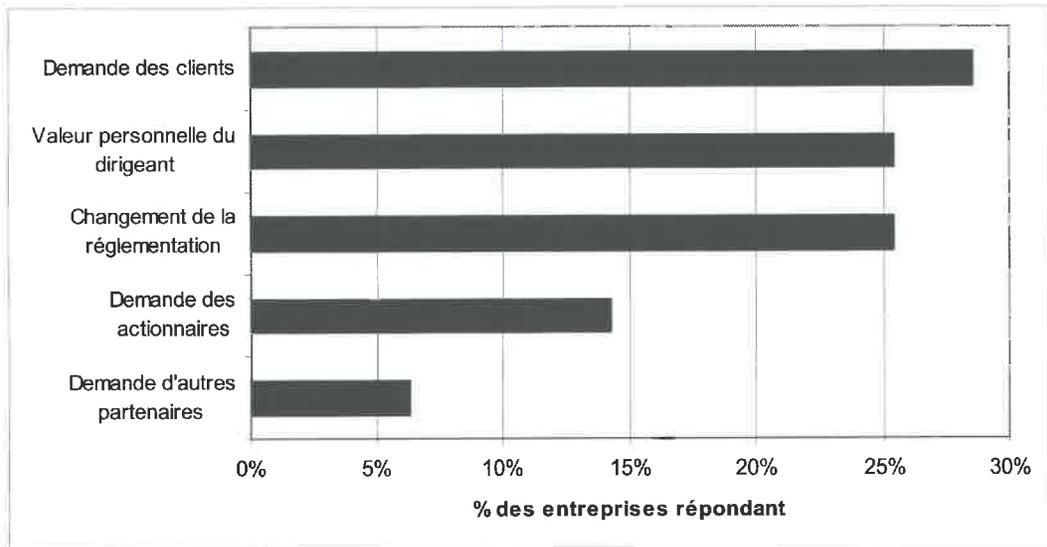


Figure 4 : Les raisons à la mise en œuvre de pratiques socialement responsables.

Près de 40% des répondants affirment que certaines raisons les empêchent d'intégrer pleinement les dimensions sociales et/ou environnementales. Parmi celles citées, on trouve : le manque de temps, la concentration sur la pérennité économique de l'entreprise et le peu de bénéfices à attendre de ces pratiques pour l'organisation (voir figure 5). Ces résultats montrent l'importance de l'effort de pédagogie des entreprises (ou des managers) ayant mis en place des organisations logistiques socialement responsables auprès de celles qui ont des réticences.

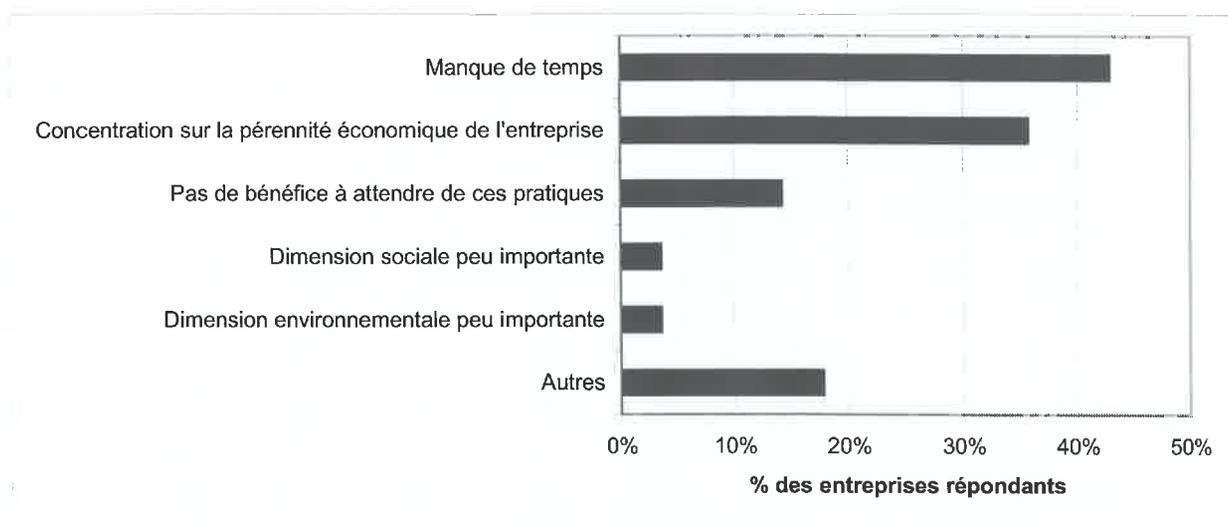


Figure 5 : Les freins au développement de pratiques liées à la RSE.

4.3 Quels sont les avantages escomptés de la mise en œuvre d'une démarche RSE ?

L'observation (figure 6) des quatre raisons les plus fréquemment citées laisse apparaître des choix très « internes » à l'entreprise : améliorer son image, réduire les coûts, motiver les salariés et améliorer la performance économique. L'amélioration des relations avec les partenaires commerciaux et la pression des clients n'arrivent qu'en 5^{ème} et 6^{ème} places.

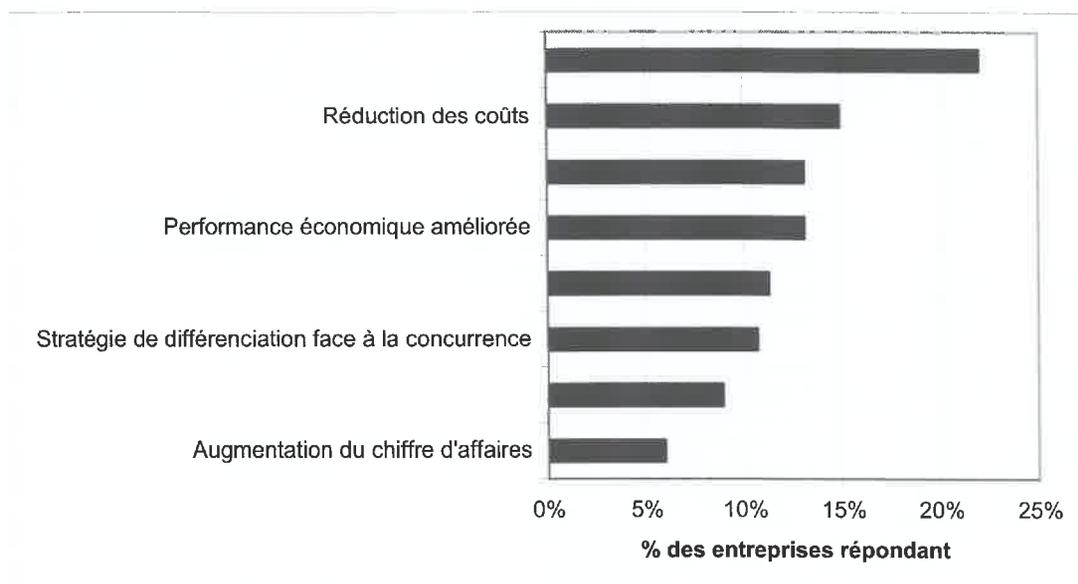


Figure 6 : Les bénéfices escomptés de l'intégration d'une démarche RSE.

4.4 La responsabilité sociale : quelles actions ?

Nous abordons successivement les actions environnementales, les actions sociales puis le reporting.

4.4.1 Les actions à caractère environnemental

Parmi les actions citées par les responsables Transport-Logistique arrivent en première position le tri et le recyclage suivis par la réduction des émissions, en troisième position la mise en place de la norme Iso 14001 et enfin la formation du personnel à une conduite plus économique. Le questionnaire a été administré en 2007, avant l'augmentation importante du prix du gas-oil. Les réponses aujourd'hui seraient peut-être différentes. Néanmoins, la place importante prise par le tri et le recyclage est vérifiée également par des travaux récents en France (Noireaux, 2006 et Monnet, 2007). Une entreprise cite la mise en conformité avec la législation comme action menée. On retrouve ici une des catégories d'actions de Murphy et alii (1996), à savoir la mise en conformité de l'entreprise avec les lois et règlements, ce qui laisse présager d'une attitude plus « modérée » que « progressive » de l'entreprise face aux questions sociales et environnementales.

Les normes européennes d'émission EURO, définissent les niveaux maxima autorisés d'émissions de polluants en Europe pour les véhicules roulants. Les premières normes EURO sont entrées en vigueur en 1990 (Euro I le 1er octobre 1993, Euro II le 1er octobre 1996 et Euro III le 1er octobre 2001). Tous les véhicules immatriculés pour la première fois à partir du 1er octobre 2006 doivent répondre à la norme Euro IV. Quant à la norme EURO V son application est prévue au 1er octobre 2009. Avec cette nouvelle étape, les émissions polluantes des poids lourds vont être réduites par rapport à la norme actuelle Euro 3 de 30 % pour les oxydes d'azote (NOx) et de 80 % pour les particules.

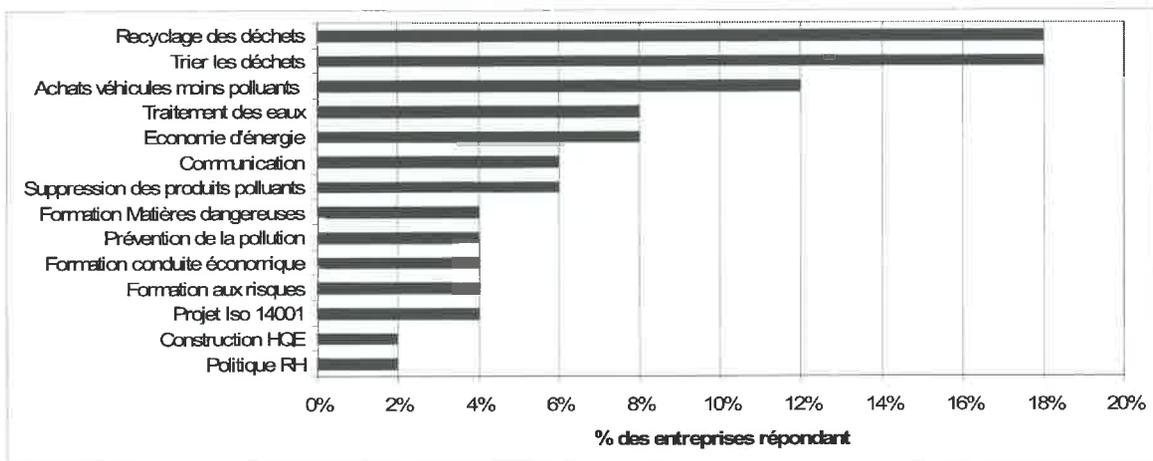


Figure 7 : Les actions à caractère environnemental.

Enfin un seul répondant évoque la réduction de l'utilisation du mode routier dans les pratiques de son entreprise. Des innovations technologiques importantes ont été réalisées dans le secteur des transports entre les années 1980 et 2000. Il reste à ce jour à innover dans le domaine des carburants ou de la technologie des moteurs. Le domaine le plus demandeur d'innovation est cependant sans conteste le domaine organisationnel : rédaction des contrats, report modal, repenser les localisations, repenser les relations..., comme le souligne le rapport du commissariat général au plan (Jolly, 2005). Or jusqu'à aujourd'hui peu de choses concrètes ont été faites dans ce domaine. Nous proposons de classer les actions « imaginées » par les entreprises en deux catégories. Une première catégorie regroupe des actions visant à améliorer ce qui se fait actuellement :

- ⇒ l'optimisation de la flotte : avoir des camions moins polluants, qui consomment moins ou qui consomment des énergies nouvelles,
- ⇒ la formation du personnel roulant à une conduite plus écologique,
- ⇒ la construction de bâtiments respectant les normes Haute Qualité Environnementale

Une deuxième catégorie d'actions vise à « faire autrement » :

- ⇒ repenser la distribution dans les villes, donc penser de nouveaux schémas de distribution, voire repenser la localisation des entrepôts et des plates-formes (mais aucun exemple n'a été cité dans ce sens !)
- ⇒ développer l'intermodalité ou la multimodalité. Rappelons qu'en France en 2002 les chiffres de la répartition modale entre les modes de transports terrestres donnent 78% des tonnes.kilomètres réalisées au transport routier contre 14% au transport ferroviaire.

Les expériences comme celle de Monoprix et sa « chaîne d'approvisionnement plus respectueuse de l'environnement » qui vise le déploiement de solutions alternatives au transport routier (transport fluvial, transport par voie ferrée) sont encore trop peu nombreuses. Cette dernière catégorie d'actions est de loin celle qui est la moins développée, notamment parce qu'elle demande les réflexions les plus profondes mais aussi les changements de comportement les plus radicaux, qui aujourd'hui sans « incitations » fortes notamment de la part de l'Etat ne sont pas encore réellement des sujets d'actualité pour les entreprises. L'augmentation des prix des carburants les y aidera peut-être.

4.4.2 Les actions à caractère social

Une première série d'actions vise la politique des ressources humaines, notamment par le biais de la formation, de la politique d'embauche, de l'évaluation des salariés et du développement de carrières.

Un second groupe rassemble des actions plus ponctuelles : la collaboration avec des Centres d'Aide par le Travail, le partenariat avec des entreprises de réinsertion, l'aide au développement des PME-PMI sous-traitantes, la mise en place de charte éthique avec les fournisseurs, le soutien aux organisations et activités locales...

4.4.3 Evaluation de la performance sociale et environnementale

Les responsables ont été interrogés sur les pratiques d'évaluation de leur performance sociale et/ou environnementale. Près de 55% affirment avoir de telles pratiques. Dans la majorité des cas il s'agit de reporting (principalement mensuel).

Un seul responsable cite l'audit externe et un autre le suivi d'indicateurs en relation avec l'intéressement.

5. Conclusion

La réflexion sur le développement durable et ses enjeux est aujourd'hui incontournable dans le monde des entreprises. Quelle qu'en soit la perception – phénomène de mode ou expression d'une évolution plus profonde (Philipp, 2007) –, le thème de la RSE interpelle les responsables comme nous avons cherché à le montrer. Bien que cette tendance soit récente dans le domaine de la logistique, elle y est là aussi inéluctable. Notre étude exploratoire sur le thème de la logistique socialement responsable a permis de mieux comprendre le phénomène. Les principaux résultats de cette étude peuvent être synthétisés dans le schéma de la figure 8. Ils sont une première étape vers la proposition d'un modèle afin d'expliquer une logistique responsable, comme le proposent Carter et Jennings (2002) et Murphy et Poist (2002). Nous proposons pour cela de nous baser sur le modèle "antécédents-conséquences" proposé par Lusch, Brown et Brunswick (1992) pour l'étude des relations d'échange, également utilisé par Carter et Jennings (2002), même s'ils n'y font pas explicitement référence.

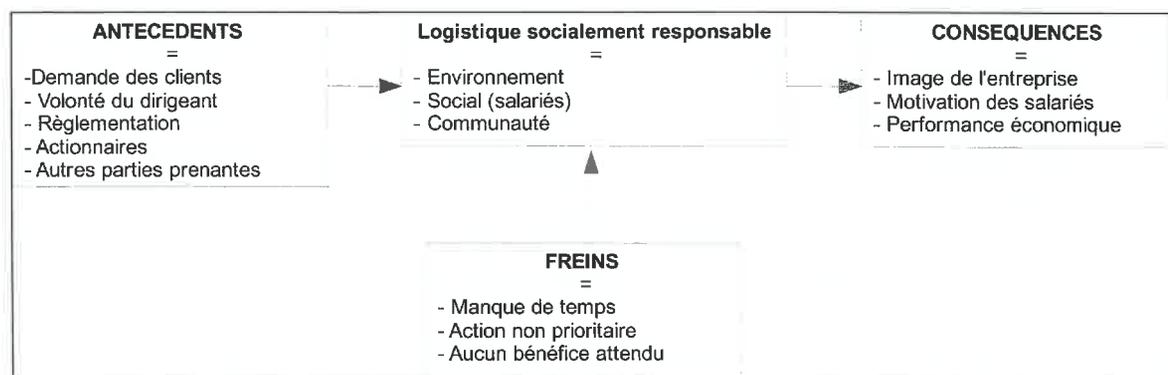


Figure 8 : Synthèse des principaux résultats.

Une piste de recherche complémentaire stimulante consiste à prendre en compte les dimensions sociales et environnementales non pas seulement au sein d'une organisation mais à l'intérieur d'une supply chain. La supply chain socialement responsable serait une co-construction insufflée certainement par les grands donneurs d'ordres ou autrement formulée par les leaders de la supply chain, ce qui permettrait d'appréhender la logistique socialement responsable par une approche stratégique et relationnelle au sein d'une chaîne logistique.

6. Bibliographie

- Baumard, Ph., (1994), Les organisations déconcertées. Les transformations de la connaissance dans la gestion des situations ambiguës, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, Université Paris IX-Dauphine.
- Beaulieu, M., Martin, R., et Landry, S., (1999), Logistique à rebours : synthèse de la littérature et typologie, Cahier de recherche n° 99-1, HEC Montréal, Montréal (Québec)
- Bowersox, D., (1998), "Introducing the strategic visioning series", Journal of Business Logistics, vol. 19, n°1, pp. 1-4
- Boyd, E., Spekman R., Kamauff J. et Werhane, P., (2007), "Corporate social responsibility in global supply chains : a procedural justice perspective", Long Range Planning, vol. 40, pp. 341-356.
- Byrne, P. et Deeb, A. (1993), "Logistics must meet the 'green' challenge", Transportation and Distribution, vol. 34, n°2, pp. 33-37.
- Camman, C., Livolsi, L., et Roussat, C., (2007), La logistique simplement – Activités, enjeux, vocabulaire, Wolters Kluwer France.
- Campbell, D., (1955), "The informant in quantitative research", American Journal of Sociology, vol. 60, pp. 339-342.
- Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F., (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Paris, La Découverte.
- Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F., (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Paris, La Découverte.

- Carter, C., et Jennings, M., (2002), "Logistics social responsibility: an integrative framework", *Journal of Business Logistics*, vol. 23, n°1, pp. 145-178.
- Cassio, A.-L., (1998), "La logistique : un levier du management de la protection environnementale", in Fabbe-Costes N. et Roussat C. (eds), *Actes des 2èmes rencontres internationales de la recherche en logistique*, Marseille, 27-28 janvier.
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., et Scozzi, B., (2008), "Logistics social responsibility: standard adoption and practices in Italian companies", *International Journal of Production Economics*, vol. 113, n°1, pp. 88-106.
- Commission des communautés européennes (2001), *Livre vert "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises"*, Bruxelles, 35 pages.
- De Brito, M., et Dekkert, R., (2002), "Reverse Logistics : a framework", Report EI 2002-38, Erasmus University Rotterdam, Econometric Institute.
- Eisenhardt, K., (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 532-550.
- Ellram, L., (1996), "The use of case study method in logistics research", *Journal of Business Logistics*, vol. 17, n°2, pp. 93-138.
- Friedman, M., (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Goldsby, T., et Stank, T., (2000), "World class logistics performance and environmentally responsible logistics practices", *Journal of Business Logistics*, vol. 21, n°2, pp.187-208.
- Joignaux, G. (2008), "Quel impact de la logistique sur le développement territorial?", Dossier « Transport et logistique durables », Notes de synthèse de SESP, n°168, pp. 45-50.
- Jolly, C. (2005), *Développement Durable : Affaire publique ou affaire privée ? L'Etat et la responsabilité sociale des entreprises à l'horizon 2020*, Rapport pour le commissariat général au plan, Paris.
- Lampert, S., et Riopel, D., (2003), "Logistique inverse : revue de littérature", *Les cahiers du GERAD*, Ecole Polytechnique de Montréal, Montréal (Québec).
- Lusch R., Brown, S., et Brunswick, G., (1992), "A general framework for explaining internal vs external exchange", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, n°2, pp. 119-134.
- Lynagh, P., et Poist, R., (1975), "Women and minority group involvement : frontier for social activism in PDM", *Transportation Journal*, vol. 14, n°4, pp. 31-39.
- Lynagh, P., Murphy, P., et Poist, R., (1999), "Career perspectives of women in distribution : congruency or contrast ?", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 29, n°3, pp. 192-206.
- Monnet, M., (2007), *L'intermédiation du prestataire de services logistiques dans une supply chain en contexte de développement durable*, Thèse en doctorat de sciences de gestion, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.
- Murphy, P., et Poist, R., (1992), "Managing the human side of public warehousing : an overview of modern practices", *Transportation Journal*, vol. 31, n°3, pp.54-62.
- Murphy, P., et Poist, R., (2002), "Socially responsible logistics: an exploratory study", *Transportation Journal*, vol.41, n°4, pp. 23-35.

- Murphy, P., Poist, R., et Braunschweig, C., (1994), "Management of environmental issues in logistics : current status and future potential", *Transportation Journal*, Fall, pp.48-56.
- Murphy, P., Poist, R., et Braunschweig, C., (1995), "Role and relevance of logistics to corporate environmentalism : an empirical assessment", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 25, n°2, pp. 5-19.
- Murphy, P., Poist, R., et Braunschweig, C., (1996), "Green logistics : comparative views of environmental progressives, moderates and conservatives", *Journal of Business Logistics*, vol. 17, n°1, pp.191-211.
- Noireaux, V., (2006), *L'émergence du leadership reconnu dans le canal de distribution inversée: le cas des déchets industriels*, Thèse en doctorat de sciences de gestion, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.
- Philipp, B., (2007), *Supply chains durables : changement de paradigme, modèle ou mode ?*, in Paché G. et Spalanzani A. (éds), *la gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, pp. 85-100.
- Rodrigue, JP, Slack, B., et Comtois, C., (2001), "The paradoxes of green logistics", *Proceedings of the 9th world conference on transport research*, Séoul.
- Seuring, S., et Müller, M., (2008), "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management", *Journal of Cleaner Production*, vol.16, n°15, pp. 1699-1710.
- Srivastava, S. K., (2007), "Green supply chain management: a state-of-the-art litterature review", *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n°1, pp.53-80
- Terreri, A., (2008), "Eight steps to a greener supply chain", *World Trade*, April, pp.48-58.
- Theys, J., (2001), "A la recherche du développement durable : un détour par les indicateurs ", in Jollivet M. (édt), *Le développement durable, de l'utopie au concept: de nouveaux chantiers pour la recherche*, Paris, Elsevier France.
- Ummerhofer, M., (1995), "Life cycle design, environmental requirements and logistics : towards integrated-eco-logistics", in Fabbe-Costes (eds), *Actes des 1ères rencontres internationales de la recherche en logistique*, Marseille, 25-26 janvier.
- Wu, H.-J., et Dunn, S., (1995), "Environmentally responsible logistics systems", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 25, n°2, pp.20-38