

## **La logistique durable : Un nouveau levier de management**

### **Sustainable logistics: A new management lever**

**OURIACHI Nisrine**

Doctorante FSJES Mohammedia, Université Hassan II Casablanca,  
Laboratoire : Performance Économique et Logistique –**PEL-**  
[ouriachinisrine@gmail.com](mailto:ouriachinisrine@gmail.com);

**TAIBOUCH khadija**

Doctorante FSJES Mohammedia, Université Hassan II Casablanca,  
Laboratoire : Performance Économique et Logistique –**PEL-**  
[k.taibouch@gmail.com](mailto:k.taibouch@gmail.com)

### **Résumé :**

La logistique est devenue un enjeu stratégique pour toute entreprise, qu'elle soit le secteur dont elle opère. La forte concurrence et la mondialisation ont incité les organisations à chercher par tous les moyens à optimiser leur chaîne logistique. A cet effet, les contraintes économiques, environnementales et sociales poussent les entreprises à être toujours à la veille de leurs nouveautés, qu'elles soient technologiques et/ou organisationnelles. Donc, chaque entreprise devra prendre en considération les pratiques d'une logistique stratégique globale, mais également : une logistique appelée durable, L'objectif majeur de cette contribution est d'essayer de mettre le point sur les concepts de base qui sont la logistique et le développement durable ainsi d'identifier le lien entre ces deux derniers à travers une revue de littérature.

### **Mots clés :**

Chaîne logistique ; Développement Durable (DD) ; Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ; Logistique Durable ; Performance

### **Abstract :**

Logistics has become a strategic issue for any company, be it the sector in which it operates. Strong competition and globalization have prompted organizations to do everything in their power to optimize their supply chain. To this end, economic, environmental and social constraints are pushing companies to always be on the eve of their innovations, be they technological and / or organizational. So, each company will have to take into consideration the practices of a global strategic logistics, but also: a logistics called sustainable, The main objective of this contribution is to try to put the point on the basic concepts which are the logistics and sustainable development thus to identify the link between these last two through a literature review.

### **Keys words :**

Supply Chain, Sustainable development, CSR, Sustainable SupplyChain Management, Performance

## Introduction

La démarche D'une logique de **développement durable** commence à s'instaurer au Maroc et ailleurs en favorisant l'équilibre entre les dimensions environnementales, économiques et sociales. Il est important de faire valoir sa propre vision stratégique, en s'inspirant de ce qui se fait ailleurs.

En fait, pour le Maroc, l'investissement global attendu pour les projets d'électricité de sources renouvelables, sera de 32 milliards de dollars ce qui représente des réelles opportunités d'investissement pour le secteur public et privé au Maroc entre 2016 et 2030 dans le but d'atteindre d'environ 10 100 MW d'énergies renouvelables dont plus de 4 560 MW solaire. Notre pays exprime vivement ses ambitions et ses démarches dans une logique de développement durable en citant à titre d'exemple: réduction des nuisances avec une baisse du nombre de tonnes/kilomètres de 15 % en 2030, une réduction des émissions CO2 de 20% et une décongestion des routes et des villes, réduction de la pollution atmosphérique, de la pollution de l'eau, utilisation durable des ressources naturelles, gestion des déchets et amélioration du cadre de vie des citoyens, etc.....Le renforcement de la gestion durable des ressources naturelles et la promotion des activités économiques respectueuses de l'environnement a poussé à l'émergence d'une **logistique appelée durable (Joelle Morana, 2013)**.

En effet, dans un environnement d'ouverture des marchés, d'accroissement de la concurrence, d'accélération du rythme d'innovation et d'augmentation des exigences du client, les entreprises se trouvent de plus en plus obligées de s'organiser en chaîne logistique. Dans cette optique le Supply Chain Management (SCM) apparaît pour certains comme le moyen de développer un avantage concurrentiel, fondé à la fois sur la maîtrise des coûts et la différenciation, mais aussi sur une réactivité et une flexibilité accrue (Filbeck et al, 2005).

Dans cette contribution, on va traiter en premier lieu le concept de chaîne logistique, son apparition et son évolution. En deuxième lieu, on va aborder la notion du Développement Durable, pour développer enfin la durabilité de la chaîne logistique avec un bref aperçu des apports théoriques dans ce sens.

## 1. « Supply Chain Management » : Un concept, une multitude visions :

### 1.1. De la logistique à la chaîne logistique :

D'origine militaire, la logistique se répand dans le monde industriel après la seconde guerre mondiale. Jusqu'aux années 70, la logistique, considérée comme une fonction secondaire, a peu d'importance dans la gestion des entreprises. Certaines fonctions de l'entreprise confrontées à des tâches logistiques liées aux activités opérationnelles de transports, de manutention et de stockage, vont chercher à dégager la meilleure efficacité locale. Mais elles vont vite se rendre compte que les problèmes logistiques ne peuvent se résoudre que par une approche globale et systémique. L'adoption d'une vision transversale provoque le découplage des fonctions impliquées, c'est l'apparition de **la fonction Logistique**. A partir du milieu des années 90, la logistique est vue comme un lien opérationnel entre les différentes activités de l'entreprise, assurant la cohérence et la fiabilité des flux matières, mais également entre ses partenaires (clients et fournisseurs). Elle devient une fonction globalisée de gestion du flux physique dans une vision complète de la chaîne Clients/Fournisseurs, et constitue véritablement une nouvelle discipline du management des entreprises (François 2007).

Le terme chaîne logistique est issu du terme anglais « Supply chain » qui désigne « chaîne d'approvisionnement ». Ce nouveau concept a été débattu depuis plusieurs années et a évolué avec l'évolution des pratiques sur le marché. La fonction logistique comme le périmètre des « Supply Chains » sont mouvants, ne cessant de s'étendre depuis les années 1960. Il semble qu'il existe un certain consensus entre les auteurs sur la définition de « chaîne logistique » (Cooper et Ellram 1993 ; La Londe et Masters 1994. Lambert, Stock et Ellram 1998).

Lee et Billington, (1992) présentent la chaîne logistique comme un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnements en matières premières ou en articles semi-finis, le transport et la transformation de ces matières en composants, en articles semi-finis puis en articles finis, et enfin le stockage et la distribution des articles finis vers les clients. Cette première définition bien qu'elle permet de ressortir les fonctions principales d'une chaîne logistique, elle se limite à présenter la chaîne comme étant un ensemble d'installations et non d'entreprises. Puisque l'activité de l'entreprise repose sur l'existence de multiples installations, le mot installation lui-même peut prendre plusieurs significations notamment les acteurs (fournisseurs ou client), des unités de production, de distribution ou de magasinage. D'après La Londe et Masters, une chaîne logistique est un ensemble d'entreprises qui se transmettent des matières. En règle générale, plusieurs acteurs indépendants participent à la

fabrication d'un produit et à son acheminement jusqu'à l'utilisateur final – producteurs de matières premières et de composants, assembleurs, grossistes, distributeurs et transporteurs sont tous membres de la chaîne logistique (La Londe et Masters 1994).

### **1.2. Vers la gestion de la chaîne logistique :**

Tout comme la chaîne logistique, le concept « Supply Chain management » ou « Gestion de la chaîne logistique » a énuméré une panoplie de définitions, Mentzer et al, (2001) précisent qu'il est primordial de faire alors la distinction entre les chaînes logistiques et la gestion de ces chaînes. La gestion suppose un effort volontaire de l'ensemble des acteurs concernés par la création de valeur, alors que les chaînes logistiques constituent simplement un environnement existant.

Le concept SupplyChain Management n'est pas si récent, il a été employé pour la première fois en 1982, par deux consultants Oliver et webber (Stadtler et al 2000). Dès lors, il est considéré comme levier incontournable pour améliorer la compétitivité de l'entreprise et acquérir un avantage concurrentiel. Ainsi (Christopher M, 1998), annonce que le « supplychain management » est devenu incontournable, son objectif est d'intégrer et optimiser globalement les fonctions, les niveaux de décision et les différents segments d'activités. De la même manière Filbeck et al (2005) considèrent le « supply-chain management » comme le moyen de développer un avantage concurrentiel durable, fondé à la fois sur la maîtrise des coûts, la différenciation, et surtout sur une réactivité et flexibilité accrue. Il s'occupe de « la gestion des relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients afin d'offrir une valeur client supérieure à moindre coût pour la SC dans son ensemble. » (Christopher, 2011), et il couvre la planification et le management de toutes les activités concernées par le sourcing et l'achat, la transformation, ainsi que toutes les activités liées au management logistique. Il inclue aussi la coordination et la collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des industriels, des prestataires de services logistiques et des clients<sup>1</sup>.

## **2. Le développement durable et la gestion de la chaîne logistique :**

### **2.1. Genèse et définitions de développement durable :**

Une forte consommation des ressources naturelles s'est traduite par une accélération de la déforestation, un déclin des stocks de poisson, une perte des terres agricoles, une diminution de l'eau potable, une perte d'habitat, d'espèces animales et végétales, etc. Ces pertes se sont en outre accompagnées d'une augmentation de la pollution et d'accidents industriels dramatiques.

---

<sup>1</sup> Council of Supply Chain Management Professionals.

Par ailleurs, on assiste aussi à une apparition croissante des Organismes non gouvernementaux (ONGs) de protection de l'environnement. Elles se multiplient et forment des alliances, menant des campagnes contre les institutions financières internationales et les pays industrialisés pour le respect de l'environnement.

On assiste alors à l'apparition du **concept de développement durable** qui s'inscrit non seulement dans le prolongement des débats sur le développement, mais également dans la revendication pour une autre mondialisation basée sur des projets de société ou des modèles de développement alternatifs.

Le **développement durable** (Dominique Wolff, 2010) est un concept très discuté et qui a suscité plusieurs sens. En effet, après son apparition officielle dans le rapport Brundtland en 1987, il a fait l'objet d'une multitude de définitions. Cependant, la plus connue des définitions reste celle de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), «**Le développement durable est un développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs** ». Outre sa célèbre citation, le rapport prend le soin de préciser que deux concepts sont inhérents à cette notion: le **concept de « besoins »** et, plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité et le concept de la **capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir** (CMED, 1989, p. 51).

Avec cette précision, le rapport Brundtland prend en compte non seulement les problématiques à l'origine du développement durable (limite des ressources et satisfaction des besoins) mais adopte une conception du développement priorisant l'être humain.

## **2.2. Objectifs majeurs du Développement Durable :**

Pour que le développement durable devienne une réalité au 21<sup>ème</sup> siècle, un plan d'action baptisé « Agenda 21 », sans valeur juridique contraignante, comportant 40 chapitres et 115 actions a été proposé lors de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le Développement qui s'est tenue à Rio de Janeiro en 1992. L'Agenda 21 aborde plusieurs thèmes dont la lutte contre la pauvreté, la modification des modes de consommation, la protection de l'atmosphère, la lutte contre le déboisement, la gestion des déchets dangereux, etc. Bien que beaucoup de rapports soient publiés et plusieurs conférences internationales soient organisées, la communauté internationale peine à mettre en pratique les principes du développement durable. En ce sens, le principal résultat du dernier « Sommet de la Terre » sur « l'économie verte » et le « cadre institutionnel du développement durable » qui s'est tenu du

20 au 22 juin 2012 à Rio de Janeiro est le lancement d'un processus devant conduire à l'établissement d'objectifs du développement durable.

D'où l'enjeu stratégique du développement durable dans les entreprises se manifeste à travers les trois séries d'objectifs suivants :

➤ **Les objectifs sociaux :**

Ce type d'objectifs est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise la recherche d'une meilleure justice sociale (droits des travailleurs et travail des enfants dans les pays en voie de développement, conditions de travail et rémunération, relations Nord Sud). Tout cela permet à l'entreprise de se positionner avantageusement sur son marché, dépendamment de la manière dont elle répondra aux diverses attentes sociétales, quelquefois contradictoires (surtout dans les marchés globalisés). A titre d'exemples, plus d'un milliard de personnes vivent avec moins de un dollar par jour et sont privées d'accès aux besoins fondamentaux et un européen sur six vit dans la pauvreté, les maladies hydriques provoquent 2,2 millions de morts par an (dont 1,5 million d'enfants), etc.

➤ **Les objectifs économiques :**

Le développement durable crée à la fois des coûts et des revenus, de sorte que toute tentative pour favoriser un développement économique de manière durable, doit tenir compte de la traditionnelle analyse des coûts-bénéfices. Il s'agit de concilier la viabilité d'un projet, d'une organisation (performance économique) avec des principes éthiques, tels que la protection de l'environnement et la préservation du lien social. Selon ce système, le prix des biens et services doit refléter le coût environnemental et social de l'ensemble de leur cycle de vie, c'est-à-dire de l'extraction des ressources à la valorisation, en tenant compte de la fabrication, de la distribution et de l'utilisation.

➤ **Les objectifs environnementaux :**

Consommation énergétique, impacts sur la biodiversité, émissions de gaz à effet de serre et réchauffement de la planète, pollution de l'eau, de l'air et de la terre, pluies acides, réserves d'eau potable, gestion des déchets, pratiques urbaines et rurales, gestion des océans). À la fin des années 90, on pouvait observer la naissance de groupes d'économistes qui tentaient d'intégrer la variable environnementale dans la science économique elle-même, soit de manière systémique (Daly and Cobb, 1989 ; Green Economists, 1992), soit plus globalement en faisant voir les enjeux éthiques sous-jacents au développement économique (Etzioni, 1988 ; Sen, p198)

### 3. Apparition de la chaîne logistique durable :

#### 3.1. L'émergence de la logistique durable :

Si la contribution du Supply Chain Management est de plus en plus forte, elle ne s'arrête pas à l'aspect économique. Elle s'apprécie également dans la sauvegarde de l'écosystème (Paché et Colin, 1999, 2000). Il en est de même pour la reconnaissance sociale et sociétale des acteurs qui le composent. Il devient alors approprié de parler de logistique durable ou de Sustainable Supply Chain Management, dans une réflexion analogue au Sustainable Development ou développement durable, en français. La question du Sustainable SCM (SuSCM) se pose donc. Selon Seuring et Müller (2008, p.1700), il se définit de la manière suivante : « La gestion des flux de matières, d'informations et financiers aussi bien que la coopération entre les firmes tout au long de la chaîne d'approvisionnement, en prenant pour but l'ensemble des trois dimensions du développement durable, l'économique, l'environnemental et le social ; et en considération des attentes du client et des parties prenantes. »

Bien qu'assez généraliste, cette définition a pour vertu de montrer le lien entre la logistique et le développement durable. Ceci étant, sur cette définition, une question se pose. En effet, dans la théorie des parties prenantes, le client est inséré dans l'ensemble des parties prenantes (Hill et Jones, 1992 ; Donaldson et Preston, 1995). Or, ici, ces deux auteurs semblent les considérer à part. Il aurait donc été plus opportun – selon nous – soit d'écrire « du client et des autres parties prenantes », soit de laisser « Les attentes des parties prenantes ».

SuSCM se définit par : « Le Sustainable Supply Chain Management est l'intégration stratégique et transparente, ainsi que l'amélioration des buts sociaux, environnementaux et économiques d'une organisation ; ceci dans une coordination des processus d'affaires inter-organisationnels clés en vue d'améliorer la performance à long terme de toute firme et de sa chaîne d'approvisionnement. »

En tant que démarche de management stratégique, il est porté par le jeu volontaire des connexions intra et inter-organisationnelles et dans un but de performance à long terme de chaque entreprise et de sa chaîne d'approvisionnement. » Si la pratique d'un SuSCM devient un thème de réflexion de plus en plus porteur, c'est que les pressions pour sa mise en place sont nombreuses :

- Demandes de diverses parties prenantes, pressions gouvernementales (décrets, lois, normes, etc.),
- Environnementales (pollution, disparition des matières fossiles, etc.)

-Et sociales/sociétales (réputation/image, protection, etc.) (Seuring et Müller, 2008). Il n'en demeure pas moins que des barrières à la mise en place d'un SuSCM existent. Parmi celles-ci, on cite généralement des coûts importants, une complexité de la coordination et une insuffisance de la communication au sein de toute chaîne d'approvisionnement. Il reste que toute organisation doit maintenant intégrer dans ses décisions une approche stratégique durable.

### **3.2. La RSE et la chaîne logistique :**

L'opérationnalisation du développement durable se manifeste par la RSE. Dans la littérature, il n'existe pas une seule définition communément acceptée, ce qui contribue à la confusion sur les questions et thèmes compris dans le sujet de la RSE (Baumann, 2011). La RSE se définit comme : « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné » (Pasquero 2006, p. 80)

Baumann, en 2011 a essayé de transposer la RSE à travers les objectifs suivants :

- La RSE couvre aussi bien les enjeux sociaux que les enjeux environnementaux ;
- La RSE est en lien étroit avec la stratégie et des activités de l'entreprise ;
- La RSE est une démarche volontaire ;
- La RSE vise au-delà de la conformité avec la législation en s'investissant volontairement dans les ressources humaines et les relations avec les parties prenantes.

De ce fait, La gestion « durable » de la chaîne logistique (sustainable supply chain management) peut alors être regardé comme l'intégration des préoccupations environnementales et sociales à la gestion de la chaîne logistique, en vue d'améliorer et d'équilibrer les trois performances économique, environnementale et sociale. Néanmoins Lorsque seuls les aspects environnementaux et économiques sont considérés, sans prise en compte de la dimension sociale, on parle de chaîne logistique verte ou de logistique verte (Sarkiset al., 2011 ; Dekker et al., 2012).

### **3.3. Les enjeux de la responsabilité sociale dans la gestion des chaînes logistiques :**

L'adoption du développement durable dans la chaîne logistique prend en considération tout le processus depuis la transformation initiale à partir des matières premières jusqu'à sa distribution du produit au consommateur final » (Linton et al. 2007). De plus, la chaîne logistique vise à optimiser la totalité des flux d'information, des flux physiques et des interfaces entre les différents acteurs, producteurs et fournisseurs. L'introduction de la responsabilité sociale dans la chaîne logistique couvre l'ensemble des phases du cycle de vie

d'un produit: de l'extraction des matières premières constituant le produit, à son traitement en fin de vie (reconditionnement, réutilisation, recyclage,...) en passant par la conception puis la production, la distribution et l'utilisation du produit par le consommateur.

Donc la RSE va permettre de changer les pratiques dans l'ensemble des phases du cycle de vie de produits en implantant aussi bien la dimension économique, environnementale et sociale. Soulignant ici les étapes suivantes :

- **L'éco-conception :**

L'éco conception est une démarche qui vise à améliorer la qualité écologique d'un produit, en réduisant ses impacts négatifs sur l'environnement tout au long de son cycle de vie. Elle se caractérise par la prise en compte de l'environnement lors de la phase de conception ou d'amélioration d'un produit. En effet, 80% des impacts environnementaux associés à un produit sont déterminés lors de la phase de conception. Cette démarche s'applique dans la majorité des cas au produit lui-même ou aux différents éléments le constituant c'est-à-dire les composants, le packaging,.... Tout en essayant d'utiliser des matières moins polluantes. D'autant plus, qu'éviter les substances dangereuses dans les produits contribue à diminuer les coûts de traitement en fin de vie, et l'utilisation des matériaux recyclés peut s'avérer moins onéreuse. De plus, les entreprises jugent rentables d'investir dans une technologie propre plutôt que dans des équipements destinés à traiter les déchets de production (stations d'épuration, centres de traitement de déchets,...)

- **L'éco-sourcing :**

Il englobe l'ensemble des approvisionnements réalisés auprès des fournisseurs, sous-traitants, prestataires, intégrant des critères environnementaux. Ces critères peuvent être appliqués à l'ensemble des phases d'un processus d'approvisionnement, mais c'est essentiellement lors de la définition des besoins que ces critères sont appliqués. En amont du processus d'approvisionnement, il s'agit de la définition des besoins en matières/produits et de l'identification des fournisseurs. L'acheteur intègre donc dans son cahier des charges en plus des spécifications techniques, fonctionnelles et tarifaires, des critères environnementaux. En aval, il s'agit du suivi et de l'évaluation des fournisseurs. Ça se fait sous forme d'audits et d'indicateurs de performance, afin de contrôler le respect des exigences, d'identifier les non-conformités/dysfonctionnements et de mettre en place un plan d'action. En pratique on constate que l'éco-sourcing est plus efficace quand les fournisseurs sont impliqués durablement dans la démarche, ce qui se traduit par le co-développement et la co-conception des nouveaux produits.

- **L'éco-manufacturing :**

Conscientes de l'importance croissante de l'environnement dans leur stratégie de développement, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à en faire l'une des principales composantes de leur management. Ainsi se développe progressivement le management environnemental. Il peut prendre deux formes :

- L'approche « produit » qui s'étend sur la chaîne logistique puisqu'elle conduit à concevoir ou à améliorer les produits de manière à minimiser l'ensemble de leurs impacts sur l'environnement, à toutes les étapes de leur cycle de vie (c'est-à-dire depuis la production des matériaux qui les constituent jusqu'à leur mise au rebut). La réduction de l'impact des processus de production sur l'environnement doit être envisagée sous deux angles :

- Moins consommer, c'est à dire diminuer les consommations d'énergies et de matières premières, et réduire les gaspillages de consommation.

- Mieux consommer, c'est à dire réduire les émissions polluantes ainsi que la consommation de produits toxiques et la production de déchets.

Au-delà d'une considération environnementale, il y a un enjeu d'optimisation des coûts de production et du coût global d'exploitation. Le fait d'agir directement sur les ressources et les autres moyens de fabrication, permet d'éviter les traitements curatifs plus onéreux en fin de cycle de production. Plus spécifiquement, l'approche produit permet à l'entreprise d'innover et d'améliorer ses produits en satisfaisant ou en anticipant les attentes du marché. Ainsi, d'année en année, les entreprises françaises confirment leur intérêt pour cette démarche.

- L'approche « organisme » qui est développée sur les sites de production et peut se traduire par exemple par un « Eco-audit » ou une démarche de certification ISO 14001 ou EMAS.

- **L'éco-consommation :**

Ce concept s'est développé dans les années 80 grâce l'émergence du commerce équitable. Il a été défini en 2001 par quatre structures internationales de commerce équitable (FLO, WFTO, NEWS, EFTA)<sup>2</sup> comme étant « un partenariat commercial, fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs

---

<sup>2</sup> Les quatre fédérations : FLO (Fairtrade Labelling Organizations), WFTO (World Fair Trade Organization, le réseau NEWS et l'EFTA (European Fair Trade Association), se sont regroupées en 1998 dans un réseau informel nommé FINE, pour : Fairtrade Labelling Organizations, International Federation for Alternative Trade, Network of European Worldshops et European Fair Trade Association

marginalisés, particulièrement au Sud de la planète. Les organisations du Commerce Equitable (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur de changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel ». Le commerce équitable est une stratégie pour le combat contre la pauvreté et pour le commerce soutenable. Son but est de créer des opportunités pour les producteurs désavantagés ou marginalisés par le système du commerce conventionnel. L'engagement du commerce équitable c'est aussi fixer un prix juste dans un contexte local ou régional. Cela couvre non seulement les coûts de production mais permet également une production qui est socialement juste et bien pour l'environnement. Cela fournit un prix juste aux producteurs et prend en compte le principe d'un salaire égal pour un travail égal par les hommes et par les femmes.

- **L'éco-logistique :**

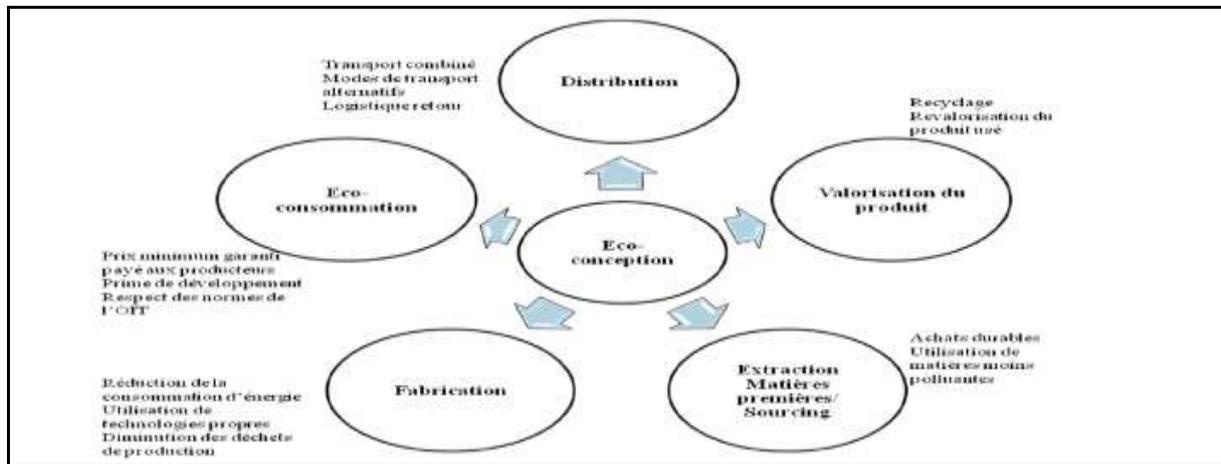
En Europe, l'augmentation des transports est impressionnante. On cherche donc à l'optimiser. Le transport est souvent au centre des débats lorsque l'on s'engage sur la question du respect de l'environnement. Qu'il s'agisse en effet de transport terrestre ou aérien, les émissions de gaz à effet de serre et l'utilisation des ressources en énergie sont très importantes. Le transport est bien souvent le premier élément de la chaîne logistique à être remis en question car il représente à la fois l'une des principales sources de pollution atmosphérique et un maillon de la chaîne dont il est facile de maîtriser les effets. Une taxation est imposée par les directives européennes à la pollution par le CO<sub>2</sub>, ainsi qu'à la pollution sonore. Par ailleurs, la protection de l'atmosphère fait partie des objectifs que se sont fixés les gouvernements qui se sont engagés dans le cadre de l'Agenda 21 (Nations Unies 1992). La législation est donc appelée à se renforcer et les entreprises qui anticipent auront un réel atout.

- **L'éco-construction**

Installer la notion de développement durable dans le bâtiment, c'est réaliser des bâtiments neufs et améliorer des bâtiments existants qui auront dans l'ensemble des impacts limités sur l'environnement, quelles que soient leurs destinations. Les principes de la haute qualité environnementale (AFNOR 2003) concernent les bâtiments. Ils sont formulés en termes de cibles et non de standards. Il s'agit de concevoir, de bâtir, de gérer et de démolir de façon écologiquement responsable en déclinant 14 cibles. Elles traitent du cycle de vie du bâtiment, de la phase de conception à la phase de réhabilitation ou de démolition et de l'ensemble des interactions. Ainsi le choix intégré des procédés et produits de construction suppose l'analyse

de tous les flux de matière, toutes les consommations, tous les rejets pouvant concourir à sa fabrication. Pour construire selon une démarche HQE,

**Figure 1** : Les enjeux de la responsabilité sociale dans la gestion des chaînes logistiques (adaptation de (Observatoire de la Supply Chain 2008))



Source : Emilie Baumann, 2012

### 3.3. Apports théoriques :

Le développement durable fait l'objet d'une recherche abondante. Selon Linton et al (2007) le développement durable concerne de nombreuses disciplines comme les sciences de la terre et de l'environnement, la médecine, les sciences des matériaux, l'agriculture et la biologie, l'économie, les sciences sociales et les sciences de gestion ; plus de 700 articles sur le thème du développement durable ont été publiés en 2005 en sciences de gestion. Qu'en est-il pour la logistique et plus récemment le supply chain management (SCM) ? Des apports théoriques ont essayé d'aborder le lien entre concepts de Responsabilité sociale et de développement durable et son application à l'entreprise et à la logistique.

On a essayé de synthétiser dans ce tableau les apports théoriques les plus pertinents dans ce contexte :

**Tableau 1** : Les apports théoriques les plus pertinents entre DD, RSE et chaîne logistique

Auteurs	Développement durable DD	Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)	Application de la RSE et le DD à la logistique
<p><b>-Bowen 1953</b></p> <p><b>-Druker 1954)</b></p>		<p>-Intégrer l'intérêt général dans les décisions des entreprises permet à ces entreprises de préserver leur liberté en écartant le contrôle de la société.</p> <p>-la RSE découle de leur pouvoir économique.</p>	
<p><b>-Davis (1973) et Caroll (1979)</b></p> <p><b>- Friedman (1984) : les « stakeholders ».</b></p>	<p>-la RSE s'enrichit encore du concept de DD</p> <p>-les décisions de l'entreprise doivent intégrer trois dimensions : une dimension économique (condition nécessaire à sa viabilité), une dimension environnementale et une dimension sociale.</p>	<p>la RSE apparaît comme une démarche volontaire allant au-delà des contraintes économiques, techniques et légales de l'entreprise.</p> <p>-la RSE s'enrichit du concept de parties prenantes de l'entreprise consiste à intégrer leurs attentes dans les décisions de l'entreprise.</p>	<p>Pour les achats socialement responsables, les décisions d'achat sont prises en tenant compte des conséquences sociales dont se préoccupent les parties prenantes ; les achats responsables incluent les achats environnementaux (appelés aussi achats « verts » par certains auteurs), et les achats incluant des critères sociaux et éthiques.</p>
<p><b>-Carter et Jennings 2004</b></p>			<p>L'emballage durable ajoute une valeur en contenant efficacement le produit et en le protégeant quand il bouge le long de la supply chain ; il sert de support à une consommation responsable et informée ; il utilise avec le plus d'efficacité matériaux et énergies, matériaux recyclés, non dangereux pour la santé et les écosystèmes.</p>
<p><b>-Allievi -Dorosz, 2005</b></p>			<p>Le Green SCM consiste à tenir compte d'objectifs environnementaux dans les</p>

			décisions d'approvisionnement, de conception et de fabrication du produit, de distribution et à intégrer les problèmes environnementaux liés à la fin de vie du produit.
<b>-Rao et Holt, 2005</b>			Pour entreposage durable, les structures, les outils de manutention et la gestion des ressources humaines doivent être conformes au développement durable. La gestion du produit en fin de vie doit être intégrée à la logistique.
<b>Kocabasoglu et al, 2007,</b>			Les transports durables remplissent les besoins de mobilité en préservant et améliorant la santé des hommes et l'écosystème, en assurant progrès économique et justice sociale, maintenant et dans le futur. Tout comme pour les achats, à la composante écologique se rajoute une composante sociale. le transport routier dans les aires urbaines génère par exemple l'émission de polluants, l'utilisation de fuel fossile, des accidents corporels, du bruit, la congestion des centres villes, des vibrations, une diminution des espaces verts ; il nuit à la vue, aux infrastructures et aux édifices en partie historiques.
<b>-Quack et Koster (2007),</b>			la responsabilité environnementale de la logistique découle de trois points : *Tout d'abord, la logistique, par la démarche inter-fonctionnelle sur laquelle elle repose, permet d'avoir une approche globale de l'impact environnemental de l'activité de l'entreprise ; *Par ailleurs, beaucoup de décisions logistiques ont des répercussions sur l'environnement (comme les schémas d'approvisionnement et de distribution avec leurs répercussions sur le taux de

			remplissage des véhicules et le mode de transport utilisé, les choix d’emballages, le choix du transporteur et la logistique de retour des produits) ; il est donc important d’intégrer la logistique dans l’analyse environnementale. *Enfin, les techniques logistiques traditionnelles comme le juste à temps ou le cross-docking ont des répercussions plus ou moins favorables sur l’environnement ; il convient donc d’approfondir l’analyse de ces techniques en ajoutant à la dimension économique une dimension plus écologique.
<b>-Klassen, 2008 -Ciliberti et al, 2008</b>			Les organisations subissent une pression pour la performance économique tout en étant considérées comme responsables des performances environnementales et sociales de leurs fournisseurs et partenaires. Ces pressions ont un grand nombre de sources à la fois internes (employés, direction) et externes (organisations, communautés) comme nous allons le voir plus loin. Une société peut être tenue socialement responsable de la gestion d’employés d’une autre société.
<b>-(Schmidt et Schwegeler, 2008, p 1658)» -(Cruz et Wakolbin ger, 2008,)</b>			L’efficacité de l’engagement responsable d’une entreprise dépend de celle de toutes les autres entreprises appartenant à la même chaîne logistique.
<b>- (Ciliberti et al,</b>			la collaboration environnementale est composée d’activités communes et de

<b>2008,</b>			coopérations visant à trouver des solutions aux problèmes environnementaux ; cette collaboration concerne fournisseurs et clients et peut avoir des répercussions sur les performances opérationnelles et environnementales.
<b>-Vachon et - Klassen (2008),</b>			Ils définissent le « sustainable supply chain management dans leur éditorial comme la gestion du flux d'informations et de la coopération intégrant des objectifs économiques, environnementaux et sociaux et les attentes des parties prenantes.
<b>-Seuring, - Sarkis, Müller et Rao (2008)</b>			Ils définissent le « sustainable supply chain management » dans leur éditorial comme la gestion du flux d'informations et de la coopération intégrant des objectifs économiques, environnementaux et sociaux et les attentes des parties prenantes
<b>-Ciliberti et al, 2008). -Pagell et Wu (2009)</b>			l'application de la responsabilité sociale pour le SCM est encore plus récente (l'intérêt pour les SC vertes et maintenant durables croît depuis une dizaine d'années.

Source : Elaboré par les auteurs

Les recherches sur le SCM et le développement durable sont nouvelles ce qui explique le petit nombre de discussions théoriques. Pour Ciliberti et al (2008), la logistique représentant la moitié de la valeur ajoutée industrielle, l'étude de la responsabilité sociale de la logistique est tout à fait pertinente.

## **Conclusion**

En guise de conclusion, on peut dire que les entreprises sont devenues de plus en plus intéressées et motivées pour s'engager dans une démarche de développement durable en recherchant une performance aussi bien financière, que sociale et environnementale. En fait, même si la RSE est une démarche incitée par la réglementation, les entreprises y trouvent d'autres finalités, surtout celle de satisfaire les exigences des parties prenantes possibles. En effet, les dimensions du développement durable se retrouvent dans tout le processus de la chaîne logistique. Actuellement, prendre en considération les problématiques de la RSE et le Développement Durable au sein des chaînes logistiques, chose devenue primordiale pour les organisations.

La revue de la littérature traitée dans cet article témoigne la pertinence de la recherche sur le développement durable, appliquée à la chaîne logistique. L'introduction des objectifs à la fois environnementaux et sociaux aux objectifs économiques classiques des entreprises, ainsi l'intégration des parties prenantes vont pousser à changer fortement la nature de la chaîne logistique. Même si les pratiques sont pour l'heure actuelle essentiellement environnementales. L'approche développement durable de la chaîne logistique va permettre de mieux comprendre la responsabilité sociale étendue de l'entreprise avec sa diffusion le long de son processus de la chaîne logistique.

Si la pratique d'un Sustainable SCM devient un thème de réflexion de plus en plus porteur, c'est que les pressions pour sa mise en place sont nombreuses : demandes de diverses parties prenantes, pressions gouvernementales (décrets, lois, normes, etc.), environnementales (pollution, disparition des matières fossiles, etc.) et sociales/sociétales (réputation/image, protection, etc.) (Seuring et Müller, 2008).

Le Maroc d'aujourd'hui est considéré comme un acteur principal de l'économie internationale. Il emploie une stratégie durablement efficiente pour répondre aux recommandations de plusieurs normes internationales afin de préserver les ressources économique sociale et environnementales. Construire, produire, livrer durablement, devient crucial. Certes, cet aspect peut sembler être une utopie dans un monde où la recherche des bénéfices reste un élément-clé (il faut satisfaire les actionnaires et les banquiers qui demeurent les apporteurs financiers principaux), mais de plus en plus d'Etats sont conscients de l'obligation de changer le mode de consommation et proposent des aides d'accompagnement vers des productions plus Durable.

## Bibliographie

- Abukhader SM, Jönson G, « Logistics and the environment : is it an established subject ? », International Journal of Logistics : research and applications, vol 7, n°2, 2004, pp 137-149
- Alvarez-Gil MJ, PBerrone, FJ Husillos, N Lado, « Reverse logistics, stakeholders influence, organizational slack, and managers posture, Journal of business research, vol 60, Issue 5, 2007, pp 463-473
- Allievi Dorosz F, « Le développement de bonnes pratiques logistiques dans le respect de l'environnement », Logistique et management, vol 13, n° 1, 2005, pp 25-30
- Amber, Douglas M., James R. Stock and Lisa M. Ellram (1998), Fundamentals of Logistics Management, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, Chapter 14.
- COLIN J., « De la maîtrise des opérations logistiques au supply chain management », Gestion 2000, vol. 19, n° 1, p. 59-74, 2002
- Christopher M, « Logistics and management- strategies for reducing cost and improving service », 2nd ed, 1998, London et al.
- Christopher, Martin. 2011. Logistics and Supply Chain Management. 4e éd. Financial Times/Prentice Hall.
- Diane R, Marc C, Suzanne M, Daoud A, « Ingénierie et gestion de la logistique inverse », 2011
- Dominique W, « Le développement durable, théories et applications au management » 2010
- Energieco.org : « l'outil d'aide à la maîtrise de la consommation de carburant dans le transport routier de marchandises, Logistique et management », vol 13, n°1, pp, 123-126
- FABBECCOSTES, N. ROUSSAT, C. COLIN J., « Cibler la veille durable, une piste méthodologique fondée sur la logistique et le supply chain management » in Veille et développement durable, coordonné par N. LESCA, Ed. Hermès Lavoisier, 2010,
- Fassio G, « Développement durable et organisation des réseaux industriels en juste-à temps, Logistique & Management », vol 14, n°2, 2006, pp 53-62
- FASSIO, G. « Normes environnementales et pratiques dans les secteurs de la logistique et des transports », Logistique & Management, Vol.17, n°1,(2009), pp.5C18.
- Filbeck G., Gorman R., Greenlee T., Speh T. (2005), "The Stock Market Price Reaction to Supply Chain Management Advertisements and Company Value," Journal of Supply Chain Management, Vol. 26, N° 1, pp. 199-216
- H.L. Lee, C. Billington, Managing Supply Chain inventory : pitfalls and opportunities, Sloan Management Review, Vol. 33 (3), p. 65-73, 1992.
- JC, 2007, La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau, Revue française de gestion, n° 180, pp 159-175
- Jennifer L, le 28 août 2014, Vers une traçabilité totale des supply chains, Le cas de l'agroalimentaire en France aix-marseille université école doctorale 372 sciences économiques et de gestion
- JOELLE M « Logistique Durable », 2013, Lavoisier, Paris
- J. Igalens, S. Point. « Gouvernance d'entreprise ». 59 (2009) 149.
- Julien S, Le développement d'une logistique en accord avec le développement durable, Logistique et management, vol 13, n°1, 2015, pp 31-36
- LAURIOL, J., « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », Revue Française de Gestion. 2004, Vol. 30, n° 152, pp. 137
- La Londe, Bernard J. and James M. Masters (1994), "Emerging Logistics Strategies: Blue-prints for the Next Century," International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 24, No. 7, pp. 35-47
- Lee et Billington, « Material management in decentralized supply chains », (1992)
- Monnet M, « La logistique inversée des déchets électriques et électroniques », Logistique et management, vol 13, n°1, 2005, pp, 49-57
- SACHS, I. « Stratégies de l'écodéveloppement », Les Editions Ouvrières, Paris, (1970), p.140.