



**HAL**  
open science

## Chapitre 17 : Les stratégies durables des prestataires de services logistiques

Hicham Abbad, Bruno Durand, Marie-Pascale Senkel

► **To cite this version:**

Hicham Abbad, Bruno Durand, Marie-Pascale Senkel. Chapitre 17: Les stratégies durables des prestataires de services logistiques. Organisation - Information - Performance, ed. F. Meyssonier et F. Rowe, Editions PUR, 2016. hal-01773225

**HAL Id: hal-01773225**

**<https://hal.science/hal-01773225v1>**

Submitted on 21 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Chapitre 17 :

## Les stratégies durables des prestataires de services logistiques

Hicham ABBAD, Bruno DURAND et Marie-Pascale SENKEL

### Résumé du chapitre :

Les Prestataires de Services Logistiques (PSL) sont devenus en une trentaine d'années des acteurs incontournables des chaînes logistiques. Ces chaînes logistiques que les anglo-saxons appellent « supply chain » constituent un système à travers lequel les organisations livrent leurs biens et services à leurs clients. Elles forment un réseau d'organisations inter-reliées et ayant un objectif commun (Fulconis et al., 2011). Dès le milieu des années 1980, de nombreuses entreprises industrielles ou commerciales se sont désengagées de la réalisation opérationnelle de leurs activités logistiques (transport, entreposage...) qui ne formaient pas le cœur de leur métier. Ainsi a émergé un nouvel intervenant, le PSL. Ces opérateurs, qui mettent donc à la disposition des chargeurs (propriétaires des marchandises transportées) des moyens spécifiques de transport et d'entreposage, ont élargi leur offre de services vers d'autres activités à plus forte valeur ajoutée allant jusqu'à l'opérationnalisation et le pilotage de systèmes logistiques et informationnels complexes et personnalisés. La prise en compte du Développement Durable (DD) ou de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), constitue également un moyen de créer des partenariats de long terme entre le PSL et ses clients. Malgré un développement, important et de longue date des travaux académiques sur le DD et la RSE, les chercheurs en logistique n'ont commencé que relativement récemment à intégrer ces questions à leurs préoccupations et à les considérer comme un sujet important dans la gestion de la chaîne logistique (ou *supply chain*). Face à l'exigence croissante de la part des ONG, de la société civile, des salariés et des parties prenantes... de transparence sur les questions environnementales, éthiques et sociales, l'objectif de ce chapitre est de comprendre quelle place le DD et la RSE ont réellement dans le développement de l'offre des PSL.

### Mots-clés :

*Chargeurs ; Distributeurs ; Développement Durable ; Industriels ; Logistique ; Offre de service ; Performance environnementale ; Performance logistique ; Prestataires de Services Logistiques ; Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.*

## Introduction

Les Prestataires de Services Logistiques (PSL) sont devenus en une trentaine d'années des acteurs incontournables des chaînes logistiques. En effet, dès le milieu des années 1980, de nombreuses entreprises industrielles ou commerciales se sont désengagées de la réalisation opérationnelle de leurs activités logistiques qui ne forment pas leur cœur de métier. Ainsi émerge ce nouvel intervenant, le PSL. Aujourd'hui, ces opérateurs, qui mettent à la disposition des chargeurs des moyens spécifiques de transport et d'entreposage, ont élargi leur offre de services vers d'autres activités à plus forte valeur ajoutée allant jusqu'à l'opérationnalisation et le pilotage de systèmes logistiques et informationnels complexes et personnalisés (Fulconis et *al.* 2011).

La prise en compte des stratégies environnementales et sociales, autrement dit du Développement Durable (DD) ou de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), constitue également un moyen de créer des partenariats de long terme entre le PSL et ses clients (Koleva et Senkel 2010). Pourtant, malgré un développement, important et de longue date des travaux académiques sur le DD et la RSE, les chercheurs en logistique n'ont commencé que relativement récemment à intégrer ces questions à leurs préoccupations et à les considérer comme un sujet important dans la gestion de la *supply chain*. Face à l'exigence croissante de la part des ONG, de la société civile et des parties prenantes, de transparence sur les questions environnementales, éthiques et sociales, l'objet de ce chapitre est de comprendre quelle place le DD, la RSE ont réellement dans le développement de l'offre des PSL.

### 1. Développement et enjeux des approches RSE en logistique

Le développement durable est classiquement défini comme : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins » c'est-à-dire qui s'attache à une distribution plus équitable des ressources de la planète et offre des opportunités pour tous. Le développement durable est généralement représenté par trois dimensions interdépendantes. C'est la triple approche ou triple « P » (*triple bottom line*) proposée par Elkington (1998). Elle a popularisé la notion par la formule « *People, Planet, Prosperity* ». Reprise par le monde des affaires sous la forme « *Profit, People, Planet* », cette formule met en avant les trois dimensions dans lesquelles les organisations doivent assumer leur responsabilité : une responsabilité économique, sociale et environnementale, reconnaissant ainsi que les entreprises ont une responsabilité qui va au-delà de la seule recherche de profit. Cette vision est contraire à celle de Friedman (1962) qui affirmait que la seule responsabilité des organisations est d'utiliser leurs ressources dans des activités leur permettant d'accroître leur profit, en respectant la loi.

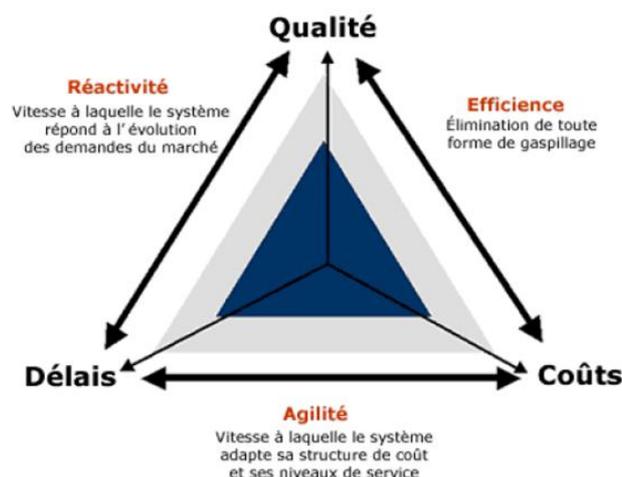
Aujourd'hui, il est communément admis que la notion de RSE émerge des travaux de Bowen (1953), bien que Carroll et Shabana (2010) n'hésitent pas à affirmer que « *les racines de la RSE remontent bien avant la seconde guerre mondiale* ». Après plusieurs années de concertations, la norme internationale ISO 26000 offre depuis peu une définition de la RSE. Elle y est présentée comme : « la responsabilité d'une organisation

vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société,
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations».

Cette définition est assez proche de celle donnée en 2011 par la Commission Européenne. Elle montre par ailleurs la convergence, soulignée par de nombreux auteurs, entre les notions de « développement durable » et de « RSE ». Ainsi, Capron et Quairel (2006) affirment que : « *la prégnance actuelle de la thématique du développement durable renforce (...) l'idée que la contribution de l'entreprise au développement durable passe par une responsabilité pluridimensionnelle qui touche les sphères économiques, sociales et environnementales* ».

Que ce soit dans le monde académique ou dans le monde professionnel, la question de la durabilité ou de la responsabilité sociale est aujourd'hui incontournable. Les chercheurs en gestion travaillant sur les questions de logistique et de *supply chain* ont commencé depuis peu à s'y intéresser et à les considérer comme un sujet important (Moralì et Searcy 2012). Ainsi, très récemment Pagell et Shevchenko (2014) rappellent, fort à propos, qu'en vingt ans la question de la durabilité dans la *supply chain* est passée de sujet marginal à sujet central dans les travaux académiques de cette discipline. Il a fallu attendre le milieu des années 1990 et les scandales chez Nike et Levi Strauss pour que des travaux sur la réputation dans la chaîne de valeur voient le jour et cette même période pour que Murphy et *al.* (1995) s'intéressent à la prise en compte de l'environnement dans la chaîne logistique. L'amélioration de la performance de la chaîne logistique globale, allant du fournisseur du fournisseur au client du client et nécessitant l'interfacage des systèmes d'information pour permettre la synchronisation des flux, a été la préoccupation essentielle des managers logistiques pendant toute la première partie des années 90. Les critères de performance tenaient alors principalement dans le « triptyque logistique » : le coût, les délais et la qualité de service.



Source : [www.chabbi.fr](http://www.chabbi.fr)

Figure 1 : Le triptyque logistique

Or, sous la pression des pouvoirs publics, des clients, des actionnaires, des associations..., les entreprises ont dû petit à petit intégrer des critères environnementaux, sociaux et sociétaux dans l'évaluation de leur performance. Comme la gestion des flux (physiques, d'informations, financiers), la mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise se veut transversale. L'intérêt de l'angle du flux à l'heure où les entreprises ne peuvent plus faire l'impasse sur des actions relatives au développement durable est donc devenu une évidence car cet angle permet de toucher un nombre important de parties prenantes. Comme le rappellent Linton et *al.* (2007) : « se centrer sur les chaînes logistiques est une étape vers l'adoption et le développement de la durabilité car la chaîne logistique considère le produit depuis la première transformation de la matière première jusqu'à la livraison du client ». Pour Wolf (2011), le *supply chain management* joue également un rôle central pour qu'une organisation intègre les principes du développement durable. D'une part parce que la chaîne logistique a un impact important sur les ressources naturelles qu'elle utilise pour la production et la mise à disposition d'un bien ou d'un service. D'autre part, parce que les pratiques en matière d'achat peuvent avoir une incidence sur la capacité des fournisseurs à améliorer leur performance sur les questions de durabilité. Wolf (2011) voit donc deux dimensions à la durabilité dans la *supply chain* : une dimension interne et une dimension externe. Néanmoins, de nombreuses études aboutissent à la conclusion que les travaux dans ce domaine sont, dans leur grande majorité, fragmentaires, n'envisageant la *supply chain* durable que sous un aspect particulier, l'aspect environnemental ou l'aspect social. Les travaux sur la deuxième dimension sont d'ailleurs beaucoup moins nombreux (Seuring et *al.* 2008).

### **1.1. Un courant issu de la prise en compte de l'environnement**

Dès le milieu des années soixante-dix, après la crise pétrolière, Stock (1978) fait office de précurseur en s'intéressant à la consommation de carburant et aux économies d'énergie dans la partie aval de la chaîne logistique. Cependant durant les deux décennies qui suivront les préoccupations essentielles porteront sur la réduction des coûts et l'optimisation au sein de la chaîne logistique.

Les recherches en logistique commencent à réellement prendre en compte les problèmes environnementaux par le biais de la « *reverse logistics* » ou logistique inverse. Elle concerne la gestion des flux partant du consommateur et « remontant » jusqu'au fabricant. Le terme « *Reverse distribution* » apparaît au début des années 1980 mais il faut attendre le milieu des années 1990 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. Pour de nombreux auteurs, dont notamment Byrne et Deeb (1993), les termes de logistique inverse, logistique verte ou encore écologistique 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 de la gestion des emballages...), un courant complémentaire s'intéresse quant à lui à la « *green logistics* » ou « *logistique verte* » et affiche clairement sa volonté d'intégrer des dimensions environnementales aux organisations logistiques (de Brito et Dekker 2002). Ainsi, Wu et Dunn (1995) montrent sur chaque étape de la chaîne de valeur de Porter, les impacts environnementaux des décisions logistiques. Un changement sémantique est également à noter. Wu et Dunn (1995) ne parlent pas de

logistique verte mais de logistique responsable en matière environnementale (*environmentally responsible logistics*). C'est donc bien par le biais de l'environnement que la durabilité s'est invitée dans la réflexion logistique.

## 1.2. Vers la logistique durable

Des travaux antérieurs avaient déjà permis d'aborder, de façon fragmentée, des aspects sociaux au sein de la logistique, citons notamment la place des femmes et des minorités (Lynagh *et al.* 1999) ou encore la dimension humaine dans l'entreposage (Murphy et Poist 1992). Bowersox (1998) affirmait dans une introduction d'un volume du *Journal of Business of Logistics* consacré à la stratégie logistique, que : « la mission logistique d'hier est remplacée par un concept plus large axé sur la responsabilité sociale ». Il ouvrait ainsi la voie à l'intégration du concept de RSE dans le champ de la logistique. C'est donc au début des années 2000, que se développe la notion de « *logistics social responsibility* » introduite par Carter et Jennings (2002) ou de « *socially responsible logistics* » proposée la même année par Murphy et Poist (2002). Un terme plus large apparaît quelques années plus tard, le « *Sustainable Supply Chain Management* » (SSCM). Il faut noter que c'est la dénomination « sustainable » ou « durable » qui semble remporter l'adhésion tant dans le monde académique que professionnel et ceci au détriment du terme « responsable » ou « responsable ». Or ce choix sémantique n'est pas anodin. Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) rappellent qu' « une confusion est souvent faite (...) entre développement durable et entreprise durable (ou socialement responsable). Les concepts de développement durable et de RSE sont de niveaux différents ». L'un se situe au niveau macroéconomique, l'autre au niveau de l'entreprise, donc microéconomique. Carter et Rogers (2008) définissent le SSCM comme « l'intégration transparente, stratégique et la réalisation des objectifs sociaux, environnementaux et économiques de l'organisation, ceci dans la coordination systémique des processus d'affaires inter-organisationnels afin d'améliorer la performance économique à long terme de l'entreprise et sa *supply chain* ».

Pour Wittstruck et Teuteberg (2011), quatre principales raisons incitent les entreprises à la durabilité dans leur *supply chain* : la pression des clients, la réduction des coûts, la prise en compte de l'environnement et l'introduction de nouvelles normes ou de nouveaux règlements. La durabilité peut avoir des impacts importants sur la réputation de l'entreprise et sa pérennité sur le long-terme. Porter et Linde (1995) montrent que l'intégration de préoccupations environnementales offre des opportunités en termes d'innovation. Plus récemment, Nidumolu, Prahalad et Rangaswani (2009) n'hésitent pas à affirmer que les entreprises qui à l'avenir bénéficieront d'avantages concurrentiels seront celles qui intégreront de la durabilité dans leurs activités.

Dans leur travail, Carter et Jennings (2002) avaient un triple objectif : définir les antécédents et les conséquences d'une logistique socialement responsable mais aussi déterminer les activités qui lui sont liées. Ils en définissent trois à partir d'une enquête qualitative menée auprès de responsables logistiques : les achats, le transport, l'entreposage. En se basant sur ce travail initial de Carter et Jennings (2002), Ciliberti *et al.* (2008) proposent de classer les pratiques de logistique responsable en cinq catégories : l'achat socialement responsable, le transport durable, le packaging durable, l'entreposage durable, et la *reverse-logistics*. Quatre de ces cinq activités peuvent être réalisées par un PSL. Plus récemment, Kudla et Klaas-Wissing (2012) affirment que « les services logistiques, largement externalisés et présentant des impacts environnementaux et sociaux importants, offrent un domaine de recherche pertinent

pour l'étude de la durabilité dans les relations inter-organisationnelles, bien qu'ils aient rarement été l'objet d'études jusqu'à présent ».

## **2. La place des PSL dans la *supply chain* durable**

Depuis les années 1980, les entreprises françaises confient la réalisation des activités logistiques à des PSL. Ces derniers apportent une certaine expertise dans la conduite opérationnelle des activités logistiques (Fulconis et al. 2011). Cette stratégie d'externalisation a aussi permis aux chargeurs, distributeurs et industriels, de se concentrer sur leur activité « cœur » de métier. Les premières opérations sous-traitées concernaient l'entreposage, la préparation des commandes et le transport. Par la suite, les PSL ont étendu leur offre de services à d'autres tâches comme le conditionnement, le *co-manufacturing* et le *co-packing* (Fulconis et al. 2011). Selon des études récentes, entre 71% et 74% des répondants affirment avoir recours aux services d'un prestataire logistique (Ashenbaum et al., 2005). Il s'agit aujourd'hui d'une industrie à part entière dont le marché est estimé, en France, à plus de 6 milliards d'euros. Les PSL jouent un rôle important car ils sont au cœur de l'intégration et de l'accélération des flux physiques et des flux d'informations, au cœur de réseaux logistiques complexes (Stefansson 2004) et participent ainsi à l'amélioration de la performance de la *supply chain* (Maloni et Carter 2006).

Ashenbaum et al. (2005) rappellent que le secteur de la prestation de services logistiques n'est devenu un secteur à part entière, étudié par les chercheurs et ayant une place « autonome » dans le monde professionnel que depuis la fin des années 1980. Ainsi, trois revues de littérature sur le thème de la prestation logistique (Maloni et Carter 2006 ; Selviaridis et Spring 2007 ; Marasco 2008) montrent l'intérêt qui lui est porté actuellement par les chercheurs mais laissent aussi apparaître que la thématique de la durabilité est peu développée alors que ce secteur est reconnu comme étant très sensible aux problématiques environnementales et sociales.

### **2.1. Les PSL et la durabilité**

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 concrètes 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 ;
- améliorer la formation et la certification des logisticiens du transport comme les 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.

Pour Weijers et *al.* (2012), il n'y a pas de définition claire de ce qu'est l'intégration du développement durable dans le secteur de la prestation logistique. Les PSL doivent faire face à une double pression : celle de l'augmentation des coûts des carburants qui donc amène une augmentation des coûts de transport et celle des clients qui attendent de leurs prestataires qu'ils participent à leur politique durable. Les critères liés à la durabilité sont-ils en conséquence devenus un élément important dans le choix du prestataire ? Les études menées tendent à montrer que paradoxalement les critères de choix d'un prestataire restent « traditionnels » : le coût, la fiabilité/qualité du service et la disponibilité des équipements (Schmitz et *al.* 2010 ; Wolf et Seuring 2010).

## **2.2. Du faire mieux au faire autrement**

L'approche retenue par Isaksson et Björklund (2010) est différente car la recherche se penche sur le développement de services incluant une dimension durable, en se positionnant du point de vue du prestataire (la majorité des études qui s'intéressent à cette question le font du point de vue du chargeur). D'autres études récentes ont pris le même angle d'attaque (Perotti et *al.* 2012 ; Colicchia et *al.* 2013) mais en limitant leur interrogation à l'environnement, à la « *supply chain* verte », à la dimension environnementale du « *Triple Bottom Line* ». Il est reconnu que cette dimension est la plus présente notamment dans la communication des prestataires logistiques (Koleva et Senkel 2010). Ainsi le prestataire SED Logistique annonce sur son site internet à la rubrique Développement Durable : « La responsabilité environnementale est un enjeu quotidien des équipes ». Les PSL semblent donc directement concernés parce qu'ils sont utilisateurs de transport, domaine qui renvoie à la consommation d'énergie fossile, aux émissions de gaz, aux encombrements et à la sécurité (respect des limites de vitesse et du temps de travail des chauffeurs, accident, etc.). Kudla et Klaas-Wissing (2012) montrent sur un échantillon de huit prestataires logistiques, qu'ils soient de grande ou moyenne taille, que les actions environnementales représentent environ 50% des actions exposées. Parmi les thèmes présents dans la communication de ces entreprises figurent : l'éco-conduite, la modernisation de la flotte de véhicules et l'optimisation des tournées. L'exemple d'une entreprise française, Leroy Logistique présentée dans l'encadré 1 illustre bien ce propos. On y retrouve des traits caractéristiques de la position des PSL envers le développement durable. Le sujet est présent, souvent limité à la dimension environnementale. C'est une succession d'actions qui sont énoncées mais rarement étayées par des objectifs et des indicateurs pour en mesurer les effets. Nous avons choisi de retenir le cas de cette entreprise parce qu'il s'agit d'une « PME de la logistique », pour reprendre le terme utilisé par Logistiques Magazine. Tous les travaux convergent comme le rappellent Cabagnols et Le Bas (2006) pour établir une corrélation entre la taille d'une entreprise (quel que soit le secteur d'activité) et son degré d'implication dans des actions liées au développement durable ou à la RSE. Les leaders du secteur ont depuis de nombreuses années une communication très développée dans ce domaine (Senkel, 2012).

## Encadré 1 : Le cas Le Roy Logistique

Le Roy Logistique est une entreprise fondée en 1947 qui emploie aujourd'hui 490 personnes et a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 101 millions d'euros dont 60% réalisé dans les activités logistiques. Elle dispose de 20 sites logistiques en France qui représentent une surface d'entreposage de 180.000 m<sup>2</sup>. Elle est n° 23 dans le classement 2013 des PSL réalisé par le magazine professionnel Logistiques Magazine.

En 2010, l'entreprise a signé la charte CO<sup>2</sup> de l'ADEME. Dès la page d'accueil du site internet de l'entreprise, l'onglet « *Développement Durable* » apparaît. Il est donc positionné de façon très visible. « *La durabilité ne s'inscrit pas seulement dans une démarche opérationnelle, elle est avant tout un choix éthique et stratégique de l'entreprise* », c'est par cette phrase qu'est accueilli le visiteur de la page Développement Durable du site. Les actions en faveur du développement durable mises en évidence par l'entreprise sur son site internet :

- Positionnement barycentrique des sites,
- Entrepôts neufs respectant les normes ICPE (Installation Classée Protection de l'Environnement),
- Optimisation (des entrepôts, des matériels de manutention et des installations, des tournées, de la flotte de camion),
- Suppression du papier,
- Elargissement des plages horaires de travail,
- Gestion des déchets,
- Sites et camions non-fumeurs
- Renouvellement tous les 3 ans de la flotte de camions
- Boîtes de vitesses automatiques
- Equipement GPRS (suivi des trajets et optimisation de ceux-ci)
- Suivi des consommations de carburants et challenge mensuel entre les chauffeurs
- Amélioration du remplissage des camions et diminution des retours à vide
- Recrutement d'un formateur à l'éco-conduite
- Additif « Adblue »

Source : Site internet

Deux remarques s'imposent. Les questions de congestion et de pollution, notamment de l'air sont peu traitées (ont-elles une connotation trop négative pour la communication de l'entreprise ?). Par ailleurs, on remarque que les thèmes liés à des modifications de comportement de la part des entreprises (intermodalité, nouvelles organisations logistiques, etc.) sont également peu évoqués. Force est de constater que l'injonction de Vallaeys (2013), dans son stimulant ouvrage sur la responsabilité sociale : « il faut donc se forcer à penser non pas dans le système en utilisant ses codes et en optimisant ses possibilités mais le système lui-même en le réfléchissant » n'a pas encore trouvé un écho chez les PSL et très certainement aussi chez leurs clients, les chargeurs. On peut regretter le peu de volonté transformatrice, le peu de volonté d'innovation dans les actions présentées par les PSL. Pour le moment la vision DD/RSE intégrée aux activités des PSL sert, dans la majorité des cas, à faire mieux ces activités, pas encore à les faire autrement et dans une réelle vision inter-organisationnelle.

## Conclusion

Le PSL d'aujourd'hui ne réalise plus simplement les activités de transport et de stockage des produits pour le compte de ses clients, industriels et/ou distributeurs. En continuant à investir dans un réseau plus ou moins dense d'entrepôts, il a progressivement élargi son offre de services vers des activités à fortes valeurs ajoutées telles que le conditionnement, le *co-manufacturing* et le *co-packing*. Cette diversification combinée à une réelle capacité à gérer efficacement des interfaces logistiques, notamment entre industriels et distributeurs, fait désormais du PSL un acteur incontournable de la *supply chain* (Fulconis et al. 2011).

Depuis quelques années, le triple enjeu économique, environnemental et social est devenu un élément important pour les parties prenantes des chaînes logistiques ainsi que pour les entreprises qui les composent. Pour être en adéquation avec les nouvelles normes européennes, les PSL n'ont d'autres choix que de s'impliquer activement en proposant une offre répondant aux attentes des chargeurs. C'est pour le moment une offre parcellaire, principalement orientée vers l'intégration de la seule dimension environnementale. Cela passe par la réduction de l'empreinte carbone, l'utilisation de véhicules écologiques, la construction de plateformes et entrepôts respectant les normes environnementales. En définitive, la prise en compte de la problématique DD/RSE, même partielle, par les PSL constitue-t-elle une condition nécessaire pour pouvoir construire un avantage concurrentiel durable ou est-elle simplement une réponse à la pression de leurs clients et de leurs parties prenantes ?

## Bibliographie

- Ashenbaum B., Maltz A. et Rabinovich E. (2005). Studies of trends in third-party logistics usage: what can we conclude? *Transportation Journal*, p. 39-50.
- Bowen H. R. (1953). *Social Responsibilities of the business man*, New-York, Harper and Brothers.
- Bowersox D. (1998). Introducing the strategic visioning series. *Journal of Business Logistics* 19 (1), p. 1-4.
- Byrne P. M. et Deeb A. (1993). Logistics must meet the « green » challenge. *Transportation & Distribution* 34 (2), p. 33-37.
- Cabagnols A. et Le Bas C. (2006). Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. *Premier Congrès du RIODD*, Paris.
- Capron M. et Quairel F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable* 1 (1), p. 5-17.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée(2007), *Le responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Collection Repères.
- Carroll A. B. et Shabana K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews* 12 (1), p. 85-105.
- Carter C. R. et Jennings M. M. (2002). Logistics social responsibility: an integrative framework. *Journal of business logistics* 23 (1), p. 145-180.

- Carter C. R. et Rogers D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38 (5), p. 360-387.
- Ciliberti F. Pontrandolfo P. et Scozzi B. (2008). Logistics social responsibility: standard adoption and practices in Italian companies, *International Journal of Production Economics* 113 (1), p. 88-106.
- Colicchi, C., Marchet G., Melacini M. et Perotti S. (2013). Building environmental sustainability: empirical evidence from Logistics Service Providers. *Journal of Cleaner Production* 59, p.197-209.
- De Brito M., Flapper S. D. et Dekker R. (2002). *Reverse logistics : a review of case studies*. Econometric Institute Report (EI 2002-21).
- Elkington J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management* 8 (1), p. 37-51.
- Friedman M. (1962). *Capitalism and Freedom*, Chicago Univ. Press.
- Fulconis, F., Paché, G., & Roveillo, G. (2011). *La prestation logistique: origines, enjeux et perspectives*. Caen: Editions Management & Société.
- Isaksson K. et Björklund M. (2010). Developing sustainable logistics services. In *Proceedings of the 22nd Annual NOFOMA Conference: Logistics and Supply Chain Management in a Globalised Economy*. Kolding, Denmark.
- Koleva P. et Senkel M. P. (2010). Diffusion d'informations sociales et environnementales sur Internet: le cas des prestataires de services logistiques. *Management International* 14 (2), p. 53-68.
- Kudla N. L. et Klaas-Wissing T. (2012). Sustainability in shipper-logistics service provider relationships: A tentative taxonomy based on agency theory and stimulus-response analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18 (4), p. 218-231.
- Linton J., Klassen R. et Jayaraman V. (2007). Sustainable supply chains : an introduction. *Journal of Operations Management*, doi:10.1016/j.jom.2007.01.012.
- Lynagh P. M., Murphy P. R. et Poist R. F. (1999). Career perspectives of women in distribution: congruency or contrast ?. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 29 (3), p. 192-207.
- Maloni M. J. et Carter C. R. (2006). Opportunities for research in third-party logistics. *Transportation Journal*, p. 23-38.
- Marasco A. (2008). Third-party logistics : a literature review, *International Journal of Production Economics* 113 (1), p. 127-147.
- Morali O. et Searcy C. (2012). A review of sustainable supply chain management practices in Canada. *Journal of Business Ethics*, doi 10.1007/s10551-012-1539-4
- Murphy P. R., et Poist R. F. (1992). Managing the human side of public warehousing : an overview of modern practices, *Transportation Journal* 31 (3), p. 54-62.
- Murphy P. R., et Poist R. F. (2002). Socially responsible logistics: an exploratory study. *Transportation Journal*, p. 23-35.
- Murphy P. R., Poist R. F. et Braunschweig, C. D. (1995). Role and relevance of logistics to corporate environmentalism: an empirical assessment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 25 (2), p. 5-19.
- Nidumolu C., Prahalad C. et Rangswami M. (2009). Why sustainability is now the key driver for innovation. *Harvard Business Review* 87 (9), p. 56-64.
- Pagell M. et Shevchenko A. (2014). Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of Supply Chain Management* 50 (1), p. 44-55.

- Perotti S., Zorzini M., Cagno E. et G. Micheli (2012). Green supply chain practices and performance : the case of 3 PL's in Italy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 22 (7), p. 640-672.
- Porter M., et van der Linde C. (1995). Toward a new conception of the Environment-Competitiveness relationship. *Journal of Economics Perspective* 9, p.97-118.
- Schmitz J. H., Hofenk D. et Semeijn J. (2010). The role of sustainability issues in supplier selection decisions of freight transport services. In *proceedings of the 19th Annual IPSERA Conference "Supply management-missing link in strategic management.*
- Selviaridis K. et Spring M. (2007). Third party logistics: a literature review and research agenda. *International Journal of Logistics Management* 18 (1), p. 125-150.
- Senkel M.P. (2012). La diffusion d'informations sociales et environnementales dans le rapport d'entreprise : Le cas Deutsche Post-DHL (1998-2011), Colloque « Evolution du rôle sociétal en Europe du XIXème siècle au XXIème siècle : dialogues interdisciplinaires », Université Paris 7-Diderot.
- Seuring S. et Müller M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production* 16 (15), p. 1699-1710.
- Stock J. R. (1978). The energy/ecology impacts on distribution. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 8 (5), p. 247-283.
- Vallaëys F. (2013). Pour une vraie responsabilité sociale, Clarifications, propositions, Presses Universitaires de France.
- Weijers S., Glöckner H. H. et Pieters R. (2012). Logistics Service Providers and sustainable physical distribution. *LogForum* 8 (2).
- Wittstruck D. et Teuteberg F. (2011). Understanding the success factors of sustainable supply chain management: empirical evidence from the electronics and electronics industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 19 (3), p. 141-158.
- Wolf C. et Seuring S. (2010). Environmental impacts as buying criteria for third party logistical services. *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management* 40 (1-2), p. 84-102.
- Wolf J. (2011). Sustainable supply chain management integration : a qualitative analysis of the german manufacturing industry, *Journal of Business Ethics* 102, p. 221-235
- Wu H. J. et Dunn S. C. (1995). Environmentally responsible logistics systems. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 25 (2), p. 20-38.