



**HAL**  
open science

## Le rôle des initiatives multi-acteurs dans la durabilité des chaînes logistiques : étude de cas d'un programme volontaire en France

Youcef Mechouar, Gisele Mendy-Bilek, Richard Calvi, Daniel Erhel

### ► To cite this version:

Youcef Mechouar, Gisele Mendy-Bilek, Richard Calvi, Daniel Erhel. Le rôle des initiatives multi-acteurs dans la durabilité des chaînes logistiques : étude de cas d'un programme volontaire en France. Congrès National de la Recherche des IUT, Université de Haute-Alsace (UHA) Mulhouse - Colmar [Université de Haute-Alsace (UHA)], Mar 2024, Mulhouse, France. hal-04619919

**HAL Id: hal-04619919**

**<https://hal.science/hal-04619919>**

Submitted on 21 Jun 2024

**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.

---

# Le rôle des initiatives multi-acteurs dans la durabilité des chaînes logistiques : étude de cas d'un programme volontaire en France

---

Youcef Mechouar<sup>1</sup>

youcef.mechouar@universite-paris-saclay.fr

Gisèle Mendy Bilek<sup>2</sup>

gisele.mendy-bilek@univ-pau.fr

Richard Calvi<sup>3</sup>

Richard.Calvi@univ-smb.fr

Daniel Erhel<sup>4</sup>

Daniel.Erhel@univ-savoie.fr

<sup>1</sup>IUT de Sceaux, Université Paris-Saclay

RITM, laboratoire de recherches en économie et gestion de l'Université Paris Saclay

<sup>2</sup>IAE Pau-Bayonne, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Lirem, laboratoire de Recherche en Management

<sup>3,4</sup>IAE Savoie Mont-Blanc, Université Savoie Mont Blanc

IREGE, institut de recherche en gestion et en économie

## Thèmes – *Gestion*

**Résumé** – *Le rôle individuel des acteurs de la chaîne logistique dans la réduction des émissions de carbone a été largement documenté dans la littérature. Cependant, il est essentiel d'identifier les conditions nécessaires au développement d'une approche systémique pour inciter les acteurs à partager leurs visions et aligner leur stratégie environnementale pour la réduction des émissions de carbone. En adoptant une approche multi-acteurs, cette recherche vise à examiner les motivations, les pressions, les incitations et le transfert de pratiques durables pour la réduction des émissions de carbone. A travers une analyse qualitative, nous explorons les principales caractéristiques d'un programme volontaire français de réduction des émissions de carbone pour le transport de marchandises et nous évaluons à travers des entretiens avec les parties prenantes l'existence d'une stratégie partagée capable de favoriser l'adoption de pratiques durables.*

**Mots-Clés** – *Approche multi-acteurs, transport durable, programme volontaire, réduction des émissions de carbone.*

## 1 Introduction

Le transport de marchandises représente une part importante des émissions de carbone. Selon un rapport du Forum International des Transports (ITF) publié en 2021, l'activité mondiale de transport fera plus que doubler d'ici 2050 et les émissions du trafic augmenteront de 16 % par rapport à 2015, même si les engagements existants de décarbonisation des transports sont pleinement mis en œuvre.

Depuis quelques années, l'état français et les instances publiques (L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) en particulier) accordent toute leur attention à la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES), notamment des émissions de CO<sub>2</sub>, jugée indispensable pour lutter contre le réchauffement climatique. D'ici à 2030, les états membres de l'Union Européenne se sont engagés à réduire leurs émissions de GES de 30% par rapport à 2015 pour atteindre une décarbonation complète à l'horizon 2050. Plusieurs initiatives publiques et privées sont ainsi déployées pour encourager les acteurs à collaborer et à insuffler une politique de « décarbonation » en particulier dans le secteur du transport et de la logistique.

La France présente un domaine d'étude particulièrement adapté à travers le déploiement par l'ADEME du programme EVE (Engagements volontaires pour l'environnement des acteurs de la chaîne logistique et du transport de passagers). Ce programme vise à fédérer différentes parties prenantes autour de la transition écologique avec comme objectif la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Il repose sur des outils de mesure, des principes méthodologiques, mais également un accompagnement ciblant 700 transporteurs, 200 chargeurs et 70 commissionnaires de transport.

La difficulté de ce type d'action publique consiste à réunir les conditions de pérennisation des incitations au sein de l'écosystème formé par les acteurs de la chaîne logistique. En adoptant une approche multi-acteurs, l'objectif de cette recherche est d'explorer la diffusion des pratiques environnementales de verdissement du transport de marchandises au sein de la supply chain dans le cadre d'un programme volontaire de réduction des émissions de carbone. Cette étude vise à examiner l'adoption (motivations, pressions, incitations) et le transfert de pratiques durables pour la réduction des émissions de carbone en utilisant plusieurs mécanismes de collaboration et d'incitation provenant de différentes parties prenantes.

## 2 Corpus théorique

La mise en place par les pouvoirs publics de dispositifs volontaires par les différentes parties prenantes représente un terrain d'étude particulier pour comprendre les

interdépendances entre acteurs avec un objectif clair qui est d'impulser une dynamique vertueuse. Antérieurement, les travaux de recherche menés dans le cadre du projet ADESICT [1] ont permis de confirmer, en rapport avec la littérature mobilisée, que les dispositifs règlementaires et volontaires ne semblent pas suffisants pour impulser, à eux seuls, une véritable dynamique de changement. Par ailleurs, ce résultat est cohérent avec les approches néo institutionnelles qui suggèrent, qu'au sein d'un même champ organisationnel, c'est l'interaction entre plusieurs acteurs qui fournit un contexte favorable à l'isomorphisme institutionnel. Ce phénomène, abordé par Di Maggio et Powell [2], explique alors la tendance à l'homogénéisation des comportements organisationnels en identifiant trois mécanismes dont l'isomorphisme coercitif qui résulte de pressions formelles et informelles exercées par l'Etat. L'isomorphisme normatif qui résulte des normes professionnelles qui devraient non pas contraindre le comportement des acteurs, mais l'orienter dans ses prises de décisions. Enfin, les entreprises auraient également tendance à imiter (ou « benchmarker ») celles qui ont déjà fait leur preuve dans les pratiques. On parle alors d'isomorphisme mimétique.

## 3 Méthodologie qualitative

La méthodologie qualitative définie tient compte du caractère exploratoire de la recherche. Nous avons mené plus de 20 entretiens dans des entreprises leaders en France (chargeurs et prestataires de services logistiques) engagés dans le programme EVE. A plusieurs reprises, deux ou trois personnes ont été interrogées au sein d'une même entreprise (responsable transport, acheteur, responsable RSE). Ces entretiens ont été réalisés sur une période de 8 mois d'avril 2021 à novembre 2021. Nous avons travaillé à l'élaboration d'une structure de codage à l'aide du logiciel NVIVO pour les entretiens dans le but de restituer le plus d'éléments possible de manière structurée en fonction de nos principales questions de recherche : quelles sont les spécificités de leur stratégie pour la réduction des émissions de carbone ? Quelle est la nature des motivations/barrières, bénéfiques et pratiques mises en œuvre dans le cadre du programme EVE? Qui sont les parties prenantes impliquées dans le programme et le rôle de chaque partie prenante ? Quelles sont les nouvelles formes de collaboration entre chargeurs et prestataires de services logistiques (LSP) ? Quels sont les impacts sur la politique d'achat de transport ?

## 4 Principaux résultats

Dans un premier temps nous avons pu identifier pour la thématique « Stratégie de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> transport » un enseignement fort issu de nos premiers entretiens notamment sur la montée en puissance des problématiques environnementales dans les entreprises de

notre échantillon. Toutes les entreprises chargeurs ont des programmes spécifiques déclinés dans toutes les fonctions et ce souvent depuis le milieu de la dernière décennie. La fonction RSE/Transport s'institutionnalise avec la mise en place d'une expertise RSE au sein du département Transports. L'adhésion au programme EVE est toujours associée dans les entreprises à d'autres actions avec la quasi-totalité de ces entreprises qui ont des objectifs de réduction. Par ailleurs la sensibilité des dirigeants est souvent citée comme le facteur déterminant dans l'accélération de cette adhésion.

Dans le cadre de la seconde thématique sur les motivations à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> transports, nos résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux de Scholtens et al. [3], mettant en évidence le lien entre la dimension économique et les pratiques de développement durable. De plus, l'implication et le soutien des chefs d'entreprise ainsi que la légitimité pragmatique, morale et sociale sont également apparues comme des motivations à la mise en œuvre et au déploiement des stratégies de développement durable. Enfin, la pression des clients ressort comme un élément de motivation externe confortant ainsi les travaux de Colicchia et al. [4]. Le deuxième enseignement est que même si le transport reste encore un achat pour lequel le critère de coût persiste comme juge de paix final dans les choix, la pression simultanée des clients (qui demandent des prestations vertes) et des prestataires logistiques (qui proposent des prestations vertes pour se démarquer de la concurrence) rend maintenant plus prégnant les critères de décarbonation dans les décisions logistiques. Rendu valide par le marketing et faisable sur le marché fournisseur, les critères environnementaux se déploient progressivement dans les relations d'affaires.

Les motivations pour intégrer le programme EVE sont alignés avec ces points : l'engagement volontaire, sa médiatisation (en interne et externe), rendent légitimes les actions des pilotes de ces aspects dans les entreprises. EVE permet de rendre visible les actions et facilite la communication sur ces dernières.

Pour ce qui est des freins associés, on va rencontrer des freins internes liés aux ressources disponibles comparativement au temps nécessaire notamment pour quantifier les avancements, mais aussi la difficulté à convaincre les clients internes de parfois abandonner le strict arbitrage économique et intégrer l'impact positif sur l'entreprise de ces effets d'externalité. Il y a aussi des freins intrinsèques au programme selon les interviewés : un scope national qui limite l'ambition des actions, la complexité de la mise en œuvre et le côté un peu "archaïque" de l'outil Excel et l'évolution de ses versions. Enfin une lacune dans la création d'une communauté de pratiques interentreprises sur ces thèmes permettant d'échanger avec d'autres engagés sur certains points durs

du déploiement de la décarbonation, ont été largement évoqués.

Dans un troisième temps, les pratiques identifiées par McKinnon [5] visant à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> ont été largement observées parmi elles, le taux de chargement, l'optimisation des flux, les achats responsables et l'utilisation de véhicules propres.

Dans un quatrième et dernier temps, nos résultats discutent de deux catégories de collaboration, horizontales et verticales et identifient les freins à la collaboration inter-organisationnelle tels le manque de confiance, la défiance, la difficulté de partager des informations etc.

## 5 Conclusion

La valeur ajoutée de cette recherche est d'explorer les conséquences de la mise œuvre d'un programme volontaire de réduction, dans la prise de décision concernant l'organisation du transport et plus largement des chaînes logistiques, ainsi que dans le changement des pratiques associées. Peu de chercheurs se sont intéressés à cette problématique. L'un des enseignements majeurs est que le dispositif volontaire fait clairement évoluer les motivations à plus de modes de collaboration inter organisationnelles mais l'essentiel des pratiques aujourd'hui visant à réduire le CO<sub>2</sub> transport restent intra-organisationnelles. Notre approche volontairement exploratoire via une méthodologie qualitative, nous a permis de mettre en évidence de nombreux résultats. Elle a aussi mis en évidence la complexité du phénomène étudié en particulier la nécessité de procéder à une analyse dyadique chargeur/LSP dans la cadre d'études de cas.

## Références

- [1] FABBE-COSTES, Nathalie, KACIOUI-MAURIN, Elodie, LAZZERI, Jennifer, et al. *Obligation d'affichage des informations CO<sub>2</sub> transport : de la réglementation aux pratiques ?* Logistique & Management, 2016, vol. 24, no 3-4, p. 155-163.
- [2] DIMAGGIO, Paul J. et POWELL, Walter W. *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.* American sociological review, 1983, p. 147-160.
- [3] SCHOLTENS, Bert et KLEINSMANN, Renske. *Incentives for subcontractors to adopt CO<sub>2</sub> emission reporting and reduction techniques.* Energy Policy, 2011, vol. 39, no 3, p. 1877-1883.
- [4] COLICCHIA, Claudia, MARCHET, Gino, MELACINI, Marco, et al. *Building environmental sustainability: empirical evidence from Logistics Service Providers.* Journal of Cleaner Production, 2013, vol. 59, p. 197-209.
- [5] MCKINNON, Alan Campbell. *The potential of economic incentives to reduce CO<sub>2</sub> emissions from goods transport.* DILF Orienting, 2010, vol. 47, no 1, p. 24-38.