

Adaption des pratiques environnementales par les prestataires de services logistiques : analyse par la théorie néo institutionnelle

Auteur : Dallel, Nizar

Promoteur(s) : 29108

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion

Année académique : 2024-2025

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/25013>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Adaption des pratiques environnementales par les prestataires de services logistiques : analyse par la théorie néo institutionnelle

Promoteur :

Dr. AMR MIR

Lecteur(s) :

Dr. WILFRIED NIESSEN

Travail de fin d'études présenté par :

NIZAR DALLEL

en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de Gestion, MBA International

Année académique 2024-2025

Dédicace

À mes parents, pour les valeurs qu'ils m'ont transmises, leur patience et leurs sacrifices, sans lesquels ce travail n'aurait pas vu le jour.

À ma famille, pour leur amour inconditionnel et leur soutien indéfectible tout au long de ce parcours.

À mes amis, pour leur présence, leur écoute et leurs encouragements dans les moments de doute comme dans les instants de joie.

Remerciement

Ce travail de fin d'études marque l'aboutissement d'un parcours exigeant, enrichissant et profondément formateur au sein du programme de MBA de l'ESCA École de Management. Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réussite de ce projet.

Je remercie tout d'abord l'ESCA pour la qualité de son enseignement, ainsi que l'ensemble du corps professoral, dont les interventions lors des séminaires ont été pour moi une source précieuse de connaissances, d'inspiration et de prise de recul stratégique.

Mes remerciements s'adressent également à la direction de l'École, pour l'environnement de travail stimulant et les moyens logistiques mis à notre disposition tout au long du cursus.

Je tiens à remercier particulièrement Dr Amr Mir, mon encadrant, pour sa disponibilité, ses conseils avisés, son exigence bienveillante et son accompagnement constant durant toutes les phases de mon mémoire.

Je remercie également Dr Wilfried Niessen ainsi que les membres du jury pour leur lecture attentive de ce Travail et leurs retours constructifs.

Je remercie chaleureusement l'entreprise Vectorys, à laquelle j'ai l'honneur d'appartenir, pour m'avoir offert le cadre professionnel et opérationnel idéal pour mener à bien cette recherche. Une mention particulière à Monsieur Nabgha Salem, Président du groupe, pour sa confiance, ainsi qu'aux équipes et cadres qui ont pris part à mes entretiens, partagé leur expérience et contribué par leurs précieuses données à l'enrichissement de mon étude de cas.

Enfin, je souhaite remercier du fond du cœur ma famille, dont le soutien indéfectible, la patience et l'encouragement m'ont porté tout au long de ce parcours exigeant.

SOMMAIRE

Introduction générale.....	- 1 -
PARTIE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE : CADRES THÉORIQUES ET PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES DES PSL..... - 3 -	
Introduction de la Partie 1.....	- 3 -
Chapitre 1 – La théorie néo-institutionnelle : un cadre explicatif des motivations environnementales des PSL.....	- 3 -
Introduction du Chapitre 1	- 3 -
Section 1 – Cadre général de la théorie néo-institutionnelle.....	- 4 -
Section 2 – Les trois formes d’isomorphisme institutionnel	- 5 -
Conclusion du chapitre 1 :	- 18 -
Chapitre 2 – Pratiques environnementales des prestataires de services logistiques : analyse et évaluation de leur performance	- 19 -
Introduction du Chapitre 2	- 19 -
Section 1 – Définition et objectifs des pratiques de logistique verte.....	- 20 -
Section 2 – Typologies des pratiques environnementales	- 20 -
Section 3 – Évaluation de la performance environnementale	- 24 -
Section 4 – Limites et tensions entre pratiques et performance	- 28 -
Conclusion du Chapitre 2 :	- 29 -
PARTIE 2 – MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS EMPIRIQUES..... - 31 -	
Introduction de la Partie 2.....	- 31 -
Chapitre 3 – Méthodologie et contexte de l’entreprise étudiée	- 31 -
Introduction du Chapitre 3	- 31 -
Section 1 – Une méthodologie qualitative par étude de cas unique	- 31 -
Section 2 – Présentation de l’entreprise étudiée	- 38 -
Conclusion du Chapitre 3.....	- 44 -
Chapitre 4 – Présentation et discussion des résultats	- 44 -
Introduction du chapitre 4.....	- 44 -
Section 1 – Présentation des résultats empiriques	- 45 -
Section 2 – Discussion des résultats (Annexe 6 : Synthèse des entretiens)	- 48 -
Conclusion du Chapitre 4.....	- 50 -
Chapitre 5 – Élaboration d’un plan d’action environnemental.....	- 52 -
Introduction du Chapitre 5	- 52 -
Section 1 – Axes de la stratégie Interne	- 52 -

Section 2 – Axes de la stratégie externe.....	- 55 -
Conclusion du Chapitre 5.....	- 56 -
Conclusion générale	- 57 -
Les annexes	- 59 -
Table des matieres	- 82 -

Liste des tableaux

Tableau 1: Principaux mécanismes et initiatives de l'Union européenne pour la transition écologique	- 6 -
Tableau 2: Mesures clés par secteur dans le cadre du Green Deal	- 7 -
Tableau 3: Les trois piliers de l'accord de Paris sur le climat.....	- 7 -
Tableau 4: Domaines d'action et effets concrets de la transition climatique	- 8 -
Tableau 5: Séries de Normes GRI et leurs applications	- 11 -
Tableau 6: Objectifs, constats et recommandation de GIEC (AR6 -2023)	- 12 -
Tableau 7: Initiatives d'entreprises logistiques pour la réduction des émissions CO2	- 14 -
Tableau 8: Indicateurs clés de performance pour une supply chain durable.....	- 15 -
Tableau 9: Principaux leviers stratégiques pour une logistique durable et responsable	- 16 -
Tableau 10: récapitulatif des formes d'isomorphisme et leur influences sur les pratiques	- 19 -
Tableau 11: Indicateurs de performance environnementale en logistique : mesure de résultats et leviers d'action	- 27 -
Tableau 12: Synthèse des limites et tensions entre pratiques environnementales et performance.....	- 29 -
Tableau 13 : Synthèse des pôles d'analyse TROPES et de leurs interactions dans les pratiques environnementales	- 51 -
Tableau 14: KPI par catégorie.....	- 53 -
Tableau 15: KPI selon les dimensions.....	- 54 -

Introduction

Dans un contexte mondial marqué par l'urgence climatique et les pressions réglementaires croissantes, les entreprises logistiques sont confrontées à des exigences environnementales de plus en plus strictes. Les chaînes d'approvisionnement mondiales, bien qu'indispensables au commerce international, sont également responsables d'une part importante des émissions de gaz à effet de serre.

Le Transport et la logistique représente près de 8GT de CO₂ et pèse ainsi autour du cinquième du total mondial, confirmant l'ampleur du défi pour les chaînes logistiques globales. En Europe et malgré un léger recul des émissions en 2023 (-8% selon l'agence européenne de l'environnement), la trajectoire reste insuffisante au regard des objectifs climatiques.

Sur la rive sud de la Méditerranée, et dans les deux pays où notre travail a été mené, Maroc et Tunisie, l'émission atteint respectivement 60% et 30,8% du total de l'émission dans chaque pays occupant la 5 -ème et la 7 -ème place africaine selon les sources de la banque mondiale publiés en 2022¹ et de la Greenhouse Gas Emissions from Energy². Ces chiffres rappellent que la logistique, colonne vertébrale du commerce international, demeure un contributeur majeur qu'il faut transformer.

Face à ces enjeux, les prestataires de services logistiques sont appelés à revoir leurs opérations pour intégrer des pratiques durables, réduire leur empreinte carbone et répondre aux attentes des parties prenantes, tant institutionnelles qu'économiques. Cette transition vers une logistique plus verte soulève des interrogations quant à son impact réel sur la performance globale des entreprises.

Ce travail vise à explorer **l'influence des pratiques environnementales sur la performance des prestataires de services logistiques en se basant sur une analyse néo institutionnelle**. Ceci est dans l'objectif comprendre les motivations qui poussent ces entreprises à adopter de telles démarches, à recenser les initiatives concrètes mises en œuvre,

¹ https://thedocs.worldbank.org/en/doc/006e680515c79d607a63c2a64933b12c-0280012023/original/TK-Note-Transport-Decarbonization-2ndDraft-04Apr2022.pdf?utm_source=chatgpt.com

² <https://www.iea.org/countries/tunisia/emissions>

et à évaluer leurs effets sur différents volets de la performance, notamment économique, opérationnelle et environnementale.

En adaptant une approche théorique néo-institutionnelle, ce travail vise à démontrer qu'au-delà des logiques économiques, les organisations adoptent certaines pratiques en réponse à des pressions institutionnelles visant à assurer leur légitimité. Les trois Isomorphismes déclinant du néo-institutionnalisme sont exposé dans la première partie de ce travail.

La méthodologie adoptée combine une démarche qualitative et quantitative afin de capter à la fois les logiques institutionnelles et les effets mesurables des pratiques environnementales dans certaine entreprise notamment le prestataire de service logistique VECTORYS.

- Sur le plan qualitatif, des recherches d'études de cas ont été menées auprès de plusieurs prestataires logistiques mondiaux, à travers les travaux publiés et l'analyse documentaire de plusieurs rapports, afin de comprendre les sources des pressions institutionnelles ressenties et les processus décisionnels internes.
- Sur le plan quantitatif, une enquête a été réalisée auprès d'un échantillon d'intervenant au sein du groupe vectorys, afin identifier la nature des pratiques environnementales mises en œuvre et les relier à des indicateurs de performance (économiques, opérationnels, environnementaux).

L'analyse croisée des données permettra de comprendre comment les pressions institutionnelles influencent l'adoption de pratiques environnementales et leur impact sur la performance des prestataires logistiques, EN mobilisant la théorie néo-institutionnelle, ce travail cherchera à expliquer pourquoi ces acteurs s'engagent dans la transition verte, quels freins ils rencontrent et quels résultats concrets en découlent. L'étude articulera les dimensions symboliques, liées à la quête de légitimité et au respect des normes, et les dimensions pragmatiques, centrées sur l'efficacité opérationnelle et économique. Elle mettra aussi en évidence les obstacles financier, technologiques, réglementaires ou organisationnels susceptibles de freiner la mise en œuvre effective des engagements environnementaux dans le secteur.

PARTIE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE : CADRES THÉORIQUES ET PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES DES PSL

Introduction de la Partie 1

Le contexte de cette étude est ancré dans les préoccupations croissantes concernant l'impact environnemental des opérations logistiques mondiales. La nécessité de réduire l'empreinte carbone et d'adopter des pratiques durables est devenue primordiale, ce qui justifie l'analyse de l'influence de telles pratiques sur la performance des prestataires de services logistiques.

Dans cette première partie nous adoptons une démarche qui constitue un cadre théorique pertinent pour comprendre l'adoption des pratiques environnementales par les prestataires de services logistique.

Selon Scott (2001)³, les institutions sont composées de règles, normes et croyances qui façonnent les comportements organisationnels. DiMaggio et Powell (1983) identifient trois mécanismes d'isomorphisme - coercitif, mimétique et normatif - qui expliquent comment les organisations tendent à s'homogénéiser sous l'effet des pressions institutionnelles. Ces mécanismes dépassent la simple recherche d'efficacité économique pour intégrer la quête de légitimité dans un environnement concurrentiel et réglementaire complexe.

Cette revue de littérature s'appuie sur ces concepts pour analyser l'influence des pratiques environnementales sur la performance des prestataires logistiques.

Chapitre 1 – La théorie néo-institutionnelle : un cadre explicatif des motivations environnementales des PSL

Introduction du Chapitre 1

Dans ce premier chapitre nous allons expliquer l'origine et les fondements de la théorie néo institutionnelle, sa pertinence en sciences de gestion et spécifiquement dans les domaines de la logistique. Par la suite nous allons définir les formes et mécanismes

³ Scott, W.R. (2001). *Institutions and Organizations*. Sage Publications

d'isomorphisme selon DiMaggio & Powell (1983) et leur rôle dans l'adoption des pratiques environnementales par les PSL.

Section 1 – Cadre général de la théorie néo-institutionnelle

1.1. Définition et origines de la théorie

La Théorie néo-institutionnelle s'est développé à la fin des années 70 en réaction à l'ancien institutionnalisme. Alors que ce dernier considérait l'organisation comme une institution avec une perspective plutôt politique et locale, le néo-institutionnalisme met l'accent sur l'environnement organisationnelle plus large et sur les influences inter-organisationnelles, la conformité et la culture⁴. Cette approche intègre des dimensions culturelles et cognitives pour expliquer les pressions qui dictent les comportements organisationnels et façonnent leurs structures.

1.2. Application dans les sciences de gestion et en logistique

Selon Douglas North, les institutions sont « les règles du jeu dans une société, ou, plus précisément, les contraintes conçues par les hommes qui structurent l'interaction humaine, elles structurent les incitations dans les échanges humains, qu'ils soient politiques, sociaux ou économiques » (1990, p. 1).

Les institutions, bien qu'en général stables, peuvent évoluer progressivement ou bien suite à des chocs externes. Elles structurent les interactions sociales et favorisent un environnement propice à la performances économique durable.

1.3. Intérêt pour comprendre les motivations environnementales

Les concepts clés de la théorie néo-institutionnelle reposent sur deux piliers :

-Les isomorphismes qui sont le concept central désigne la tendance des organisations à se ressembler sous l'effet des pressions institutionnelles et des incertitudes. Confrontées à des environnements similaires, les organisations adoptent des pratiques, des structures et des comportements semblables pour gagner en légitimité et réduire les risques.

-La Légitimité qui est le deuxième concept fondamental. Pour survivre, une organisation doit non seulement être performante économiquement, mais aussi être perçue

⁴ Contribution de la theorie neo-institutionnelle a l'étude des strategies institutionnelles des fournisseurs automobiles de la somaca: modèle théorique, 3-5

comme légitime par son environnement social et institutionnel. Cette légitimité s'obtient en se conformant aux normes, aux valeurs et aux règles du système institutionnel auquel l'organisation appartient.

La théorie néo institutionnelle permet de comprendre la stabilité et le changement dans les organisations et les politiques publiques. Elle montre que les organisations sont encastrées dans un contexte social plus large qui influence leurs pratiques et leur structure. Elle éclaire aussi le phénomène de mimétisme organisationnel, où les organisations imitent celles qui sont perçues comme légitimes ou efficace.

En résumé la théorie néo-institutionnelle offre une grille de lecture puissante pour analyser comment les institutions façonnent les comportements organisationnels au-delà des simples considérations économiques, en intégrant les dimensions culturelles, sociales et cognitives.

Section 2 – Les trois formes d'isomorphisme institutionnel

L'isomorphisme institutionnel, selon DiMaggio et Powell (1983)⁵, désigne le processus par lequel les organisations deviennent de plus en plus similaires sous l'effet de pressions institutionnelles. Trois formes d'isomorphisme sont identifiées.

-Isomorphisme coercitif : Résulte de pressions légales, réglementaires ou contractuelles telle que les lois environnementales.

-Isomorphisme mimétique : Survient en situation d'incertitude ; les organisations imitent celles qui sont perçues comme légitimes ou performantes.

-Isomorphisme normatif : Provoqué par des normes professionnelles, de l'éducation ou des associations professionnelles.

Ces mécanismes conduisent les entreprises à adopter des pratiques similaires pour gagner en légitimité, au-delà des simples impératifs d'efficacité.

Dans cette deuxième section du premier chapitre, nous allons présenter en détail les trois mécanismes d'isomorphisme ainsi que les différents rôles dans l'adoption des pratiques environnementales par les prestataires de services logistiques.

⁵ DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review* 48(2), 147-160

2.1. Isomorphisme Coercitif

2.1.1. Réglementations environnementales contraignantes

Le dérèglement climatique est un facteur clé incitant les entreprises à adopter des politiques environnementales. Selon le *Rapport du GIEC (2021)*⁶, la hausse des températures globales et les catastrophes naturelles impactent fortement les infrastructures logistiques. De plus, l'épuisement des ressources naturelles, comme le pétrole et certains métaux rares, oblige les entreprises à rechercher des solutions plus durables (énergies renouvelables, logistique verte).

Les gouvernements et organismes internationaux imposent des régulations strictes pour limiter l'impact écologique des entreprises. L'Union Européenne a instauré le Green Deal avec des objectifs de neutralité carbone d'ici 2050. Des accords et des lois comme l'accord de Paris 2015 ou la loi Energie climat ou France et la Loi AGIEC Anti-Gaspillage pour une économie circulaire ont été déployé pour inciter les entreprises et les parties prenantes à se conformer dans un but d'attendre la notabilité Carbone d'ici 2050.

Mécanismes et Mesures Clés du Green Deal⁷

Le Green Deal vise à transformer l'économie européenne en assurant une croissance continue tout en préservant environnement durable, les principales réformes principales adoptés dans ce pacte sont :

Tableau 1: Principaux mécanismes et initiatives de l'Union européenne pour la transition écologique

MECANISME	DESCRIPTION
NEUTRALITE CARBONE 2050	Objectif juridique contraignant de neutralité climatique inscrit dans la Loi Climat européenne (2021).
FIT FOR 55 (2021)	Paquet législatif visant à réduire les émissions de GES de 55 % d'ici 2030 (par rapport à 1990).

⁶ Rapport du GIEC 2021 sur le changement climatique.

https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WG1_SPM_French.pdf

⁷ The European Green Deal <https://ec.europa.eu/stories/european-green-deal/>

MECANISME D'AJUSTEMENT CARBONE AUX FRONTIERES (CBAM)	Taxe carbone aux frontières pour éviter la "fuite de carbone" liée aux importations. Dans ce même cadre l'Emission Trading System (ETS) est un mécanisme qui impose où les entreprises achètent des quotas pour émettre du CO ₂ .
TAXONOMIE VERTE DE L'UE	Classification des activités économiques durables pour orienter les investissements verts.
JUST TRANSITION MECHANISM	Fonds pour soutenir les régions et travailleurs affectés par la transition écologique.
STRATEGIE "DE LA FERME A LA TABLE"	Réforme des systèmes alimentaires pour les rendre plus durables et résilients. Cette réforme est complémentaire à la stratégie Biodiversité 2030.
PLAN D'ACTION POUR UNE ECONOMIE CIRCULAIRE	Objectif de réduire la consommation de ressources, favoriser la réutilisation et le recyclage.

Source : Commission européenne, *Paquet législatif Green Deal* (2021)

Pour le secteur de la Logistique trois mesures peuvent être décrite dans notre travail tenant en considération les intersections entre eux :

Tableau 2: Mesures clés par secteur dans le cadre du Green Deal

SECTEUR	MESURES CLES
TRANSPORT	- Accélération de l'électrification (véhicules, infrastructures) - Normes d'émission renforcées (CO ₂ pour véhicules) - Réduction du transport routier au profit du rail et du maritime
INDUSTRIE	- Soutien à l'innovation verte (hydrogène, capture carbone) - Normes environnementales renforcées- Mise en place du CBAM
FINANCE	- Obligation de reporting ESG pour les entreprises (CSRD)- Taxonomie verte comme outil de référence pour les investissements

Source : Commission européenne, *Green Deal & Fit for 55 Package* (2021)

L'accord de Paris⁸

Signé en 2015 lors de la COP21, est un traité international visant à limiter le réchauffement climatique bien en dessous de **2°C**, avec un objectif idéal de **1,5°C** par rapport aux niveaux préindustriels. Il repose sur plusieurs engagements clés :

Tableau 3: Les trois piliers de l'accord de paris sur le climat

PILIER	DESCRIPTION
REDUCTION DES EMISSIONS DE CO ₂	Les États doivent soumettre et mettre à jour régulièrement des NDCs (contributions déterminées au niveau national) visant à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.
FINANCEMENT CLIMATIQUE	Les pays développés se sont engagés à mobiliser 100 milliards USD/an pour aider les pays en développement dans leur transition écologique et adaptation au changement climatique.
TRANSPARENCE ET SUIVI	Un cadre commun de transparence permet le suivi, la vérification et la publication régulière des progrès réalisés par chaque pays (reporting climatique).

Source : *Accord de Paris (COP21, 2015)*, Secrétariat de la CCNUCC

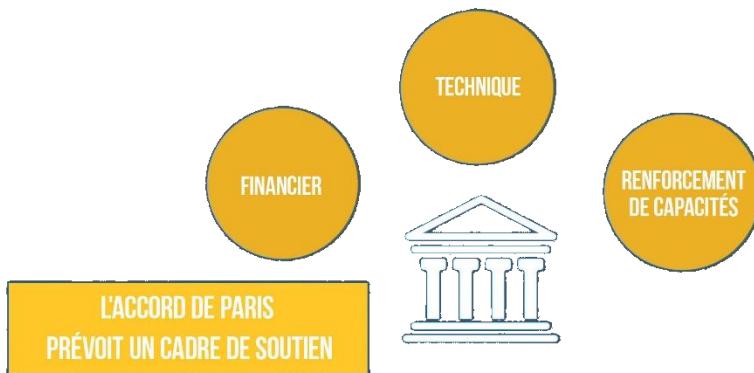
⁸ <https://unfccc.int/fr/a-propos-des-ndcs/l-accord-de-paris>

L'Accord de Paris a des implications majeures pour les entreprises :

Tableau 4: Domaines d'action et effets concrets de la transition climatique

DOMAINE	EFFETS CONCRETS
REGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE	Renforcement des politiques climatiques nationales : taxes carbone, quotas d'émissions, interdictions sectorielles.
REPORTING EXTRA-FINANCIER (ESG)	Exigences croissantes en matière de transparence climatique (émissions, plans de transition, risques climatiques).
INNOVATION ET TRANSITION VERTE	Opportunités pour développer des solutions bas-carbone : efficacité énergétique, énergies renouvelables, économie circulaire.

Source : Commission européenne, *Green Deal & politiques climatiques* (2021)



Source : <https://unfccc.int/fr/a-propos-des-ndcs/l-accord-de-paris>

La Loi Energie Climat (2019)⁹

Promulguée en 2019, cette loi fixe le cadre pour atteindre les objectifs de neutralité carbone de la France d'ici 2050, en cohérence avec l'accord de Paris et les directives du GIEC.

Les Objectifs principaux de cette loi sont :

- Neutralité carbone en 2050 : réduction progressive des émissions de CO₂.
- Fin des énergies fossiles : suppression progressive des centrales à charbon d'ici 2022 et réduction de la dépendance aux hydrocarbures.
- Développement des énergies renouvelables : augmentation de la part du solaire, de l'éolien et du biogaz dans le mix énergétique.

⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000038430994/>

- Réduction de la consommation énergétique : amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments et industries.
- Régulation des marchés de l'énergie : protection des consommateurs et encadrement des prix de l'électricité et du gaz.
- Renforcement du cadre juridique pour le climat : création du Haut Conseil pour le Climat et intégration de la transition énergétique dans les décisions économiques.

Cette loi impose des obligations aux entreprises pour réduire leur empreinte carbone et accélérer la transition énergétique.

La Loi AGEC¹⁰(Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire - 2020)

Adoptée en février 2020, vise à lutter contre le gaspillage et promouvoir une économie circulaire, en favorisant le recyclage et la réduction des déchets, les *mesures phares de cette loi sont* :

- Interdiction progressive des plastiques à usage unique (gobelets, couverts, pailles, sacs plastiques...).
- Obligation de réemploi et de recyclage pour les industriels (écoconception, extension de la durée de vie des produits).
- Fin de la destruction des invendus non alimentaires (textile, électronique, cosmétiques...) : obligation de réemploi ou recyclage.
- Information renforcée pour les consommateurs : affichage environnemental et étiquetage plus transparent sur l'impact des produits.
- Encadrement de l'obsolescence programmée : lutte contre la réduction volontaire de la durée de vie des produits.
- Développement des filières de responsabilité élargie des producteurs (REP) : obligation pour les fabricants de gérer la fin de vie de leurs produits.

Cette loi oblige les entreprises à adopter des pratiques durables et à optimiser la gestion des déchets.

¹⁰ <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-anti-gaspillage-economie-circulaire>

2.1.2. Normes et les reporting obligatoires

Les normes et les rapports internationaux en matière environnementale ont émergé progressivement sous l'effet de préoccupations mondiales liées au changement climatique, à la dégradation de l'environnement et à la pression des États, des institutions internationales et de la société civile. Ces instruments jouent un rôle crucial dans l'isomorphisme coercitif ou normatif, en imposant aux entreprises des obligations de conformité ou en les incitant fortement à intégrer des pratiques durables sous peine de sanctions réglementaires, de restrictions d'accès aux marchés, ou de perte de légitimité.

Voici les principales normes et rapports agissant comme mécanismes d'isomorphisme coercitif :

Global Reporting Initiative (GRI)¹¹

Les GRI standards sont un ensemble de norme internationales élaboré par le Global reporting initiative, une organisation indépendante à but non lucratif créée en 1997. Ces standards sont aujourd'hui parmi les plus largement utilisés au monde pour le reporting en développement durable (ESG : Environnemental, Social, Gouvernance). Ils permettent aux entreprises de communiquer de manière standardisée, les normes visent à :

- Améliorer la transparence des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes (investisseurs, clients, ONG, autorités, etc.)
- Favoriser la redevabilité des organisations sur leurs impacts réels sur le développement durable
- Permettre une comparabilité entre les performances des différentes entreprises.

La dernière révision de ces normes faites en 2021 favorise la clarté et l'uniformité, une structuration en trois séries principales a été mise en place :

¹¹ GRI (2021), *GRI Standard*

Tableau 5: Séries de Normes GRI et leurs applications

SERIE GRI	FONCTION PRINCIPALE	CONTENU	EXEMPLES DE NORMES
1. GRI UNIVERSAL STANDARDS	Base commune à tous les rapports ; définit les principes généraux de reporting durable.	- Cadre conceptuel - Informations générales - Détermination des impacts significatifs	- GRI 1 : Fondations 2021 - GRI 2 : Informations générales - GRI 3 : Sujets significatifs
2. GRI TOPIC STANDARDS	Normes spécifiques aux impacts selon les thématiques environnementales, sociales et économiques.	- Performance environnementale, sociale, économique - Doivent être sélectionnées selon la matérialité	- GRI 302 : Énergie - GRI 305 : Émissions - GRI 401 : Emploi - GRI 403 : Santé et sécurité
3. GRI SECTOR STANDARDS	Normes sectorielles pour refléter les enjeux propres à chaque secteur d'activité.	- Développées progressivement par industrie - Guident l'identification des thèmes significatifs	- GRI Sector Standard for Oil and Gas (publié) - GRI Sector for Coal, Agriculture, etc. (en développement)

Source : Global Reporting Initiative standards, 2021 : www.globalreporting.org/standards

2.1.3. Directives sur les émissions de CO2 et standards environnementaux

Les entreprises font face à des pressions institutionnelles croissantes, à la fois formelles, à travers des lois et règlements, mais aussi informelles via les attentes sociétales, des ONG, des investisseurs ou des clients. Ces pressions, selon la théorie néo-institutionnelle, engendrent des comportements de conformité pour éviter des sanctions juridiques ou préserver leur légitimité. Trois directives illustrent particulièrement cette dynamique :

Directive européenne CSRD (2022)¹²

Cette directive impose aux grandes entreprises européennes de publier des informations extra-financières standardisées sur les enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Elle renforce la transparence et rend les pratiques environnementales vérifiables, accroissant la pression légale sur les organisations. La CSRD favorise ainsi une normalisation des comportements durables dans les milieux économiques.

Règlement européen sur la taxonomie verte (2020)¹³

Ce règlement définit les critères techniques permettant d'identifier les activités économiques considérées comme durables sur le plan environnemental. Il sert de référentiel pour les investissements verts, obligeant les entreprises à se positionner clairement vis-à-vis

¹² Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil

¹³ Règlement (UE) 2020/852

de leurs impacts. Il induit un alignement stratégique vers des modèles bas-carbone, sous peine d'exclusion des financements verts.

Les Directives du GIEC (*groupement d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat*)

Bien qu'elles ne soient pas juridiquement contraignantes, ces directives fournissent un cadre scientifique de référence pour les politiques climatiques et les stratégies des entreprises. Elles influencent fortement les attentes sociétales et réglementaires, notamment en matière de neutralité carbone et d'adaptation. Le non-alignement avec ces recommandations peut fragiliser la réputation et l'acceptabilité sociale des entreprises. Nous avons synthétisé les objectifs et les recommandations des directives de la GIEC (AR6,2023) dans ce tableau :

Tableau 6: Objectifs, constats et recommandation de GIEC (AR6 -2023)

THEMATIQUE **OBJECTIFS / CONSTATS / RECOMMANDATIONS**

THEMATIQUE	OBJECTIFS / CONSTATS / RECOMMANDATIONS
OBJECTIFS CLES DU GIEC	<ul style="list-style-type: none">- Limiter le réchauffement à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels- Atteindre la neutralité carbone d'ici 2050- Réduire fortement les émissions de GES- Renforcer l'adaptation au changement climatique- Financer la transition écologique dans les pays vulnérables
A. ÉTAT DU CLIMAT (AR6 – 2023)	<ul style="list-style-type: none">- Température globale déjà augmentée de 1,1°C- Événements extrêmes plus fréquents : sécheresses, inondations, vagues de chaleur- Risque de points de basculement : fonte des glaciers, Amazonie en danger
B. REDUCTION DES ÉMISSIONS	<ul style="list-style-type: none">- Objectif : – 43 % d'émissions CO₂ d'ici 2030 (vs. 2019)- Neutralité carbone mondiale en 2050 - Secteurs prioritaires :<ul style="list-style-type: none"><i>Énergie</i> : Fin du charbon, renouvelables<i>Transport</i> : Électrification, transports collectifs<i>Industrie</i> : Efficacité énergétique, technologies bas carbone<i>Agriculture</i> : Réduction de la déforestation, pratiques durables
C. FINANCEMENT ET JUSTICE CLIMATIQUE	<ul style="list-style-type: none">- Les pays développés doivent financer l'adaptation des pays du Sud- Investir dans :<ul style="list-style-type: none"><i>L'atténuation</i> : renouvelables, captage CO₂<i>L'adaptation</i> : protection contre les catastrophes- Tenir compte des inégalités climatiques pour une transition équitable
ROLE DES ENTREPRISES SELON LE GIEC	<ul style="list-style-type: none">- Définir une stratégie de transition carbone- Réduire leur empreinte carbone (énergie renouvelable, optimisation industrielle)- Intégrer les critères ESG et renforcer la transparence - Investir dans l'innovation bas carbone- Développer l'économie circulaire et préserver la biodiversité
BENEFICES POUR LES ENTREPRISES	<ul style="list-style-type: none">- Conformité aux normes internationales - Réduction des risques climatiques financiers- Amélioration de la compétitivité à long terme

Source : Travaux du 6 -ème rapport d'évaluation du GEIC 2021-2023

2.2. Isomorphisme Mimétique

2.2.1. Imitation en période d'incertitude

L'isomorphisme mimétique se manifeste principalement comme une stratégie d'adaptation des organisations face à l'incertitude, notamment lorsque les causes des problèmes ou les solutions efficaces ne sont pas clairement identifiés. Dans ce contexte, les entreprises tendent à imiter les comportements et pratiques des acteurs perçus comme des leaders ou des innovateurs dans leur secteur afin de réduire les risques liés à l'expérimentation d'actions nouvelles. Cette imitation permet de s'appuyer sur des modèles éprouvés et reconnus assurant ainsi une certaine légitimité et une meilleure acceptation sociale.

Dans le secteur de la logistique, où les enjeux environnementaux sont complexes et en constante évolution, les prestataires adoptent souvent des pratiques environnementales déjà mises en œuvre par des concurrents performants ou des entreprises pionnières. Cette démarche est d'autant plus forte lorsque le cadre réglementaire est flou ou en mutation, renforçant l'incertitude stratégique (DiMaggio & Powel, 1993 ; Encyclopédie du management public, 2022)¹⁴. Ainsi, l'imitation devient une solution pour gérer l'ambiguïté tout en s'inscrivant dans une dynamique d'amélioration continue.

Par exemple, dans un contexte de transition écologique rapide et de pression sociale croissante, de nombreuses entreprises logistiques s'inspirent des pionniers comme *Maersk* ou *DHL*, qui ont investi massivement dans les carburants alternatifs ou les flottes décarbonées. Ce mimétisme est une stratégie de sécurisation, particulièrement lorsque les cadres réglementaires sont flous ou en évolution (Delmas & Toffel, 2004). Il contribue à uniformiser les pratiques du secteur autour de standards réputés efficaces et socialement valorisés.

D'autres exemples d'entreprises de taille mondiale comme *Kuehne+Nagel* et *DSV* ont adapté des initiatives innovantes de décarbonation dont les efforts sont illustrés dans le tableau suivant et qui ont été retenus comme référence de pratique à adapter visant à améliorer la performance écologique.

¹⁴ Encyclopédie du management public (2022). Isomorphisme institutionnel.

Tableau 7: Initiatives d’entreprises logistiques pour la réduction des émission CO2

Entreprise	Initiative	Données disponibles	Réduction estimée de CO ₂	Période
Kuehne+Nagel ¹⁵	Installation de panneaux solaires sur les camions	Jusqu'à 1 200 litres de carburant économisés par an et par véhicule	3,8 tonnes de CO ₂ par camion et par an	Depuis 2022
DSV ¹⁶	Commande de 300 camions électriques auprès de Volvo	Livraison prévue entre 2024 et 2026	Target moins 5000 Tonnes démission CO ₂	2024-2026

Source : Données entreprises Kuehne+Nagel et DSV, communiqués officiels

2.2.2. Reproduction des KPI environnementaux des leaders

Un Aspect concret de cet isomorphisme mimétique est la reproduction des indicateurs clés de performances (KPI) environnementaux développés et utilisé par les entreprises leaders du secteurs logistiques. Ces KPI qui mesurent par exemple les émissions de CO₂, la consommation énergétique, ou le taux de recyclage, servent de références pour évaluer et piloter la performance environnementale.

Les entreprises imitent ces indicateurs non seulement pour aligner leurs pratiques sur des standards reconnus, mais aussi pour pouvoir communiquer de manière transparente et crédible auprès de leurs parties prenantes (clients, régulateurs, investisseurs). Par exemple la mise en place d’indicateurs tel que les ICE (indicateurs de condition Environnementales) ou les IPO (indicateurs de performance opérationnelle) permet aux prestataires logistiques d’évaluer leur impact environnemental tout en s’inscrivant dans une logique de benchmarking sectoriel.

Cette reproduction des KPI est souvent accompagnée de l’adoption d’outils technologiques et de systèmes de reporting qui facilitent la collecte et l’analyse des données environnementales, renforçant ainsi la crédibilité des démarches vertes adoptées.

¹⁵ <https://newsroom.kuehne-nagel.com/kuehnenagel-is-driving-with-the-power-of-the-sun-to-lower-co2-emissions/>

¹⁶ <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/volvo-wins-order-300-electric-trucks-dsv-2024-08-22/>

Dans le tableau suivant nous avons repris les KPI's fréquemment utilisés par les prestataires de la logistique et qui ont été développé par rapport aux normes mais aussi suite à des imitations ou reproduction ou imitation des mêmes pratiques.

Tableau 8: Indicateurs clés de performance pour une supply chain durable

SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN KPI'S	Déchets générés par la chaîne d'approvisionnement Quantité totale de déchets générés Type de déchets Méthode d'élimination des déchets
	Taux de recyclage Taux de recyclage = (Quantité de déchets municipaux recyclés, réutilisés, compostés) / (Quantité totale générée)
	Émissions de gaz à effet de serre (GES) et empreinte carbone Quantité de GES (CO ₂ e) par scope <i>Scope 1 : Émissions directes des véhicules et installations de l'organisation</i> <i>Scope 2 : Émissions indirectes liées à l'électricité, chauffage, refroidissement achetés</i> <i>Scope 3 : Émissions indirectes provenant des biens/services achetés, des déplacements des employés, des déchets dans la chaîne logistique KPI</i>
	Consommation d'énergie Énergie totale consommée (kWh) Énergie renouvelable vs. non-renouvelable
	Optimisation des transports Choix de fournisseurs proches Véhicules à énergie alternative Optimisation des itinéraires KPI : Réduction des émissions liées au transport Nombre de kilomètres optimisés Pourcentage de véhicules propres
	Impact sur l'écosystème Pourcentage de matériaux écologiques utilisés Réduction de l'empreinte environnementale des produits
	Traçabilité des produits à chaque étape Pourcentage de produits traçables Taux de recyclage par produit Durée de vie du produit
	Consommation d'eau Consommation totale d'eau Quantité d'eau recyclée Quantité d'eau gaspillée Eau réutilisée Eau traitée avant rejet
	Contrôle qualité des matériaux pour la création de valeur future Taux de défauts réduits Économies réalisées sur les ressources Taux d'amélioration continue (benchmarking)

Source : Adapté des bonnes pratiques internationales en logistique durable (Global Reporting Initiative, ISO 14083)

2.2.3. Adoption des pratiques vertes performantes

L'imitation des pratiques environnementales des entreprises performantes est aussi une stratégie visant à renforcer la légalité et la crédibilité des prestataires logistiques sur un marché où la durabilité est devenue un enjeu majeur. En adoptant des pratiques vertes déjà éprouvées par des leaders, les entreprises cherchent à s'aligner sur les attentes croissantes des consommateurs, des partenaires commerciaux et des régulateurs, tout en améliorant leur image de marque.

Par exemple, des pratiques telles que l'optimisation des chaînes d'approvisionnement pour réduire l'empreinte Carbone, l'utilisation de technologies avancées pour la traçabilité des émissions, ou encore la formation du personnel à l'écoconduite, sont souvent reprises par les acteurs qui souhaitent se positionner comme responsables et innovants.

Dans ce contexte nous avons dimensionné les pratiques environnementales selon des axes qui permettent de les structurer, faciliter l'analyse et mieux les orienter :

Tableau 9: Principaux leviers stratégiques pour une logique durable et responsable

Technologique	<ul style="list-style-type: none">• Utilisation des véhicules électriques ou hybrides• Utilisation de carburant alternatif (biogaz, hydrogène)• Système intelligents de gestion des itinéraires, capteurs IoT pour le suivi des émissions
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none">• Mutualisation des flux logistiques pour limiter les trajets à vide• Ventre de consolidation urbaine pour réduire la congestion• Gestion optimisée de l'inventaire pour éviter le gaspillage
Stratégique	<ul style="list-style-type: none">• Alignement des objectifs environnementaux avec la stratégie d'entreprise• Intégration de la RSE dans la chaîne de l'approvisionnement• Engagements dans des coalitions comme la SBTi
Comportementale	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilisation des salariés• Formation continue à la logistique verte• Encouragement au télétravail et à la dématérialisation

Source : *The dimensions of Green supply chain management practices* publié lors de la *World Conference on Supply Chain Management*¹⁷ aborde l'importance du dimensionnement des pratiques agissant comme référentiel aux entreprises en matière de dimensionnement des bonnes pratiques environnementales, ces travaux ont été repris dans le livre de Joseph Sarkis *Greening the supply chain* (2006), qui définit le cadre conceptuel et le rôle des politiques environnementales adopté par les entreprises ainsi que les pratiques adaptées dans le but de maîtriser les leviers de la compétitivité.

¹⁷ <https://tiikmpublishing.com/data/conferences/doi/wcosm/wcosm.2017.2111.pdf>

2.3. Isomorphisme Normatif

2.3.1. Standards professionnels du secteur logistique

L’isomorphisme normatif découle principalement de la professionnalisation des acteurs d’un secteur, qui partagent des normes, standards et pratiques via la formation, les réseaux professionnels et les certifications. Dans le secteur logistique, cette dynamique se traduit par l’élaboration collective de règles et de méthode de travail destinée à légitimer les activités et à garantir un certain niveau d’autonomie professionnelle. Par exemple, les normes AFNOR telles que la NF X50-600¹⁸ définissent les grandes étapes et processus logistiques, servant de référence aux entreprises pour structurer leurs opérations et assurer la qualité de leurs services. Ces standards professionnels favorisent une homogénéisation des pratiques tout en renforçant la crédibilité des prestataires auprès de leurs clients et partenaires.

D’autre part les responsables RSE et les auditeurs qualifiés opérant étroitement avec les acteurs logistiques, reçoivent des formations homogènes souvent adossées à des référentiels comme l’ISO 14001 ou les GRI standards, cette homogénéisation des compétences et des référents contribue à aligner les entreprises sur des pratiques similaires. Des institutions comme l’International Federation of Freight Forwarder Association (FIATA) ou l’European Logistics Association (ELA) jouent un rôle dans la diffusion de ces standards, agissant comme vecteurs de normalisation professionnelle dans les pratiques environnementales du secteur.

2.3.2. Certifications et labels environnementaux

Dans le domaine de la logistique, les certifications et labels environnementaux jouent un rôle essentiel dans la diffusion des normes et dans la pression normative exercée sur les entreprises. Ces dispositifs, souvent délivrés par des organismes indépendants, attestent de l’engagement des prestataires dans une démarche de développement durable et de responsabilité sociale. Par exemple le Label « Transport & Logistique Responsables » de la FNTR est reconnu comme le premier label ESG complet du secteur, valorisant les entreprises qui intègrent les enjeux environnementaux dans leur stratégie opérationnelle.

Quant aux certification ISO 14001, EMAS ou encore le label EcoVadis constituent des référentiels techniques que les entreprises logistiques adoptent pour démontrer leur engagement environnemental et répondre aux exigences des parties prenantes.

¹⁸ AFNOR, FAQ Normes-Logistiques

L'obtention de telles certification sont souvent exigées dans des appels d'offre, elle permet aux entreprises non seulement de se conformer aux exigences réglementaires, mais aussi de répondre aux attentes croissantes des client et des partenaires en matière de durabilité.

2.3.3. Attentes sociétales et conformité RSE

Au-delà des normes et certifications, l'isomorphisme normatif s'exprime également par la conformité aux attentes sociétales en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Dans la logistique, cette conformité est devenue un enjeu stratégique, car les parties prenantes à savoir clients, salarié, fournisseurs, actionnaires, exigent une prise en compte accrue des impact sociaux et environnementaux. L'intégration des valeurs RSE contribue à construire une identité professionnelle partagée, fondée sur des principes éthiques et durables.

Ces attentes sont véhiculées par les médias, les ONG, les classements ESG et les groupes d'experts, qui participent à façonner ce qu'il est socialement acceptable ou valorisé. Cette dynamique favorise l'engagement des salariées, améliore la réputation des entreprises et facilite leur acceptation sociale. Par exemple, la communication transparente sur l'origine des produits ou l'implication des salariés dans les initiatives environnementales sont des manifestations concrètes de cette conformité aux attentes sociétales.

Conclusion du chapitre 1 :

En intégrant la perspective de la théorie néo-institutionnelle, on peu conclure que les trois formes d'isomorphisme (Déscriptif1), interagissent de manière complémentaire pour façonner les comportements des organisations. Ces pressions institutionnelles, qu'elles soient imposées par des contraintes formelles, par les mimétismes face à l'incertitude, ou par la socialisation professionnelle, conduisent à une homogénéisation progressive des pratiques organisationnelle afin d'assurer la légitimité et la survie dans un environnement institutionnel complexe et dynamique.

Dans ce cadre, l'adoption des pratiques environnementales par les organisations ne relève pas uniquement d'une démarche volontaire ou stratégique fondée sur des choix

rationnels, mais s'inscrit dans ces dynamiques institutionnelles qui encadrent et orientent leurs actions.

Ainsi les organisations répondent à des attentes normatives, à des pressions réglementaires et à des modèles exemplaires qui s'imposent à elles, parfois indépendamment de leur volonté propre, ce qui illustre l'importance du poids dans la structure des comportements organisationnel.

Cette compréhension ouvre la voie à une analyse plus concrète et détaillé des pratiques environnementales effectivement adaptées par les organisations. Que le chapitre suivant se propose d'explorer. Il s'agira d'examiner comment les pratiques se traduisent sur le terrain, dans quelles mesures elles reflètent ces mécanismes institutionnels, et quels sont les enjeux réels pour les organisations concernées.

Tableau 10: récapitulatif des formes d'isomorphisme et leur influences sur les pratiques

<i>Isomorphisme</i>	<i>Origine des pressions</i>	<i>Exemples dans les pratiques environnementales logistiques</i>
<i>Coercitif</i>	Pressions légales, réglementaires, sociétales	Réglementations environnementales, normes ISO, reporting ESG obligatoire
<i>Mimétique</i>	Imitation des leaders en contexte d'incertitude	Adoption des meilleures pratiques environnementales, KPI des leaders
<i>Normatif</i>	Professionnalisation, normes professionnelles	Certifications, labels, attentes RSE, réseaux professionnels

Source : élaboration propre suite croisement des données de la revue

Chapitre 2 – Pratiques environnementales des prestataires de services logistiques : analyse et évaluation de leur performance

Introduction du Chapitre 2

Dans ce deuxième chapitre, nous mettons en lumière les pratiques environnementales des prestataires de services logistiques (PSL). Nous commencerons par définir ces pratiques dites "vertes" ou "durables", en précisant leurs objectifs et en proposant une typologie selon les domaines fonctionnels, ainsi qu'une classification stratégique (internes vs partenariales, proactives vs réactives).

Dans un second temps, nous aborderons leur évolution récente face aux enjeux du développement durable, puis analyserons leur impact sur la performance des PSL, en montrant comment ces initiatives peuvent contribuer à la fois à la réduction des impacts écologiques, à l'efficacité économique et à une meilleure intégration sociale.

Section 1 – Définition et objectifs des pratiques de logistique verte

1.1. Définition de la logistique verte

La Logistique verte, ou logistique durable, se définit comme l'intégration d'une démarche écologique dans la gestion de l'ensemble des processus logistiques afin de réduire leur impact environnemental. Elle couvre toutes les étapes du cycle de vie d'un produit, depuis la fabrication, le stockage, le transport, jusqu'à la distribution et le recyclage. Cette approche vise à optimiser les ressources utilisées, à diminuer les émissions polluantes notamment Co2, à favoriser l'utilisation de matériaux recyclables par des pratiques telles que l'optimisation des itinéraires, la réduction des distances parcourues, ou encore l'utilisation de moyens de transport éco responsable.

1.2. Objectifs et enjeux environnementaux pour les PSL

Les objectifs principaux de la logistique verte sont multiples. D'une part, elle cherche à réduire l'empreinte environnementale des activités logistiques en minimisant la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre, contribuant ainsi à la préservation de l'environnement. D'autre part, elle vise aussi à réduire les coûts opérationnels par une meilleure gestion des ressources et une optimisation des flux logistiques. Enfin, la logistique verte permet d'améliorer l'image de marque des entreprises engagées, en répondant aux attentes croissantes des parties prenantes. Cette démarche présente ainsi un levier stratégique conciliant performance économique et responsabilité écologique.

Section 2 – Typologies des pratiques environnementales

Les pratiques environnementales des prestataires de service logistiques (PSL) se déclinent en plusieurs typologies traduisant leur degré d'engagement dans la réduction de l'empreinte écologique de leur activité. Ce paragraphe présente deux axes de classification : d'une part selon les domaines fonctionnel de la logistique, et d'autre part selon une approche stratégique.

2.1. Classification par domaines fonctionnels

Les Pratiques environnementales mise en œuvre par les prestataires de services logistiques (PSL) peuvent être analysées et classée à travers les principaux domaines fonctionnels de leur chaîne d'activités. Chacune de ces fonctions offre des leviers spécifiques pour contribuer à la réduction de l'impact écologique global du secteur.

Transport : le recours à des véhicules alternatifs telle que l'électriques, l'hybride ou fonctionnant au gaz naturel, permet de diminuer significativement les émissions polluantes. En parallèle, l'optimisation des itinéraires à l'aide de logiciels de planification avancées réduit les distances parcourues, la consommation de carburant et par conséquent l'empreinte Carbone des opérations logistiques.

Entrepôt : Les installations logistiques adoptent des solutions durables telles que l'éclairage LED à haute efficacité énergétique, ainsi que des bâtiments éco-conçus intégrant une meilleure isolation thermique, des systèmes de récupération des eaux de pluie ou encore l'usage d'énergie renouvelable. Certains PSL ont opté pour s'installer dans des Zones à Faible Emission (ZEF) ou appelé zone industrielle écologiques visent à réduire l'impact environnemental des activités industrielles grâce à des technologies propres, des synergies entre entreprises (économie circulaire), et des réglementations environnementales strictes. Ces dispositifs participent à une gestion plus responsable et moins énergivore des PSL.

Emballage : La réduction du volume des emballages, couplée à l'utilisation de matériaux recyclables, biodégradables ou issus de ressources renouvelables, vise à limiter la production de déchets. Cette démarche permet également d'optimiser le transport en diminuant le poids et l'encombrement des colis, ce qui se traduit par une consommation énergétique moindre.

Technologie : L'intégration de système de gestion logistique « verts », tel que les TMS, les WMS et les FMS, favorise une meilleure planification des opérations, améliore l'efficacité énergétique et permet un suivi en temps réel des indicateurs environnementaux et aussi économique, facilitant ainsi la prise de décisions durables et performantes.

Achats : L'adoption de politiques d'achats responsables conduit les PSL à privilégier des fournisseurs certifiés pour leurs pratiques environnementale plus éthique et plus respectueuse des normes environnementales.

Logistique Inverse : la gestion des retours, la réutilisation d'emballage et le recyclage des matériaux constituent des pratiques clés pour limiter les déchets et prolonger le cycle de vie des ressources utilisées. Elles s'inscrivent dans une logique d'économie circulaire et de réduction à la source des impacts environnementaux.

2.2. Classification stratégique :

La classification stratégique des pratiques environnementales des prestataires de PSL permet de mieux comprendre la nature des initiatives écologiques mises en œuvre par les PSL, ainsi que les logiques sous-jacentes à leur adoption. Elle s'articule principalement autour de deux axes complémentaires : le niveau d'implication organisationnelle (Interne vs partenarial), et le degré d'initiative dans l'engagement environnementale (proactive vs réactive).

2.2.1. Pratiques internes vs partenariales.

Les pratiques internes désignent les actions environnementales directement déployées au sein de l'organisation logistique. Elles traduisent une volonté d'intégrer la dimension environnementale de la gestion opérationnelle et stratégique. Cela inclut par exemple :

- L'optimisation des processus logistiques tels que la réduction des distances, la mutualisation des trajets, l'optimisation de l'utilisation des ressources.
- La formation du personnel à l'écoconduite à haute performance énergétique.
- L'amélioration des infrastructures comme l'installation dans des bâtiments à haute performance énergétique, et se doter d'équipement Eco-efficients.
- L'instauration de politiques internes de gestion des déchets et de sobriété énergétique.

Ces initiatives, souvent portées par des fonctions support comme la qualité, la RSE ou la direction logistique, ont pour but de réduire l'empreinte écologique de l'entreprise depuis l'intérieur, en s'appuyant sur ses ressources propres et sa capacité d'organisation.

A l'opposé, les pratiques partenariales s'inscrivent dans une dynamique de collaboration avec des acteurs externes tels que les clients, les fournisseurs, les transporteurs sous-traitants ou les partenaires institutionnels. Elles visent à construire une logique verte en réseau, cohérent sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Parmi ces pratiques on retrouve :

- La sélection de fournisseurs sur la base de critères environnementaux (ISO14001, Label écologique).
- La co-cocencion des solutions logistiques plus sobres (Groupage, mutualisation des flux, livraison collaborative).
- La participation à des plateformes collaboratives ou des consortiums pour la réduction des émissions globales.

Ces démarches supposent une capacité de coordination inter-organisationnelle, mais permettent d'amplifier l'impact environnemental des actions menées, en agissant à l'échelle systématique.

2.2.2. Pratiques proactives vs réactives

Un second axe d'analyse consiste à distinguer les pratiques proactives, volontaires, des pratiques réactives, imposé ou contraintes.

Les pratiques Proactives sont initiées par les PSL eux même, sans obligation réglementaires immédiate, Elle relève d'une démarche stratégique anticipatrice, motivé par la volonté de :

- Se différencier sur le marché par une offre plus responsable
- Capter de nouvelle opportunité tel qu'un nouveau segment de client ou l'obtention de subventions ou se faire labéliser.
- Renforcer la légitimité institutionnelle ou améliore la réputation de l'entreprise.

Elle se traduisent par des investissements dans l'innovation verte (véhicule propres, technologies intelligentes, projet pilotes), des partenariats de recherche, ou encore la publication volontaire de rapport environnementaux.

En revanche, les pratiques réactives résultent d'une logique de conformité face à des pression institutionnelles déjà en place. Ces pressions peuvent être :

- Coercitives (loi, norme, réglementation)
- Normative (Standard professionnel, attentes ONG ou associations sectorielles)
- Mimétique (alignement sur les pratiques de la concurrence ou des leaders du secteurs).

Ces Pratiques sont généralement mises en œuvre pour éviter les sanctions, préserver l'accès au marché ou répondre à ne exigence client. Elles peuvent se limiter à des actions minimales et à court terme, ce qui réduit leur potentiel de transformation environnementale.

Cette typologie stratégique, en lien direct avec les mécanismes institutionnel présenté au chapitre précédent, met en évidence que l'adoption des opératiques environnementale ne dépend pas uniquement de choix rationnel ou économique mais s'inscrit dans un cadre institutionnel plus large où se croisent :

- La recherche de la légitimité auprès des parties prenantes
- La conformité aux règles et normes établie
- L'inspiration à innover et à transformer les modèles logistiques traditionnel.

Cette analyse constitue une base pertinente pour l'évaluation comparative des pratiques observées sur le terrain, en identifiant à la fois leur protéotype réel et les logiques qui les motivent.

Section 3 – Évaluation de la performance environnementale

Dans ce contexte où les enjeux climatiques deviennent incontournables, l'évaluation de la performance environnementale s'impose comme un levier stratégique pour les PSL. Elle permet de mesurer l'efficacité des pratiques vertes mises en place pour justifier les efforts auprès des parties prenantes et d'orienter les décisions futures. Ce paragraphe propose d'examiner les fondements théoriques et les outils pratiques permettant d'apprécier cette performance de manière rigoureuse et intégrée.

3.1. Définition et dimensions de la performance :

Avant d'aborder les outils de mesure il convient de clarifier la notion même de performance dans une perspective de durabilité. Dans le cadre de la gestion de la chaîne logistique verte (Green Supply Chain Management – GSCM), la performance ne se limite pas à des résultats financiers, mais s'étend à des considérations environnementales et sociales. Cette approche globale est nécessaire pour appréhender les véritables impacts des pratiques logistiques.

3.1.1. Distinction entre performance environnementale, économique et sociale.

Dans le cadre de Green Supply Chain Management, la performance repose sur une approche intégrée qui inclut trois dimensions : environnementale, économique et sociale (Elkington, 1997).

- La performance environnementale mesure l'impact des activités logistiques sur les ressources naturelles, les émissions polluantes, ou la gestion des déchets (Zhu & Sarkis, 2004).
- La performance économique évalue l'efficacité des opérations en matière de coûts, délais, productivité et rentabilité.
- La performance sociale concerne la qualité de vie au travail, la sécurité, l'éthique et la relation avec les parties prenantes (Pagell & Wu, 2009).

3.1.2. Intégration dans la triple Bottom Line

La notion de Triple Bottom Line (TBL), formulé par Elkington (1997), appelle les organisations à considérer simultanément les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Dans le secteur logistique, cela implique que les pratiques vertes doivent :

- Réduire les impacts écologiques à savoir les émissions, la consommation énergétique et la gestion du déchet,
- Contribuer à la maîtrise des coûts,
- Renforcer l'acceptabilité sociale et la réputation de l'entreprise.

Cette approche holistique s'inscrit dans la démarche RSE et constitue aujourd'hui un référentiel partagé pour évaluer la durabilité logistique.

3.1.3. Rôle stratégique des KPI

Les Indicateurs clés de performance (KPI) environnementaux traduisent les objectifs stratégiques en action concrètes. Ils servent à mesurer, suivre et ajuster les efforts réalisés, (Tableau Environnemental KPIs in Logistics du chapitre 1).

Neuf indicateurs de performances sont adaptés par la majorité des PSL, ils permettent non seulement de mesurer la performance énergétique et la conformité mais également de s'assurer de satisfaire les exigences réglementaires et de reporting (GRI, GLEC Framework), tout en facilitant la prises de décision¹⁹ .

¹⁹ (Estampoe et al., 2013)

3.2. Typologie des indicateurs environnementaux :

Pour évaluer efficacement la performance environnementale, il est essentiel de distinguer les différents types d'indicateurs selon leur fonction et leur portée.

3.2.1. Indicateurs de résultat

Ces indicateurs mesurent les impacts directs des activités logistiques sur l'environnement :

- Empreinte carbone (CO₂e) globale ou par activité,
- Consommation d'énergie (électrique, carburant),
- Volume de déchets générés ou recyclés,
- Émissions spécifiques (NOx, PM10...).

Ils permettent une évaluation factuelle des résultats environnementaux obtenus.²⁰

3.2.2. Indicateurs de moyens

Ces Indicateurs évaluent les efforts organisationnels pour favoriser une performance environnementale :

- Nombre de véhicules propres en service,
- Nombre de formations internes sur la durabilité,
- Sites certifiés ISO 14001,
- Taux d'investissements verts.

Ils renseignent sur la structuration de la démarche environnementale²¹

3.2.3. Exemples de tableaux de bord

Les Tableau de bord environnementaux intégrés permettent de centraliser les données, suivre les progrès et orienter les décisions. Ils agrègent des indicateurs clés comme :

- Émissions par site ou activité,
- Consommation énergétique des entrepôts,
- Coûts logistiques associés à la transition verte.

²⁰ (McKinnon & Piecyk, 2012).

²¹ (Zailani et al., 2012 ; Large & Thomsen, 2011).

Des outils comme le TMS, le WMS ou des plateformes comme Eco Transit facilitent la collecte et l'analyse de ces données.²²

Tableau 11: Indicateurs de performance environnementale en logistique : mesure de résultats et leviers d'action

Catégorie	Indicateur	Description
Indicateurs de résultat	Émissions de GES / Empreinte carbone	Quantité totale de gaz à effet de serre émis (en CO ₂ équivalent), par tonne transportée ou par activité.
	Consommation d'énergie	Volume total d'énergie utilisée (carburants, électricité...) dans les opérations logistiques.
	Quantité de déchets générés	Volume ou poids total de déchets produits (solides, liquides, recyclables, dangereux...).
	Émissions de polluants atmosphériques (NOx, SOx, particules fines)	Mesure des rejets dans l'air provenant principalement du transport routier et des entrepôts.
	Taux de recyclage	Pourcentage des déchets réutilisés ou recyclés par rapport au volume total généré.
	Consommation d'eau	Volume total d'eau utilisée dans les processus logistiques.
Indicateurs de moyens	Certifications environnementales	Nombre ou type de certifications obtenues (ISO 14001, EMAS...).
	Nombre de formations environnementales	Sessions de sensibilisation/formations dispensées au personnel sur les pratiques durables.
	Projets ou initiatives écologiques lancés	Nombre de projets mis en œuvre (ex. : plan de mobilité verte, modernisation des équipements...).
	Partenariats durables avec fournisseurs	Nombre de fournisseurs sélectionnés selon des critères environnementaux.
	Investissements dans les technologies vertes	Montant ou nombre d'équipements/installations écologiques intégrés (véhicules propres, LED...).

Sources : Estampe et al. (2013) ; Lieb & Lieb (2010)

En somme, l'évaluation de la performance environnementale constitue un levier essentiel pour les PSL désireux d'ancrer durablement leurs activités dans une logique de responsabilité écologique. Grâce à des indicateurs rigoureusement défini et intégrés dans des outils de pilotage adaptés, les PSL peuvent non seulement suivre l'évolution de leur impact environnemental, mais aussi orienter leurs décisions stratégiques. Cette démarche favorise une amélioration continue, renforce la transparence vis-à-vis des parties prenantes et consolide leur légitimité dans un contexte où les exigences en matière de durabilité sont de plus en plus déterminantes.

²² (Estampe et al., 2013 ; Lieb & Lieb, 2010).

Section 4 – Limites et tensions entre pratiques et performance

L'adoption des pratiques environnementales par les prestataires de service logistique s'est intensifiée au cours des dernières décennies, portée par des pressions réglementaires, sociétales et économiques. Ces pressions trouvent leur origine dans la nature même des ressources mobilisées, dans les attentes des parties prenantes et dans les logiques institutionnelles qui influencent le secteur.

4.1. Influence des ressources et capacités internes

La capacité d'un PSL à déployer efficacement des pratiques environnementales repose sur ses ressources et compétences internes. Certaines entreprises disposent d'atouts différenciants, tels qu'une entreprise qui dispose d'une expertise technologique dans la réduction des émissions ou bien un savoir faire en innovation durable ou même des outils de suivi performants. Ces ressources, lorsqu'elles sont rares et difficiles à imiter constituent un véritable levier stratégique, permettant de renforcer la compétitivité tout en améliorant la performance environnementale. Toutes fois se fauter de telles ressources implique souvent des investissements conséquents et un engagement à long terme, ce qui peut freiner certaines organisations, notamment les PME, dans la mise ne place de solutions ambitieuses.

4.2. Pression et attentes des parties prenantes

Les clients, Partenaires et organismes de régulation exercent une influence croissante sur les choix environnementaux des PSL. Dans le transport B2B par exemple, les donneurs d'ordres exigent le respect des certifications environnementales ou des solutions à faible empreinte Carbone. Certaines entreprises répondent en développant des offres dédiées intégrant compensation Carbone ou service à valeur ajoutée. Cependant ces réponses peuvent créer des tensions internes lorsque les exigences environnementales se heurtent à des impératifs de compétitivités sur les prix, de rapidités des opérations ou de flexibilité des services.

4.3. Engagement déclarés Vs réalité opérationnelle

L'adoption de pratiques environnementales répond davantage à des impératifs de légitimation plus qu'à une recherche de performance réelle, Les pressions institutionnelles poussent les entreprises à s'aligner sur des standards souvent pour des raisons d'image, ce

phénomène peut conduire à des pratiques de « Greenwashing » lorsque les engagements affichés ne s'accompagnent pas de changements opérationnels significatifs.

En synthèse la performance environnementale ne découle pas mécaniquement de l'adoption des pratiques vertes, Elle dépend de la capacité des PSL à intégrer ces démarches dans une stratégie globale, le tableau qui suit met en regard les sources de tensions et leurs impacts potentiels sur la performance environnementale et organisationnelle des PSL.

Tableau 12: Synthèse des limites et tensions entre pratiques environnementales et performance

Source de tension	Description	Impact potentiel
Ressources et capacités internes limités	Absence d'expertise technique, de technologies adaptées ou de compétences spécialisées pour mettre en œuvre des solutions vertes	Difficulté à innover, adoption partielle ou retardée des pratiques environnementales, perte d'avantage concurrentiel.
Pressions contradictoires des parties prenantes	Exigences environnementales des clients et régulateurs parfois en conflit avec les objectifs de coûts, délais et flexibilité.	Arbitrages défavorables aux objectifs écologiques, priorisation des performances économiques à court terme.
Conformité plutôt que performance réelle	Adoption de pratiques motivée principalement par l'image ou la réglementation, sans changement opérationnel significatif.	Risque de « greenwashing », perte de crédibilité, faible impact sur les résultats environnementaux.
Coûts élevés de mise en œuvre	Investissements importants pour les équipements, systèmes de suivi et formation des équipes.	Frein à l'adoption, surtout pour les PME, retour sur investissement incertain ou à long terme.
Lien incertain entre pratiques et résultats	Effet rebond ou impact indirect négatif	Résultats environnementaux limités ou contre-productifs malgré les efforts déployés.
Résistances organisationnelles	Culture d'entreprise centrée sur les coûts et délais, manque d'engagement du management ou des équipes.	Adoption lente ou incomplète des pratiques vertes, faible intégration dans la stratégie globale.

Source : Élaboration à partir de Seuring & Müller (2008), Croom & Brandon-Jones (2007), Hawkins et al. (2013), Daily & Huang (2001), Freeman (1984).

Conclusion du Chapitre 2 :

En conclusion, ce chapitre a permis de mettre en lumière la diversité des pratiques environnementales mises en œuvre par les prestataires de services logistiques, tant au niveau opérationnel que stratégique. Il a également souligné l'importance d'une évaluation rigoureuse de la performance environnementale, intégrant les dimensions économique,

sociale et écologique à travers des indicateurs adaptés. Toutefois, les limites et tensions identifiées, telles que la complexité de mesure, les coûts associés et les barrières internes, montrent que l'adoption de ces pratiques ne garantit pas automatiquement une amélioration effective de la performance. Les cadres théoriques mobilisés expliquent les motivations et contraintes des PSL face à ces enjeux. Ce panorama critique ouvre la voie à une analyse plus approfondie des facteurs influençant l'efficacité réelle des démarches environnementales dans le secteur logistique.

PARTIE 2 – MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS EMPIRIQUES

Introduction de la Partie 2

Cette deuxième partie vise à exposer la méthodologie adoptée pour l'étude de terrain au sein du Groupe VECTORYS, à présenter et discuter les résultats issus des entretiens menées auprès des cadres du groupe et des personnes clés ayant une interaction restreinte avec l'aspect environnemental de l'activité d'un prestataire logistique 3 PL. Cette deuxième partie se conclut par des recommandations opérationnelles à travers un plan d'action. L'objectif est de relier les apports théoriques de la revue de littérature à la réalité organisationnelle, en mobilisant une approche qualitative par étude de cas.

Chapitre 3 – Méthodologie et contexte de l'entreprise étudiée

Introduction du Chapitre 3

Ce Chapitre présente la démarche méthodologique adoptée pour cette recherche, fondée sur une approche qualitative. Dans ce chapitre nous allons détailler le cadre de l'étude de cas, les outils de collecte de données, ainsi que le contexte spécifique du groupe VECTORYS dans son secteur d'activité 3 PL.

Section 1 – Une méthodologie qualitative par étude de cas unique

L'étude repose sur une approche qualitative, particulièrement adaptée pour explorer des phénomènes complexes, dynamique et fortement contextualisées, tel que l'adoption des pratiques environnementales au sein du groupe ou bien les limites de la mise en application, ainsi que les drivers alimentant ou bloquants cette mise en place.

Concrètement aux démarches quantitatives qui visent la généralisation des résultats à partir d'un échantillon large, notre approche qualitative permet de comprendre en profondeur les logiques des acteurs, les représentations, les contraintes perçues et les arbitrages organisationnels. Elle s'appuie sur une logique inductive, fondée sur l'analyse de discours, de pratiques et de décision réelles dans le contexte.

1.1 *La méthodologie qualitative*

1.1.1. Approche déductive et principes

Notre recherche qualitative s'appuie sur une démarche à dominante déductive, mobilisant les cadres théoriques issus de la revue de littérature, notamment la théorie néo-institutionnelle, pour analyser les observations recueillies sur le terrain. Elle intègre également une dimension inductive, permettant de faire émerger des significations, catégories et relations à partir des discours et pratiques des acteurs, et ainsi enrichir les modèles existants.

L'objectif n'est pas de mesurer des variables standardisées, mais de comprendre les logiques d'action et les représentations des personnes interrogées, en tenant compte des influences institutionnelles (isomorphismes coercitif, mimétique et normatif) sur l'adoption des pratiques environnementales.

Pour encadrer méthodologiquement cette analyse, un guide d'entretiens semi-directifs (Annexe 3) a été élaboré, intégrant les différents types d'isomorphisme et les dimensions des pratiques identifiées dans la littérature. La triangulation des données — croisant entretiens, documents et observations — assure la fiabilité et la validité des résultats.

1.1.2. Pertinence pour les objectifs de recherche : pourquoi et comment selon Yin (2018)

Le recours à une méthodologie qualitative, et spécifiquement à l'étude de cas, s'impose ici au regard des objectifs de la recherche : il s'agit d'interroger en profondeur pourquoi et comment les acteurs logistiques intègrent des préoccupations environnementales dans leur fonctionnement.

Pour Yin (2018)²³, l'étude de cas se distingue par sa capacité à explorer un phénomène dans sa complexité réelle, en tenant compte du contexte et en mobilisant des données riches et variées. Cette approche est particulièrement pertinente lorsque :

²³ Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications : Design and Methods* (6th ed.) Tutorial 5.2, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

-Le chercheur ne contrôle pas les variables en jeu : Les pratiques organisationnelles, les décisions et les évolutions environnementales résultent de processus complexes, interactifs et souvent imprévisibles, que la recherche expérimentale ne saurait circonscrire.

-L'objet d'étude impose des questions de type "how" et "why" : L'étude de cas vise prioritairement à répondre à ces interrogations, en s'attachant à expliquer des processus, des trajectoires ou des arbitrages propres à un contexte donné, plutôt que de généraliser ou de quantifier des tendances universelles.

-Compréhension contextuelle et holistique : L'enjeu n'est pas ici de mesurer ou de quantifier, mais de comprendre l'articulation entre des théories globales et les réalités vécues, à partir de données qualitatives recueillies de manière systématique auprès des interviewé.

-Adaptation à des phénomènes émergents ou peu théorisés : La flexibilité offerte par l'approche qualitative, couplée à l'investigation approfondie de cas singuliers, offre une robustesse méthodologique pour explorer des objets encore peu balisés, comme les pratiques environnementales spécifiques du secteur logistique.

En résumé, selon YIN l'étude de cas est une méthodologie de recherche qualitative centrale pour éclairer les questions de pourquoi et comment, notamment dans des contextes complexes et réels. Elle met l'accent sur l'induction, l'analyse contextuelle, la diversité des données et l'interprétation en profondeur des pratiques et processus observées.

1.2 L'étude de cas

1.2.1. Définition et apports

L'étude de cas est définie comme une stratégie de recherche qualitative qui consiste à examiner en profondeur un cas unique ou plusieurs cas liés, en utilisant une variété de sources de données (entretiens, documents, observations) pour enrichir la compréhension du phénomène étudié²⁴. Elle est particulièrement pertinente lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte sont floues, ce qui est le cas dans la présente recherche sur les pratiques environnementales en logistique.

²⁴ Merriam, S. B. (2009). Qualitative research: A guide to design and implementation. Jossey-Bass.

L'objectif ici n'est pas de généraliser statistiquement les résultats, mais de produire des connaissances analytiques en identifiant des logiques explicatives transférables à d'autres situations comparables²⁵. Le cas retenu devient alors un instrument pour illustrer, approfondir ou interroger les concepts théoriques, notamment ceux liés à la théorie néo-institutionnelle ou aux cadres de performance durable.

1.2.2. Justification du cas unique : le groupe VECTORYS

Le choix s'est porté sur le groupe VECTORYS, un prestataire logistique 3 PL opérant à l'échelle euro-méditerranéenne combinant des activités de transport international, de logistique contractuelle, de freight forwarding et de services. Ce cas a été sélectionné pour trois raisons principales :

-Pertinence contextuelle : l'entreprise est exposée à des enjeux environnementaux concrets (émissions CO₂, normes européennes, attentes clients), ce qui rend son expérience représentative de nombreux prestataires logistiques en transformation.

-Accessibilité au terrain : la possibilité de conduire des entretiens auprès d'acteurs de différents niveaux hiérarchiques (direction, exploitation, QHSE, commerce) a permis de multiplier les angles d'analyse, favorisant la triangulation des données.

-Richesse stratégique : VECTORYS est engagé dans une démarche de réflexion environnementale, à travers des actions concrètes (flotte Euro VI, plan de transition énergétique, volonté de certification ISO 14001), ce qui en fait un cas instrumental permettant d'observer les interactions entre contraintes institutionnelles, stratégies internes et pratiques opérationnelles.

Ainsi, le cas de VECTORYS ne constitue pas un exemple « exceptionnel » mais un cas typique : il reflète les dilemmes, arbitrages et stratégies que rencontrent de nombreux prestataires logistiques de taille intermédiaire dans leur transition vers une logistique plus durable.

²⁵ Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

1.3 Outils de collecte de données

Dans le cadre de cette étude de cas, la collecte des données empiriques repose sur une stratégie de triangulation, c'est-à-dire l'utilisation combinée de plusieurs sources pour renforcer la validité des résultats. Trois types de matériaux ont été mobilisées : des entretiens semi-directifs, des observations informelles, et l'analyse de documents internes et institutionnels. Cette diversité d'outils permet d'obtenir une vision nuancée du phénomène étudié, tout en croisant les perspectives des différents acteurs concernés.

1.3.1. Entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs ont constitué le cœur du dispositif d'enquête. Ils permettent de structurer l'échange autour de thématiques préétablies, tout en laissant une marge de liberté à l'interviewé pour s'exprimer, développer ses idées et introduire des éléments inattendus. Cette méthodologie est particulièrement pertinente pour recueillir des données qualitatives riches, centrées sur les représentations, les expériences vécues et les arbitrages des acteurs²⁶.

1.3.2. Observations informelles

Des observations de terrain ont été menées de façon complémentaire notamment lors de visites sur différents sites du groupe (plateforme logistique, service d'exploitation, entrepôt). Bien que non structurées selon une grille systématique, ces observations ont permis de contextualiser les discours recueillis, d'identifier des éléments organisationnels non mentionnées explicitement à savoir les comportements, l'organisation spatiale ou les pratiques opérationnelles, et de croiser les déclarations avec les pratiques effectives.

Cette approche d'observation libre est souvent mobilisée dans les recherches qualitatives exploratoires pour renforcer la compréhension des dynamiques réelles et compléter les données déclaratives²⁷.

²⁶ Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif*. Armand Colin

²⁷ Angrosino, M. V. (2005). Recontextualizing observation: Ethnography, pedagogy, and the prospects for a progressive political agenda. *Handbook of Qualitative Research*, 3, 729–745

1.3.3. Analyse documentaire

Enfin, une analyse documentaire ciblée a été menée afin de consolider les données primaires et de mieux comprendre la trajectoire environnementale de notre cas. Cette analyse a porté sur plusieurs types de documents internes (rapport, Fiche de procédures, organigrammes, tableaux de bord environnementaux, processus de certification validé ou en cours de validation), et externe (communiqué, Site internet, appel d'offre, réglementation sectorielles).

Les documents ont permis d'objectiver certains éléments évoqués en entretien, de retracer les grandes démarches environnementales engagées et d'identifier les référentiels utilisés. Leur exploitation contribue à renforcer des résultats, conformément aux principes de triangulation méthodologique.

1.4. *Présentation des entretiens réalisés*

1.4.1. Profils et fonctions des personnes interrogées (Voir lire Annexe 2)

Le choix des personnes interviewées a été guidé par leur niveau d'interaction avec les pratiques environnementales mises en place par un prestataire de services logistiques (PSL). Tous les répondants sont basés dans les filiales maghrébines du groupe, où sont gérés la majorité des grands comptes et où la pression exercée par les clients et partenaires est particulièrement significative.

Ce choix a également été motivé par la volonté d'évaluer le degré d'enracinement de la culture environnementale dans les filiales de la rive sud de la Méditerranée, dans un contexte où les exigences gouvernementales en matière d'environnement sont encore peu développées. L'objectif était de mieux comprendre l'origine des actions mises en œuvre et d'évaluer leur niveau d'appropriation en interne.

Nous avons volontairement écarté les équipes européennes des entretiens, estimant que leur inclusion aurait pu biaiser l'analyse. En effet, le niveau de maturité réglementaire et l'intégration des enjeux environnementaux sont nettement plus avancés en Europe, ce qui aurait pu fausser la perception du niveau réel d'adoption au sein du groupe.

1.4.2. Répartition et modalités

L'échantillonnage a suivi une logique de diversification afin de recueillir des points de vue variés et d'assurer une richesse analytique. Les personnes interrogées occupent tous des fonctions en lien direct avec les pratiques environnementales, que ce soit sur les volet réglementaire, opérationnel ou commercial.

Les entretiens se sont déroulés de manière spontanée, sans préparation préalable ni pression hiérarchique, permettant de capter des retours authentiques, ancrés dans l'expérience professionnelle réelle.

Le ciblage des filiales maghrébines, responsables d'environ 70 % des flux et du chiffre d'affaires du groupe, a permis de mesurer le degré d'appropriation des enjeux environnementaux dans un contexte où les exigences institutionnelles sont encore limitées. Cette approche vise à identifier les leviers et les freins à l'intégration durable de ces pratiques, ainsi qu'à cartographier les risques d'un suivi insuffisant.

1.5. Structure du guide d'entretien

Notre guide d'entretiens (*Annex 3 : Guide d'entretien*) a été élaboré en cohérence avec les axes développés dans la première partie de ce travail. Il est structuré autour de cinq grands thèmes.

1.5.1. Thèmes explorés

Thème 1 : Motivations et facteurs d'adoption des pratiques environnementales

Thème 2 : Pratiques environnementales mises en œuvre

Thème 3 : Évaluation et pilotage de la performance environnementale

Thème 4 : Enjeux, freins et tensions dans la mise en œuvre

Thème 5 : Perspectives et évolutions

Chaque thème est composé de quatre questions ouvertes, permettant d'explorer en profondeur les perceptions, les pratiques et les contraintes liées à la dimension environnementale. L'objectif est de favoriser une expression libre et contextualisée des interviewés, tout en assurant une couverture équilibrée des différents aspects de la problématique étudiée.

1.5.2. Logique de construction

Notre guide d’entretien a été construit de manière cohérente avec les fondements théoriques présentés dans la première partie du travail et les principes méthodologies décrits dans la seconde. Il vise à explorer en profondeur le processus d’adoption et de mise en œuvre de pratiques environnementales au sein du groupe VECTORYS, en mobilisant une approche qualitative inductive, fondée sur le point de vue des acteurs.

Cinq grands thèmes structurent ce guide, chacun correspondant à une dimension analytique essentielle identifiée dans la revue de littérature et traduite empiriquement dans le cadre de la deuxième partie.

Le **Thème 1** porte sur les motifs d’adoption des pratiques environnementales, en lien avec les pressions institutionnelles (coercitives, normatives et mimétiques).

Le **Thème 2** interroge les actions concrètes mises en œuvre, qu’elles soient internes ou partenariales.

Le **Thème 3** examine les outils de suivi et d’évaluation de la performance environnementale.

Le **Thème 4** aborde les freins et tensions rencontrés dans la mise en œuvre des initiatives.

Enfin, le **Thème 5** explore les perspectives d’évolution, les ambitions futures et les leviers d’amélioration envisagés.

L’ensemble du guide permet ainsi de relier les cadres conceptuels aux réalités opérationnelles, en donnant la parole aux acteurs clés de l’entreprise étudiée.

Section 2 – Présentation de l’entreprise étudiée

2.1. Présentation générale de l’entreprise

Fondé en 1988, VECTORYS est un groupe logistique international spécialisé dans la gestion des flux entre l’Europe et le Maghreb. Avec plus de 35 000 expéditions annuelles, une présence dans 6 pays stratégiques (France, Italie, Maroc, Tunisie, Espagne et Roumanie) et un maillage étendu à travers l’Europe et l’Afrique du Nord, Vectorys se positionne comme un acteur de référence dans le domaine du transport international, de la logistique contractuelle

et du freight forwarding. Son expertise repose sur une approche sectorielle dédiée, lui permettant d'accompagner des clients exigeants dans l'automobile, l'aéronautique, l'industrie pharmaceutique, le textile ou encore l'énergies.

2.1.1. Secteur, taille, organisation

VECTORYS opère dans les domaines du transport routier, maritime, aérien, du dédouanement (2PL), ainsi que de la logistique intégrée (3PL), en s'appuyant sur une offre complète : transport international FTL/LTL, stockage, gestion des flux logistiques, L'entreprise se distingue par sa capacité à concevoir des solutions logistiques multimodales et sur mesure, adaptées à la complexité des chaînes d'approvisionnement transcontinentales.

Le groupe dispose d'une flotte de 1450 remorques (tautliners, box, frigos, multimodales) et opère en moyenne 600 expéditions FTL par semaine entre l'Europe et le Maghreb. Il gère 13 hubs logistiques et de transit répartis dans des noeuds logistiques clés : Marseille, Lyon, Paris, Lille, Casablanca, Tanger, Barcelone, Algésiras, Novi Ligure, Vicenza, Oradea, Tunis, et d'autres implantations partenaires.

Sa capacité de stockage s'élève à 27 000 m², permettant de proposer des services logistiques avancés : gestion d'inventaire en temps réel, préparation de commandes, kitting, conditionnement spécifique et conseil supply chain. Le groupe intervient dans plus de 25 pays, grâce à une stratégie de développement fondée sur la connectivité euro-méditerranéenne.

VECTORYS repose sur une organisation décentralisée et spécialisée, articulée autour de filiales opérationnelles, qui couvrent l'ensemble des segments du transport, de la logistique et des formalités douanières. Chaque entité opère de manière coordonnée, selon des standards communs et une logique d'expertise sectorielle assurant un volume de traversé annuel dépassant les 35 000 Traversé de la méditerranée.

L'ensemble du groupe est engagé dans une politique qualité, matérialisée par des certifications comme ISO 9001 (qualité de service), ISO 14001 (management environnemental), ISO 45001 (santé et sécurité au travail), ISO 27001 (sécurité de l'information).

Sur le plan technologique, VECTORYS a mis en place des plateformes TMS, WMS et FMS digitale ainsi qu'un portail client offrant une visibilité complète sur les flux (tracking, statut des livraisons, gestion documentaire, optimisation des tournées et performance opérationnelle). Cette infrastructure permet d'assurer une traçabilité en temps réel, une communication client renforcée et une gestion agile des flux intercontinentaux. La disponibilité opérationnelle 24/7, la flexibilité dans l'allocation des moyens, et la capacité d'adaptation aux outils clients renforcent l'efficacité et la réactivité du groupe.

2.1.2. Réseau logistique

Le réseau de Vectorys repose sur une infrastructure euro-méditerranéenne intégrée, conçue pour assurer une couverture optimale des flux entre l'Europe et le Maghreb. Il s'articule autour de 13 hubs opérationnels stratégiquement implantés en France (Marseille, Lyon, Lille, Paris), en Italie (Novi Ligure, Vicenza), en Espagne (Barcelone, Algésiras), au Maroc (Casablanca, Tanger), en Tunisie (Tunis) et en Roumanie (Oradea). Ces plateformes permettent d'organiser et de synchroniser les flux multimodaux (route, mer, rail) de manière fluide, en garantissant des départs réguliers en FTL et LTL. (*Annexe1 : Présentation du groupe*)

Ce réseau est renforcé par des partenariats locaux et des connexions portuaires (notamment Tanger Med et Algésiras) qui assurent la continuité logistique entre les deux rives de la Méditerranée. VECTORYS dessert ainsi plus de 25 pays, de l'Europe de l'Ouest (France, Italie, Espagne, Allemagne, Benelux, Royaume-Uni) jusqu'aux Balkans, à l'Europe centrale et au Maghreb. Cette capacité d'interconnexion régionale et transfrontalière constitue un levier stratégique majeur pour répondre aux besoins complexes des clients industriels, notamment dans l'automobile, l'aéronautique ou les biens de grande consommation.

2.2. Enjeux logistiques et environnementaux

2.2.1. Contraintes sectorielles

VECTORYS évolue dans un environnement logistique multimodal complexe, combinant transport routier, maritime, et aérien entre l'Europe et l'Afrique du nord. Ce modèle repose sur une flotte de plus de 1450 remorques, 13 plateformes logistiques, et des hub portuaires stratégiques comme Tanger Med Hub. La diversité des types de flux impose des contraintes fortes en matière de planification, optimisation, réactivité et coordination transfrontalière.

2.2.2. Pressions réglementaires et commerciales

Le Groupe est soumis à une double pression :

-**Réglementaire**, en raison des normes européennes sur la réduction des émissions de CO₂ ainsi que des exigences liées aux certifications (ISO, ECOVADIS)

-**Commerciale**, Par les clients notamment dans l'automobile ou la pharmacie et le FMCG qui exigent désormais des KPI environnementaux, des bilan Carbone et des certificats d'émission par trajet, de la traçabilité en temps réel via le portail client et le TMS et des preuves d'engagement RSE.

2.3. Historique et initiatives environnementales

2.3.1. Actions passées

Dans le cadre de ses activités de transport international, le groupe Vectorys réalise chaque année environ 35 000 traversées de la Méditerranée avec ses propres remorques, reliant les principaux pays du Maghreb (Maroc et Tunisie) aux différents pays européens (France, Espagne, Italie, Allemagne, Zone PECO etc.). L'ensemble de ces opérations représente un volume kilométrique estimé à 81 200 000 km, avec une charge moyenne par remorque de 15 tonnes.

Sur la base des méthodologies de calcul reconnues par la Base Carbone de l'ADEME, le GLEC Framework (Smart Freight Centre) et la norme EN 16258, les émissions de CO₂ pour le transport routier de marchandises sont généralement estimées entre 60 et 90 g CO₂ par tonne kilomètre, en fonction du taux de chargement, du type de route et du véhicule utilisé. En retenant une valeur médiane de 75 g CO₂/t.km — adaptée à un semi-remorque Euro VI chargé à 15 tonnes —, on peut estimer les émissions de Vectorys à l'aide de la formule suivante :

$$\begin{aligned}\text{Émissions CO}_2 \text{ (tonnes)} &= \frac{\text{Distance totale (km)} \times \text{Charge (t)} \times \text{Facteur d'émission (g CO}_2\text{/t.km)}}{1\ 000\ 000} \\ &= \frac{81\ 200\ 000 \times 15 \times 75}{1\ 000\ 000} = 91\ 350 \text{ tonnes de CO}_2\end{aligned}$$

Ainsi, les activités terrestres annuelles du groupe VECTORYS génèrent environ 91 350 tonnes de CO₂ annuellement, uniquement sur la base des kilomètres parcourus par ses

remorques avec une charge moyenne de 15 tonnes. Cette estimation met en lumière l'impact environnemental significatif des flux intercontinentaux entre l'Europe et le Maghreb, tout en soulignant la nécessité pour le groupe de poursuivre et renforcer ses initiatives de décarbonation à travers des leviers tels que le rail-route, les carburants alternatifs ou encore l'optimisation des itinéraires et du taux de chargement.

Dans un premier lieu et afin de palier à ce niveau d'émission, VECTORYS a opté de renouveler sa flotte en s'équipant de Tracteur de Type Euro 6, et de privilégier les tractionnaires qui utilisent des camions Euro 6

Par ailleurs, le lancement de la ligne maritime reliant le port de Marseille au port de Tanger Med constitue une initiative stratégique majeure en matière de décarbonation. Le groupe VECTORYS a joué un rôle de sponsor actif dans la mise en œuvre de cette ligne, en y engageant plus de 1 500 traversées annuelles. Cette réorientation logistique permet de réduire significativement les kilomètres parcourus par voie routière entre Algeciras et Marseille, contribuant ainsi à une diminution mesurable de l'empreinte carbone.

Bien que ce nouvel itinéraire présente certaines contraintes économiques et opérationnelles, il a été pleinement soutenu par la direction du groupe, en partenariat avec la compagnie maritime La Méditerranée. Le passage de la route au maritime a permis de faire passer les émissions moyennes de **1 475,56 kg CO₂e à 1 200,94 kg CO₂e** par remorque, soit une réduction de **274,62 kg CO₂e** par unité. À l'échelle annuelle, cette transition représente une économie d'environ **411,93 tonnes de CO₂e**. (Voir Annexe 4 : *Calcul des émissions CO₂ – Ligne Tanger Med – Marseille*)

Dans le même cadre de ses initiatives pour réduire son empreinte carbone, le groupe VECTORYS a investi dans 300 remorques intermodales de type P400, spécialement conçues pour le transport combiné rail/route. Ces remorques ont été principalement déployées sur les axes Marseille–Paris et Marseille–Lille, permettant le basculement d'une partie significative du trafic de la route vers le rail.

Grâce à cette transition, 742 voyages ont été réalisés en mode intermodal entre 2023 et 2025, engendrant une réduction estimée de 524 tonnes de CO₂ par rapport à un transport 100 % routier. Le détail de cette réduction est présenté ci-dessous :

Flux	Nombre de voyage
Flux DOURGE - MIRAMAS	432
Fflux Bonneuil sur marne - Miramas	310

Mode de transport	Facteur d'émission (g CO ₂ e/tonne.km)
Camion (tout route)	75 g CO ₂ e/tonne.km
Rail-route (combiné)	18 g CO ₂ e/tonne.km

le calcul selon ADEME et GLEC Framework

Calcul des émissions par flux

1. Flux DOURGES – MIRAMAS

Distance approximative	880 KM
Nbre de Voyage	432
Tonnage Toytal	15 T x 432 voyage = 6480 tonnes
Tonne .KM	6480 x 880 Km = 5702400 T /Km
Camion tout route	$5\ 702\ 400 \times 0.075 = 427\ 680$ kg CO ₂ e
Rail-route	$5\ 702\ 400 \times 0.018 = 102\ 643$ kg CO ₂ e
Gain	325 037 kg CO₂e soit 325 tonnes CO₂e évitées

2. Flux BONNEUIL-SUR-MARNE – MIRAMAS

Distance approximative	750 KM
Nbre de Voyage	310
Tonnage Toytal	15 T x 310 voyage = 4650 tonnes
Tonne .KM	$4\ 650 \times 750 = 3\ 487\ 500$ T /Km
Camion tout route	$3\ 487\ 500 \times 0.075 = 261\ 563$ kg CO ₂ e
Rail-route	$3\ 487\ 500 \times 0.018 = 62\ 775$ kg CO ₂ e
Gain	198 788 kg CO₂e soit 198 tonnes CO₂e évitées

2.3.2. Certifications et objectifs en cours

Les Certifications au niveau du groupe sont obtenues par filiale, La filiale Logistique Basé en Tunisie agissant en tant que 4 PL est certifié 14001 afin de répondre à l'exigence des clients, Pour la filiale 2 PL en Tunisie elle est certifié Ecovadis à un taux de 30/100, de même La filiale Française est Ecovadis à un taux de 42/100 . Pour la filiale marocaine, le dossier Ecovadis a été initier est en cours de traitement,

Conclusion du Chapitre 3

Le Groupe VECTORYS opérant à amorcer une dynamique positive en matière environnementale, à travers quelques initiatives telle que l'utilisation des lignes maritime au lieu des routière et l'expérimentation du rail-route. Ces actions traduisent une volonté de réduction de l'empreinte Carbone malgré les contraintes budgétaire et opérationnelles.

Cependant, ces efforts restent encore insuffisants au regard des enjeux actuels. L'analyse dans le chapitre suivant vont nous mener à déduire que la transition écologique du groupe nécessite une démarche structurée, homogène et ambitieuse à l'échelle de toutes les filiales.

Chapitre 4 – Présentation et discussion des résultats

Introduction du chapitre 4

Ce chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats issus de notre enquête terrain, menée à travers une série d'entretiens qualitatifs et l'exploitation de données interne fournie par les bases de données du groupe VECTORYS.

L'objectif principal est de comprendre en profondeur les pratiques environnementales effectivement mises en œuvre au sein du groupe, les motivations qui les sous-tendent, ainsi que leur impact concret sur la performance opérationnelle, économique et environnementale de l'entreprise.

Nous abordons tout d'abord les enregistrements tirés des entretiens réalisés avec les différents acteurs de l'organisation, afin d'identifier les logiques d'actions, les leviers de décisions et les éventuelles tensions rencontrées dans la mise en œuvre des initiatives durables. Dans un second temps, une analyse de données quantitative issues des données fournis nous

permettra de compléter a lecture qualitative, contribuant ainsi à une évaluation globale de la protéger des pratiques environnementales du groupe.

Section 1 – Présentation des résultats empiriques

1.1. Motivations à l'adoption de pratiques environnementales

1.1.1. Pressions réglementaires (coercitif)

Les résultats des entretiens révèlent que la pression réglementaire joue un rôle incitatif mais encore variable selon les filiales du Groupe Vectorys. En Tunisie, la certification ISO 14001 et les audits énergétiques imposés par les autorités locales sont des déclencheurs structurants. En revanche, au Maroc, bien que des exigences émergent, elles demeurent moins contraignantes et plus dispersées. À l'échelle européenne, les normes sont perçues comme plus strictes, en particulier en matière d'émissions de CO₂ (ex. MARPOL, ETS), incitant les filiales européennes à se conformer aux obligations croissantes en matière de reporting environnemental. Cette disparité entre zones géographiques crée une dynamique d'ajustement interne, dans laquelle certaines entités anticipent plus fortement les obligations réglementaires futures.

1.1.2. Attentes clients et normes professionnelles (normatif)

Les clients apparaissent comme le moteur principal de la transformation environnementale. Dans presque tous les entretiens, les collaborateurs évoquent une pression croissante des donneurs d'ordre pour intégrer des critères environnementaux dans les appels d'offres (RFQ), ainsi que la nécessité d'obtenir ou de maintenir de bons scores sur les plateformes telles qu'Ecovadis. Ces exigences, souvent non négociables, obligent Vectorys à structurer ses démarches RSE pour rester compétitif. L'image de marque et la conformité aux standards internationaux sont devenues des leviers commerciaux majeurs.

1.1.3. Benchmark et imitation (mimétique)

Vectorys évolue dans un secteur où l'imitation des pratiques des leaders est fréquente. Plusieurs collaborateurs évoquent le fait que les filiales européennes ou les concurrents directs adoptent des solutions innovantes (véhicules électrique ou hybride, panneaux solaires, flotte de camion Euro 6...), incitant le groupe à suivre le mouvement pour ne pas se retrouver marginalisé. Cette dynamique mimétique est renforcée par l'observation des pratiques

d'acteurs globaux comme DSV, DHL ou K&N, qui agissent comme modèles à suivre dans la structuration des démarches RSE.

1.2. Typologie des pratiques environnementales mises en œuvre

1.2.1. Pratiques internes

Les pratiques internes restent encore hétérogènes au sein du Groupe Vectorys. Certaines filiales comme Vectorys Tunisie ont mis en place un système de gestion environnementale certifié ISO 14001, intégrant le tri sélectif, un audit énergétique, et un suivi des impacts significatifs. À l'opposé, les filiales marocaines peinent à structurer des actions concrètes, en raison notamment d'un manque de moyens ou de priorisation stratégique. Des efforts ont toutefois été évoqués : dématérialisation documentaire, réduction de la consommation électrique via des détecteurs de présence, ou introduction ponctuelle de véhicules aux normes Euro 6 avec la récente acquisition de 5 tracteur dernière génération.

1.2.2. Pratiques partenariales

Les pratiques collaboratives avec les clients ou partenaires restent encore embryonnaires. Quelques initiatives sont mentionnées, notamment dans le cadre de réponses conjointes aux appels d'offres ou dans la sélection de sous-traitants selon des critères RSE. Cependant, la plupart des entités ne disposent pas encore de démarches co-construites avec leurs partenaires logistiques ou commerciaux sur les sujets environnementaux, ce qui constitue un axe de progrès majeur.

1.2.3. Innovations et outils de suivi

L'innovation en matière d'outils de pilotage environnemental reste en phase exploratoire. Certaines filiales disposent de calculs ponctuels d'émissions CO₂ ou d'initiatives en lien avec les plateformes d'évaluation comme Ecovadis. D'autres expriment la volonté d'intégrer un calculateur carbone dans leur TMS/ERP ou de mettre en place un tableau de bord environnemental. Néanmoins, l'absence d'un système consolidé et harmonisé au niveau du groupe freine la montée en maturité des pratiques.

1.3. Obstacles et limites rencontrés

1.3.1. Coûts et retour sur investissement

Le principal frein évoqué par l'ensemble des collaborateurs reste le coût. L'acquisition de véhicules à faible émission, l'adoption d'outils technologiques ou le recours à des prestataires agréés engendrent des surcoûts non négligeables, difficiles à supporter dans un secteur à marges réduites. Le retour sur investissement environnemental est souvent difficile à quantifier, notamment lorsqu'il s'oppose aux contraintes opérationnelles du transport (just-in-time, flexibilité, etc.).

1.3.2. Difficultés internes et opérationnelles

Au-delà des freins financiers, des obstacles internes liés à la culture d'entreprise sont identifiés. Plusieurs interviewés déplorent un manque de sensibilisation ou d'appropriation du sujet par les équipes. Dans certains cas, l'environnement est perçu comme une contrainte administrative, non comme un levier stratégique. Les différences de maturité entre filiales (Europe/Maghreb) renforcent les déséquilibres dans l'implémentation des démarches. Enfin, l'absence de pilotage transversal et de feuille de route commune limite la montée en puissance des initiatives.

1.4. Évaluation de la performance environnementale

1.4.1. Indicateurs mobilisés

La mesure de la performance environnementale est encore inégalement répartie. Quelques filiales disposent d'indicateurs tels que les émissions CO₂ globales, le volume de déchets triés ou le nombre de documents dématérialisés. D'autres n'enregistrent aucune donnée structurée. Les calculs sont parfois réalisés à la demande des clients, sans intégration dans un système régulier. Certains projets visent à structurer ces indicateurs, notamment via un tableau de bord partagé (Annexe 5 : Tableau de board Vectorys Logistique)

1.4.2. Limites de mesure et culture du reporting

La culture du reporting environnemental reste peu ancrée. Plusieurs collaborateurs soulignent l'absence de suivi systématique, le manque d'outils simples et le faible partage d'informations sur les performances. L'impact des actions environnementales est perçu

comme réel, mais difficilement mesurable en l'état actuel. Le potentiel de valorisation externe (image, compétitivité) est reconnu, mais il gagnerait à être consolidé par des données fiables et continues.

Section 2 – Discussion des résultats (Annexe 6 : Synthèse des entretiens)

2.1. Comparaison avec les apports théoriques

2.1.1. Convergences avec la littérature

Les résultats empiriques mettent clairement en évidence des dynamiques conformes aux analyses proposées par la théorie néo-institutionnelle et les travaux sur la logistique durable. En premier lieu, les motivations à l'engagement environnemental rejoignent les trois dimensions institutionnelles identifiées dans la littérature : la pression coercitive (cadre réglementaire, fiscalité verte), la pression normative (attentes des clients, influence des normes professionnelles) et la pression mimétique (benchmark et imitation des concurrents ou partenaires stratégiques).

La littérature insiste également sur le rôle croissant des labels (ISO 14001, Ecovadis) et des instruments de mesure (bilan carbone, indicateurs CO₂) comme outils de pilotage stratégique, ce qui se retrouve dans les témoignages recueillis. Enfin, les tensions entre rentabilité économique et transition environnementale évoquées dans les écrits (Wolf & Seuring, 2010 ; Sarkis, 2012) se reflètent dans les retours des collaborateurs, notamment sur la question du retour sur investissement ou de la complexité opérationnelle liée au transport multimodal.

2.1.2. Spécificités empiriques relevées

L'analyse des entretiens fait apparaître plusieurs spécificités propres aux filiales maghrébines du groupe Vectorys. Il en ressort une maturité encore limitée des démarches environnementales, caractérisée par une structuration inégale, un manque de pilotage transversal et une faible consolidation des données. Si certaines initiatives émergent — notamment en Tunisie avec la certification ISO 14001 et la mise en place d'un tableau de bord environnemental, ces efforts restent fragmentés et peu intégrés dans une stratégie d'ensemble.

Par ailleurs, le facteur client joue un rôle moteur dans l'adoption de pratiques durables, bien davantage que les régulations locales. C'est principalement en réponse aux exigences des donneurs d'ordre et aux critères des plateformes comme Ecovadis que les actions environnementales sont amorcées, plutôt que par anticipation réglementaire ou conviction interne. Enfin, la culture environnementale au sein des équipes reste limitée, souvent réduite à des considérations opérationnelles simples (propreté, tri, éclairage), ce qui freine l'appropriation stratégique des enjeux de durabilité et limite l'engagement collectif.

2.2. Confirmation des mécanismes institutionnels

2.2.1. Isomorphismes identifiés

L'analyse des discours confirme la présence d'isomorphismes institutionnels, tels que définis par DiMaggio et Powell (1983). L'isomorphisme coercitif se manifeste à travers l'adoption contrainte de normes et de certifications imposées par les régulations ou les clients. L'isomorphisme normatif se traduit par l'influence des standards sectoriels (ISO 14001, RSE, Ecovadis) sur les comportements organisationnels. Enfin, un isomorphisme mimétique est observé dans la tendance à reproduire les pratiques des concurrents ou partenaires reconnus pour leur avance environnementale (comme FedEx ou les groupes certifiés européens).

2.2.2. Poids des standards et certifications

Les standards tels qu'ISO 14001 ou Ecovadis jouent un rôle central dans le processus de légitimation environnementale. Ils permettent à l'entreprise non seulement de répondre aux attentes externes, mais aussi d'engager une formalisation progressive des pratiques internes. Toutefois, les certifications apparaissent parfois davantage comme des outils de façade que comme des leviers de transformation en profondeur. La recherche du « bon score » peut primer sur une démarche sincère d'amélioration continue, ce qui limite l'impact réel de ces dispositifs s'ils ne sont pas adossés à une gouvernance solide.

2.3. Légitimation vs performance réelle

2.3.1. Pratiques symboliques ou effectives

Un des apports majeurs des entretiens est de mettre en lumière la coexistence de pratiques symboliques et de pratiques effectives. Si certaines entités, comme Vectorys Logistique Tunisie, disposent de démarches structurées (tri, suivi des impacts, audit

énergétique), d'autres filiales fonctionnent davantage dans une logique de conformité superficielle ou de réponse ponctuelle aux demandes clients. Ainsi, la transition écologique du groupe reste partielle, fragmentée et parfois plus orientée vers l'image que vers un changement de fond.

2.3.2. Tensions entre conformité et efficacité

Les tensions entre impératifs environnementaux et contraintes économiques sont omniprésentes. Les équipes doivent arbitrer entre l'optimisation des coûts et le respect des exigences durables, notamment dans des contextes de transport tendu, où la flexibilité prime sur l'optimisation carbone. De plus, le manque de coordination entre filiales, l'absence de stratégie unifiée à l'échelle du groupe, et le déficit de moyens freinent la mise en œuvre cohérente des politiques environnementales. Cette situation génère un écart entre la volonté de se conformer aux standards et la capacité réelle à transformer les pratiques opérationnelles.

Conclusion du Chapitre 4

A travers ce chapitre nous avons mis en lumière les dynamiques institutionnelles, organisationnelles et stratégiques qui structurent les pratiques environnementales au sein des filiales maghrébine du groupe Vectorys. Il ressort de l'analyse que si les pressions externes (clients, normes, concurrents) jouent un rôle déterminant dans l'adoption de ces pratiques, leur mise en œuvre reste encore partielle et inégalement répartie entre les entités du groupe. Le besoin de légitimation prime parfois sur la recherche d'efficacité réelle, ce qui limite l'impact des initiatives engagées.

Les résultats révèlent ainsi une transition écologique en cours mais encore fragile, nécessitant un renforcement des outils de pilotage, une harmonisation des démarches à l'échelle du groupe et une véritable acculturation des équipes. Ces constats seront approfondis dans le chapitre suivant, qui visera à proposer un plan d'action stratégique pour renforcer la performance environnementale de Vectorys de manière cohérente et durable.

Schéma synthétique - Analyse TROPES des entretiens

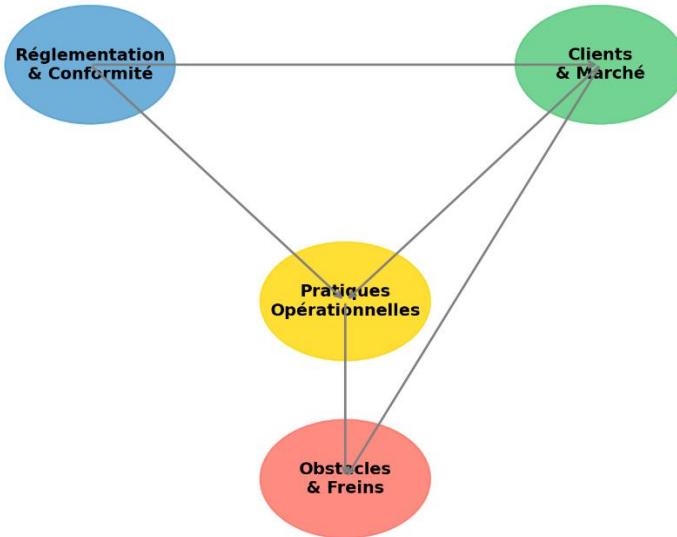


Tableau 13: Synthèse des pôles d'analyse TROPES et de leurs interactions dans les pratiques environnementales

Pôle	Rôle dans le système	Exemples tirés des entretiens	Liens avec les autres Pôles
Réglementation& Conformité	Pression coercitive : normes, lois, taxes qui imposent des pratiques environnementales.	MARPOL, ISO 14001, ETS, taxes CO ₂ , réglementations européennes plus strictes.	Influence directement les Pratiques Opérationnelles et renforce les exigences des Clients & Marché
Clients & Marché	Pression normative : exigences des clients, standards RSE, image de marque.	Scores Ecovadis, demandes d'indicateurs CO ₂ , exigences dans les appels d'offres.	Stimule les Pratiques Opérationnelles, est influencé par les évolutions de la Réglementation & Conformité.
Pratiques Opérationnelles	Actions concrètes mises en œuvre dans l'entreprise pour réduire l'impact environnemental.	Bilan carbone, dématérialisation, tri des déchets, véhicules Euro 6, multimodal rail-route.	Reçoit les impulsions des Clients & Marché et de la Réglementation & Conformité. Subit l'impact des Obstacles & Freins.
Obstacles & Freins	Facteurs limitant l'implémentation et l'efficacité des pratiques environnementales.	Coûts élevés, faible retour sur investissement, manque de formation, incompatibilité avec le just-in-time	Réduit la portée des Pratiques Opérationnelles, influence la perception des résultats par les Clients & Marché.

Chapitre 5 – Élaboration d'un plan d'action environnemental

Introduction du Chapitre 5

Face aux constats établis lors de l'analyse qualitative et des données d'exploitation, il apparaît essentiel de structurer une réponse stratégique, cohérente et mesurable aux défis environnementaux du groupe Vectorys. Ce chapitre propose un plan d'action environnemental structuré autour de cinq axes : la gouvernance, les outils de suivi, les pratiques internes, les innovations logistiques, et la reconnaissance externe. L'ensemble repose sur un tableau de bord d'indicateurs clés (KPI) adapté aux spécificités logistiques du groupe.

Section 1 – Axes de la stratégie Interne

1.1. Gouvernance environnementale

1.1.1. Référents et comités internes

Chaque filiale (France, Italie, Tunisie, Maroc, Espagne et Roumanie) devra désigner un référent environnemental chargé du suivi local des pratiques, de la collecte des données et de la sensibilisation des équipes. Ces référents seront intégrés dans un comité environnement groupe piloté par le siège, garantissant une cohérence des actions et une remontée d'information efficace.

1.1.2. Implication du top management

L'engagement de la direction est fondamental pour inscrire les enjeux environnementaux dans les décisions stratégiques. Il est proposé d'intégrer la performance environnementale dans les revues trimestrielles de performance, et de nommer un membre du comité exécutif comme sponsor environnement.

1.2. Outils de mesure et de suivi

1.2.1. Tableaux de bord

Un tableau de bord environnemental groupe conçu pour suivre les performances à travers des indicateurs concrets en adéquation avec la taille de la structure, les enjeux est les principaux isomorphismes. Ce tableau est répartis en 7 catégories (déchets, recyclage, GES, énergie, transports, eau, traçabilité). Ces indicateurs permettent une mesure continue, un benchmarking interne entre filiales, et une reporting client ou réglementaire fiable.

Tableau 14: KPI par catégorie

Catégorie KPI	Indicateur	Unité
<i>Déchets</i>	Quantité totale de déchets générés	<i>kg</i>
	Méthode d'élimination des déchets	<i>méthode</i>
<i>Recyclage</i>	Taux de recyclage	%
<i>Émissions de GES</i>	Scope 1 (véhicules) Scope 2 (énergie) Scope 3 (achats)	<i>kg CO₂</i>
<i>Énergie</i>	Consommation totale / Part renouvelable	<i>kWh / %</i>
<i>Transports</i>	Optimisation des itinéraires véhicules propres	<i>% / km</i> <i>Nbre de Véhicule</i>
<i>Eau</i>	Eau recyclée Eau gaspillée	<i>m³</i>
<i>Traçabilité</i>	% de produits traçables Taux de recyclage produit	% %

Chaque filiale devra alimenter ces indicateurs trimestriellement, avec l'accompagnement du référent environnement. Un tableau consolidé regroupant la performance globale du groupe devra être présenté afin de suivre l'évolution des actions par rapport aux attentes générales.

1.2.2. Indicateurs opérationnels selon les dimensions

Il est essentiel de mettre en avant certains indicateurs clés afin de piloter efficacement la performance opérationnelle, en les articulant autour de dimensions, soit technologique, organisationnelle, stratégique et comportementale

L'enregistrement des données pertinent permet d'une analyse structurée et une lecture fine de la performance. A ce titre, les indicateurs suivants doivent être particulièrement suivie :

Tableau 15: KPI selon les dimensions

Indicateur	Dimension	Objectif	Lien avec la performance
<i>Nombre de KM parcourus à Vide Vs chargés</i>	Opérationnel	Identifie les trajets non optimisés et améliorer la planification	Réduction des Km inutiles, optimisation des ressources et réduction du CO2e
<i>Taux de remplissage des remorque</i>	Opérationnel	Evaluer l'utilisation effective des capacités de transport	Meilleure rentabilité, réduction des coûts et des émissions par commande
<i>Nbre de Traversé multimodales Vs traversées tout route</i>	Opérationnel / Stratégique	Mesurer le niveau d'adoption des modes combinés	Transition vers des solutions bas carbone, stratégie RSE
<i>Intégration dans un tableau de bord dédié</i>	Stratégique	Centraliser et visualiser les données pour une prise de décision rapide et efficace	Suivi stratégique, pilotage de la performance en temps réel
<i>Certification Iso 14001 et Ecovadis</i>	Stratégique	Obtention et reconduction de la certification dans une approche d'amélioration continue	Lien avec l'image de l'entreprise vis-à-vis des tiers et clients
<i>Achat responsable et durable</i>	Comportementale	Sélection de fournisseur et partenaire qui adapte une approche environnementale (SCOPE 3)	Bénéficier des subventions dans le cadre des différentes lois européenne.
<i>Traçabilité des moyens</i>	Technologique	Suivie en temps réel de l'émission CO2	Permettre d'émettre des bilan carbone par trajet instantanément et mesurer leur tendance

1.3. Renforcement des pratiques internes durables

1.3.1. Éco-conduite, formation, infrastructure

Des formations à l'écoconduite seront déployées en interne pour réduire les consommations carburantes. Des campagnes de sensibilisation sur les écogestes en entrepôts et bureaux seront organisées. Sur le plan technique, l'investissement dans des infrastructures sobres (LED, domotique, isolation) est à planifier.

1.3.2. Réduction des consommations et déchets

Une politique zéro déchet non valorisé doit être instaurée, avec des procédures claires de tri, de traçabilité et de contractualisation avec des filières agréées. L'objectif est de réduire de 20 % les déchets à enfouir sur deux ans. Le suivi de la consommation d'eau (gaspillage, recyclage, traitement) viendra compléter cet axe dans les entrepôts.

Section 2 – Axes de la stratégie externe

2.1. Coopérations partenariales et innovations logistiques

2.1.1 Intermodalité et mutualisation

Les résultats déjà mesurés sur la ligne Tanger–Marseille (–274 kg CO₂/remorque) confirment la pertinence de ces choix. Ce succès sera répliqué sur d'autres corridors comme Tunis–Lille ou Gênes–Agadir, avec l'appui des compagnies maritimes et des gestionnaires de terminaux ferroviaires. Des mutualisations inter-clients sur certains axes devront aussi être explorées et diffusées au niveau du groupe pour la mise en valeur et la promotion de ces solutions.

2.1.2 Co-développement de solutions vertes

L'ouverture de discussions avec les clients stratégiques pour développer des portails de suivi carbone (intégrés aux TMS/ERP) sera prioritaire. Cela inclura des projets de co-innovation sur la traçabilité produit (scope 3), le recyclage packaging, et les itinéraires bas carbone.

2.2 Communication, légitimation et certification

2.2.1 Reporting environnemental

Chaque entité produira un mini-rapport environnemental semestriel, intégrant les KPI du tableau de bord, les actions engagées, et un plan de progrès. Ces rapports seront consolidés au niveau groupe pour permettre un suivi global, à partager avec les clients exigeants (ex. : Ecovadis, grands comptes industriels).

2.2.2 Labellisation et reconnaissance externe

L'obtention ou la mise à jour des certifications ISO 14001, Ecovadis, SBTi devra faire l'objet d'un plan de déploiement en 3 étapes : (1) audit interne, (2) accompagnement externe, (3) communication auprès des parties prenantes. Cela renforcera la légitimité du groupe sur les marchés européens, où ces labels deviennent des prérequis.

Conclusion du Chapitre 5

Le plan d'action environnemental présenté sera présenté à la direction générale et vise à renforcer l'efficacité écologique des opérations logistiques, tout en structurant une gouvernance pérenne, mesurable mais surtout facile à implémenter. Les outils proposés (référents, comité environnement, tableau de bord KPI) permettent un suivi rigoureux, tandis que les actions ciblées sur le terrain (énergie, déchets, transport) assurent des gains concrets.

Ce plan constitue une feuille de route évolutive à horizon 2030, compatible avec les ambitions de croissance responsable du groupe Vectorys. Sa mise en œuvre dépendra de l'engagement des équipes, du soutien managérial et de la coordination entre filiales.

Conclusion générale

Dans un contexte marqué par une prise de conscience croissante des enjeux climatiques, les prestataires de services logistiques (PSL) se trouvent à un carrefour stratégique : intégrer les impératifs environnementaux tout en maintenant leur performance opérationnelle et économique. Ce travail s'est inscrit dans cette dynamique, en explorant les motivations, les pratiques et les leviers de performance environnementale mobilisés par les acteurs du secteur, à travers une approche à la fois théorique et empirique.

La Partie 1 a permis de poser les fondements conceptuels de l'étude. L'adoption de la théorie néo-institutionnelle a apporté un éclairage pertinent sur les moteurs de transformation des PSL, notamment à travers les pressions coercitives, mimétiques et normatives. Ces logiques institutionnelles, bien que souvent invisibles, structurent profondément les choix des entreprises en matière de durabilité.

Nous avons également identifié, via une cartographie des pratiques environnementales, une diversité d'initiatives allant de l'optimisation énergétique à la coopération inter-organisationnelle. L'analyse des indicateurs de performance (KPI) a mis en évidence l'importance d'un pilotage rigoureux et multidimensionnel, bien que plusieurs limites structurelles persistent, telles que le manque d'outils de mesure standardisés, les coûts d'investissement ou encore les conflits entre logiques économiques et environnementales.

La Partie 2 a traduit ces réflexions dans un cadre concret, celui du groupe Vectorys, acteur engagé dans la transition verte. L'étude de cas, basée sur des entretiens qualitatifs, a confirmé la validité des mécanismes institutionnels évoqués et a mis en lumière un ensemble d'actions internes et partenariales déjà engagées, ainsi que des freins structurels encore présents. Le plan d'action proposé dans le chapitre final trace des pistes concrètes d'amélioration : gouvernance, outils de suivi, formation, innovations logistiques et communication responsable.

En définitive, cette recherche confirme que la performance environnementale ne peut plus être considérée comme un supplément d'âme, mais bien comme un levier stratégique d'adaptation et de différenciation pour les PSL. Toutefois, pour passer de l'intention à la

transformation structurelle, une mobilisation à tous les niveaux de l'organisation est indispensable, soutenue par des outils, des incitations et des alliances sectorielles.

Sur le Plan Opérationnel, et dans le cadre de ma mission visant à améliorer la performance de l'entité VECTORYS Maroc, le plan d'action proposé sera présenté à la direction Générale du groupe pour validation, en étroite collaboration avec les services Qualité, Achats, et opérations. Conçu comme un outil stratégique, il constituera à la fois un levier de différenciation sur un marché logistique de plus en plus compétitif et un moyen concret de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes. Cette démarche s'inscrit dans un contexte où l'exigence environnementale et les contraintes réglementaires national, régionale et internationale se renforcent, impactant directement la rentabilité et la pérennité des entreprises du secteur.

Au-delà de la conformité, ce plan vise à positionner VECTORYS Maroc comme un acteur proactif et innovant en matière de logistique durable, anticipant les évolutions normatives et intégrant les meilleures pratiques environnementales dans ses processus.

Sa mise en œuvre devrait non seulement améliorer la performance environnementale et opérationnelle, mais aussi renforcer la réputation de l'entreprise et sa capacité à capter de nouvelles opportunités commerciales dans un marché en transition vers la neutralité Carbone.

Annexe 1 : Présentation du Groupe VECTORYS



VECTORYS
NORTH AFRICA LEADER

Welcome to the world of Vectorys.

ROAD TRANSPORT SEA AIR
LOGISTICS CUSTOM BROKER

“WE WILL EITHER FIND A WAY,
OR MAKE ONE.”

KEY FIGURES

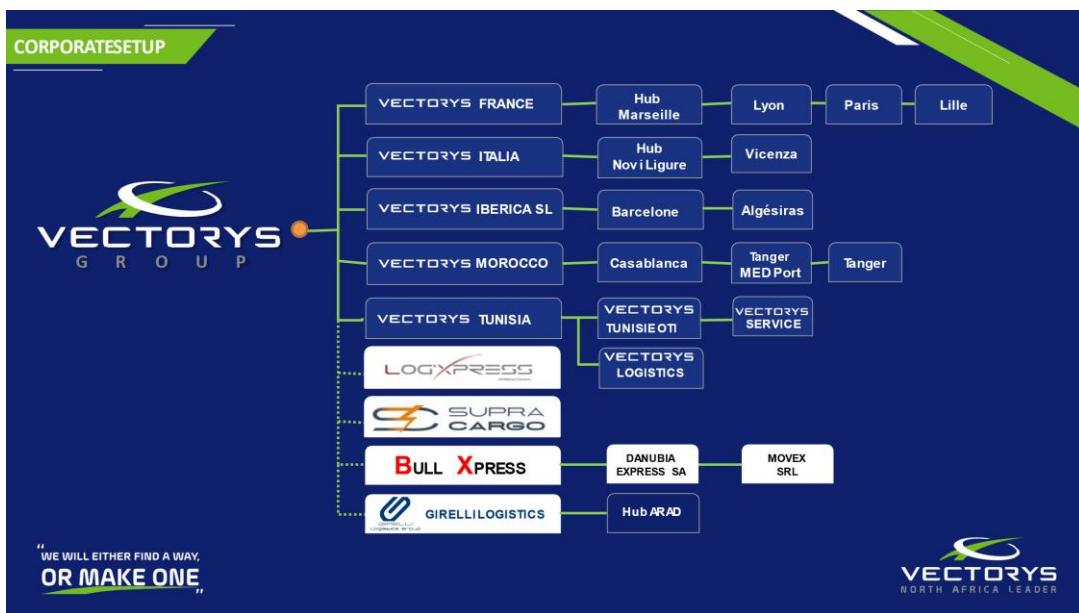
13 OWNED HUB	1450 TRAILERS
27000 M ² STORAGE	WEEKLY LTL DEPARTURE
30 MAJORS AUTOMOTIVE ACCOUNTS	

EXTENDED WARRANTY

“WE WILL EITHER FIND A WAY,
OR MAKE ONE.”

2

VECTORYS
NORTH AFRICA LEADER



SUSTAINABLE LOGISTICS

- Combined Transport in our Ro/Ro Maghreb operations stands as a key driver of our ecological transformation
- We offer with our swap bodies trailers an eco-responsible Road-Rail Transport solution across Europe aligning with both our commitments with our customers.



Annexe 2 : Liste des interviewé

Prénom & Nom	Filiale	Fonction
Marwen Torjane	Vectorys Tunisie	Automotive G KAM
Malik Ben Hadid	Vectory Tunisie	Sales Manager
Nihal Luguemani	Vectorys Maroc	CONTROL TOWER DEPARTMENT <i>Pilote flux transport et logistique</i>
Soufiane Bourki	Vectorys Maroc	Operations Manager
Nour El houda Zezi	VECTORYS MAROC	RMQ & contrôle de gestion opérationnel
Intidar Laabidi	VECTORYS Tunisie	Responsable Management Qualité, Sécurité et Environnement (Logistics & Tunisie)

Annexe 3 : Guide D'entretien

Guide d'entretiens semi-directifs – Étude de cas : Groupe Vectorys

Introduction à l'entretien

Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de fin d'études en MBA portant sur les pratiques environnementales dans le secteur logistique. L'objectif est de mieux comprendre comment votre Groupe Vectorys, intègre les enjeux environnementaux dans ses activités, les motivations qui la poussent à le faire, les pratiques concrètes mises en œuvre, ainsi que les effets perçus sur la performance.

L'entretien est confidentiel, il ne s'agit pas d'évaluer l'entreprise, mais de recueillir vos perceptions et retours d'expérience.

Durée estimée: 25 à 40 minutes. Avec votre autorisation, l'entretien peut être enregistré à des fins d'analyse.

Thème 1 : Motivations et facteurs d'adoption des pratiques environnementales

- Quelles sont, selon vous, les principales raisons qui ont conduit Vectorys à mettre en place des pratiques environnementales ?
- Quelles pressions extérieures (réglementaires, clients, partenaires, etc.) influencent ces décisions ?
- Ressentez-vous une pression du marché ou de la société pour "verdir" vos activités ?
- Ces motivations sont-elles plutôt stratégiques, éthiques, réglementaires, commerciales... ?

Thème 2 : Pratiques environnementales mises en œuvre

- Quelles sont les principales initiatives environnementales déjà déployées chez Vectorys ?
- Ces pratiques sont-elles mises en place au niveau du groupe, des filiales, ou localement ?
- Travaillez-vous avec des partenaires ou clients pour mettre en place des solutions conjointes ?
- Y a-t-il des objectifs ou plans d'action environnementaux formalisés ? Des certifications ?

Thème 3 : Évaluation et pilotage de la performance environnementale

- Existe-t-il des indicateurs pour mesurer l'impact environnemental de vos actions ? Si oui, lesquels ?
- Suivez-vous des indicateurs comme les émissions de CO₂, la consommation énergétique, les déchets, etc. ?
- Avez-vous un tableau de bord environnemental ? Qui le consulte ?
- Pensez-vous que ces pratiques ont eu un effet mesurable (positif ou non) sur la performance économique, opérationnelle ou d'image de l'entreprise ?

Thème 4 : Enjeux, freins et tensions dans la mise en œuvre

- Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à l'intégration des enjeux environnementaux chez Vectorys ?
- Y a-t-il eu des résistances internes ? Des freins financiers, techniques ou culturels ?
- Comment arbitrer entre exigences de performance économique et investissement environnemental ?
- Certaines pratiques sont-elles adoptées plus pour des raisons d'image que d'efficacité réelle ?

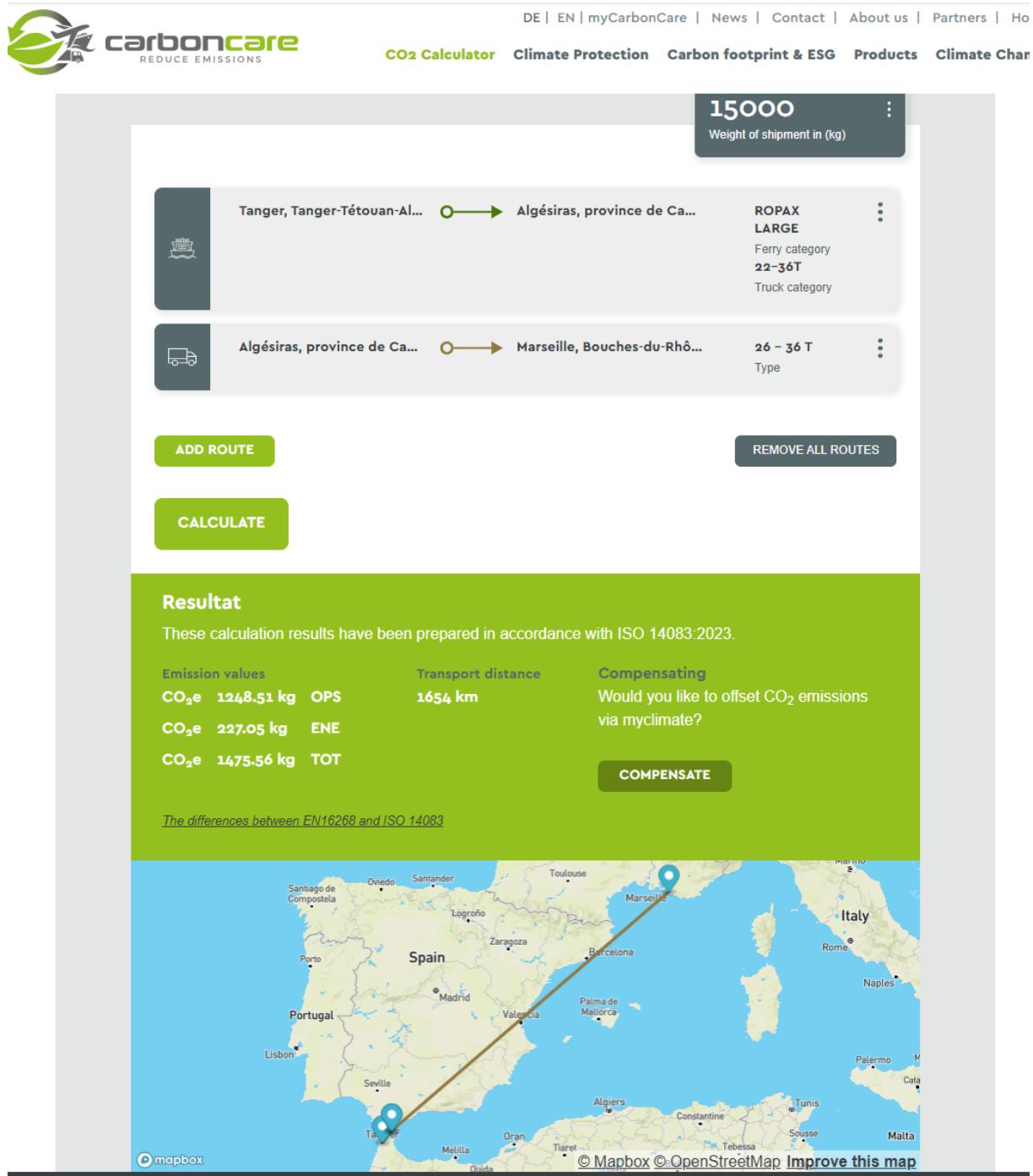
Thème 5 : Perspectives et évolutions

- Comment voyez-vous l'évolution de la stratégie environnementale de Vectorys à moyen terme ?
- Quelles seraient, selon vous, les priorités à renforcer ?
- Pensez-vous que le secteur logistique est suffisamment outillé pour réussir sa transition écologique ?
- Avez-vous des suggestions ou retours à formuler sur ce sujet ?

Clôture de l'entretien

Merci beaucoup pour votre temps et la qualité de vos réponses.

Annexe 4 Calcul émission CO2 Ligne Tanger – Marseille



 **carboncare**
REDUCE EMISSIONS

DE | EN | myCarbonCare | News | Contact | About us | Partners | Home

[CO2 Calculator](#) [Climate Protection](#) [Carbon footprint & ESG](#) [Products](#) [Climate Change](#)

15000 ⋮
Weight of shipment in (kg)

Tanger, Tanger-Tétouan-Al Ho... → Marseille, Bouches-du-Rhône,...

ROPAX LARGE ⋮
Ferry category
22-36T
Truck category

ADD ROUTE **REMOVE ALL ROUTES**

CALCULATE

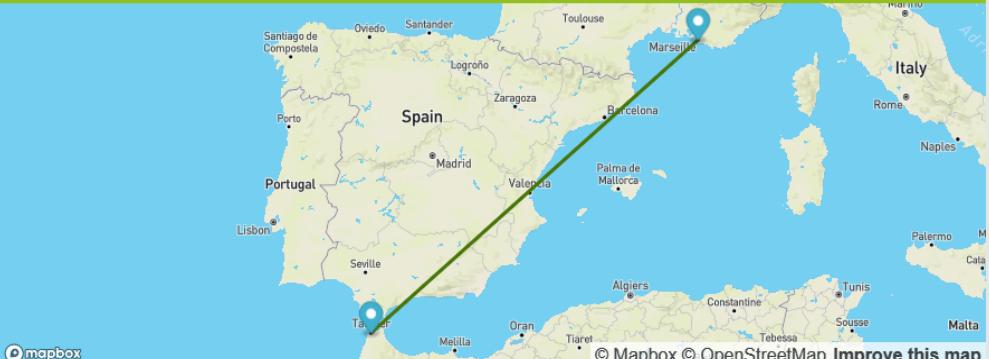
Résultat

These calculation results have been prepared in accordance with ISO 14083:2023.

Emission values	Transport distance	Compensating
CO ₂ e 1044.41 kg OPS	1271 km	Would you like to offset CO ₂ emissions via myclimate?
CO ₂ e 156.53 kg ENE		
CO ₂ e 1200.94 kg TOT		

COMPENSATE

The differences between EN16268 and ISO 14083


© Mapbox © OpenStreetMap [Improve this map](#)

Annexe 5 : Tableau de board Vectorys Logistique

Annexe 6 : Synthèse des entretiens

Résumé MALIK BEN HADID

1.1 Motivations à l'adoption de pratiques environnementales

1.1.1 Pressions réglementaires (coercitif)

- Existence de taxes environnementales (ex. : MARPOL pour les compagnies maritimes).
- Certification ISO 14001 imposant certaines pratiques environnementales.
- Réglementations plus strictes en Europe que dans les pays du Maghreb, créant des décalages de contraintes.

1.1.2 Attentes clients et normes professionnelles (normatif)

- Forte pression des clients, notamment à travers les appels d'offres (RFQ) qui imposent des exigences environnementales.
- Exigences croissantes de reporting via des plateformes telles qu'Ecovadis.
- Nécessité d'obtenir des scores RSE satisfaisants pour rester compétitif.

1.1.3 Benchmark et imitation (mimétique)

- Orientation vers des standards internationaux et des pratiques reconnues (Ecovadis, ISO).
- Prise en compte des démarches similaires engagées par les partenaires et concurrents.

1.2 Typologie des pratiques environnementales mises en œuvre

1.2.1 Pratiques internes

- Suivi du bilan carbone global (CO₂ total émis par an).
- Dématérialisation des documents administratifs.
- Réduction du papier et utilisation de consommables écologiques.
- Projet d'introduction de véhicules hybrides et normes Euro 6 dans la flotte.

1.2.2 Pratiques partenariales

- Collaboration avec des sous-traitants pour intégrer des critères environnementaux dans leurs prestations.
- Sélection de partenaires ayant une orientation « green » via certification.

1.2.3 Innovations et outils de suivi

- Utilisation d'outils numériques pour mesurer l'impact environnemental (ex. : nombre de documents dématérialisés).
 - Projet de développement d'outils facilitant la mesure d'impact environnemental.
 - Aucun tableau de bord consolidé connu à ce jour, bien qu'un suivi semble être effectué au niveau du service HSE/qualité.
-

1.3 Obstacles et limites rencontrés

1.3.1 Coûts et retour sur investissement

- Coût élevé des technologies environnementales (véhicules électriques, équipements...).
- Difficulté à justifier des investissements environnementaux sur des flux tendus ou à faible rentabilité.

1.3.2 Difficultés internes et opérationnelles

- Manque de formation et de sensibilisation interne à l'environnement.
 - Résistances culturelles : manque d'appropriation du sujet environnemental par les équipes.
 - Contraintes opérationnelles : le rail est parfois incompatible avec les exigences de just-in-time.
 - Différences de normes entre Europe et Maghreb, rendant l'uniformisation difficile.
-

1.4 Évaluation de la performance environnementale

1.4.1 Indicateurs mobilisés

- Bilan carbone total.
- Suivi des émissions CO₂ par client (à la demande).
- Nombre de documents dématérialisés.
- Gains carbone sur certains trajets (ex. : rail/route, maritime).

1.4.2 Limites de mesure et culture du reporting

- Absence d'un tableau de bord environnemental formel à la connaissance de l'interviewé.
- Les effets sont perçus majoritairement en termes d'image plutôt que de gains opérationnels ou économiques mesurables.
- Nécessité de renforcer les outils de suivi et de simplifier la mesure des impacts environnementaux.

Resumé Marwen Torjmane

1.1 Motivations à l'adoption de pratiques environnementales

1.1.1 Pressions réglementaires (coercitif)

- Évolution du cadre réglementaire du transport (ex. : MARPOL, ETS).
- Nouvelles taxes liées aux émissions de CO₂.
- Obligation croissante de justifier l'empreinte carbone via des rapports ou certifications.

1.1.2 Attentes clients et normes professionnelles (normatif)

- Pression croissante de certaines grandes enseignes pour intégrer des pratiques durables.
- Demandes clients spécifiques sur les émissions CO₂ et la détention de certifications comme *Ecovadis*.
- Certification exigée avec un score minimum annuel à maintenir.

1.1.3 Benchmark et imitation (mimétique)

- Suivi des tendances de marché et des exigences des leaders du secteur.
- Conformité aux standards européens en vue d'un positionnement compétitif.

1.2 Typologie des pratiques environnementales mises en œuvre

1.2.1 Pratiques internes

- Adoption du transport multimodal (road-rail) pour réduire l'empreinte carbone.
- Investissements continus dans des remorques compatibles avec le rail.
- Optimisation interne des flux entre agences.

1.2.2 Pratiques partenariales

- Collaboration avec les grands comptes engagés dans une stratégie logistique « green ».
- Réponse conjointe à des exigences RSE dans les appels d'offres.

1.2.3 Innovations et outils de suivi

- Certification *Ecovadis* utilisée comme outil de reconnaissance environnementale.
- Capacité de calcul CO₂ présente mais pas encore systématisée à tous les niveaux.
- Absence de tableau de bord personnel, mais présence probable au sein de l'équipe qualité/SMI.

1.3 Obstacles et limites rencontrés

1.3.1 Coûts et retour sur investissement

- Arbitrage délicat entre coût de l'investissement environnemental et maintien de la performance économique.
- Nécessité d'optimisation pour compenser les surcoûts induits par les solutions vertes.

1.3.2 Difficultés internes et opérationnelles

- Contraintes liées au secteur du transport en flux tendu (just-in-time), peu compatible avec certaines exigences environnementales.
 - Pas de résistances internes majeures, mais des adaptations encore en cours.
 - Nécessité d'intégrer des critères supplémentaires sans alourdir les opérations.
-

1.4 Évaluation de la performance environnementale

1.4.1 Indicateurs mobilisés

- Pas encore d'indicateurs formels développés à 100 %, mais capacité technique de mesure.
- Données sur les flux multimodaux disponibles.
- Pratiques vues comme un atout commercial tangible auprès des clients.

1.4.2 Limites de mesure et culture du reporting

- Absence de tableau de bord accessible à l'interviewé.
- Mesure des gains environnementaux encore partielle, non systématisée.
- L'effet le plus notable reste l'amélioration de l'image et la réponse aux exigences des grands comptes.

Resumé NIHAL LEGUEMANI

1.1 Motivations à l'adoption de pratiques environnementales

1.1.1 Pressions réglementaires (coercitif)

- Mention de l'influence des politiques gouvernementales et sociales.
- Références implicites aux cadres réglementaires, bien que peu approfondis dans les réponses.

1.1.2 Attentes clients et normes professionnelles (normatif)

- Certaines enseignes exigent déjà une réduction des émissions de CO₂.
- La satisfaction client et l'image de marque sont citées comme motivations clés.

1.1.3 Benchmark et imitation (mimétique)

- Concurrence dans le secteur citée comme facteur externe incitant à s'adapter.
 - Volonté de suivre une tendance de fond, bien que non encore systématisée.
-

1.2 Typologie des pratiques environnementales mises en œuvre

1.2.1 Pratiques internes

- Aucune action concrète identifiée en interne selon l'interviewée.
- Manque d'initiatives visibles, absence d'application effective des pratiques environnementales.

1.2.2 Pratiques partenariales

- Utilisation de fournisseurs « verts » identifiée uniquement au niveau de la filiale française.
- Pas de mise en place de solutions conjointes avec les clients ou les partenaires à ce jour.

1.2.3 Innovations et outils de suivi

- Aucune démarche formalisée évoquée.
 - Suggestion pour l'avenir : automatisation via outils intelligents comme un WMS (Warehouse Management System).
-

1.3 Obstacles et limites rencontrés

1.3.1 Coûts et retour sur investissement

- L'enjeu financier est souligné comme frein principal.
- L'investissement environnemental est perçu comme potentiellement bénéfique à moyen/long terme sur le plan économique.

1.3.2 Difficultés internes et opérationnelles

- Freins culturels et sociaux identifiés (manque de culture environnementale).
 - Absence de rigueur dans le traitement du sujet en interne.
 - Pratiques environnementales jugées inexistantes à ce stade.
-

1.4 Évaluation de la performance environnementale

1.4.1 Indicateurs mobilisés

- Aucun indicateur de suivi identifié.
- Aucune donnée environnementale suivie à sa connaissance (ni CO₂, ni déchets, ni énergie).

1.4.2 Limites de mesure et culture du reporting

- Absence de tableau de bord environnemental.
- Si les pratiques étaient appliquées, elles pourraient avoir un effet mesurable, mais ce n'est pas le cas actuellement.
- Nécessité de formaliser et structurer la dimension environnementale.

Résumé SOUFIAN BOURKI

1.1 Motivations à l'adoption de pratiques environnementales

1.1.1 Pressions réglementaires (coercitif)

- Le gouvernement encourage les pratiques écologiques sur les nouveaux marchés.
- De plus en plus d'exigences réglementaires autour des rapports d'émission CO₂.

1.1.2 Attentes clients et normes professionnelles (normatif)

- Clients devenus plus exigeants sur l'aspect environnemental (demandes de rapports CO₂).
- Volonté de répondre aux attentes du marché et de maintenir l'image vis-à-vis de la concurrence.

1.1.3 Benchmark et imitation (mimétique)

- Pression concurrentielle : les concurrents adoptent des panneaux solaires, véhicules électriques ou à hydrogène.
- Vectorys est perçu comme devant suivre cette dynamique pour rester compétitif.

1.2 Typologie des pratiques environnementales mises en œuvre

1.2.1 Pratiques internes

- Aucune pratique concrète ou opérationnelle identifiée à ce jour au sein de la filiale marocaine.

1.2.2 Pratiques partenariales

- Aucun projet ou travail conjoint avec les clients ou partenaires sur des solutions environnementales.

1.2.3 Innovations et outils de suivi

- Aucune certification environnementale (seulement ISO 9001 pour la qualité).
- Aucune initiative formalisée, aucun outil ou pilotage connu.

1.3 Obstacles et limites rencontrés

1.3.1 Coûts et retour sur investissement

- L'investissement environnemental dépend de la réussite économique préalable.
- L'intégration de ces pratiques nécessite un alignement avec les objectifs stratégiques.

1.3.2 Difficultés internes et opérationnelles

- Aucun frein interne identifié, mais il faut une volonté claire de la direction pour intégrer l'environnement dans la stratégie globale.
- Absence de feuille de route et de moyens dédiés.

1.4 Évaluation de la performance environnementale

1.4.1 Indicateurs mobilisés

- Aucun indicateur mis en place actuellement (ni CO₂, ni déchets, ni énergie).

1.4.2 Limites de mesure et culture du reporting

- Absence totale de tableau de bord environnemental.
- Pas de mesure d'impact possible à ce jour, mais anticipation d'un impact positif si les indicateurs sont instaurés.
- Certaines pratiques sont perçues comme davantage orientées image commerciale que fondées sur une efficacité réelle.

Résumé Nour El Houda FESI

1.1 Motivations à l'adoption de pratiques environnementales

1.1.1 Pressions réglementaires (coercitif)

- Aucune réglementation spécifique mentionnée, mais une conscience émergente liée aux standards internationaux comme *Ecovadis* et la COP.
- Obstacles techniques et financiers pour atteindre les normes internationales.

1.1.2 Attentes clients et normes professionnelles (normatif)

- Les clients sont perçus comme les premiers moteurs de la transition, incitant à suivre des standards RSE (ex. : demande d'engagement Ecovadis).
- Importance d'alignement sur les attentes du marché pour rester compétitif.

1.1.3 Benchmark et imitation (mimétique)

- Conscience des pratiques plus avancées chez les filiales européennes.
- Volonté d'imiter les démarches RSE d'autres groupes logistiques internationaux (ex. : FedEx, UPS).

1.2 Typologie des pratiques environnementales mises en œuvre

1.2.1 Pratiques internes

- Installation de détecteurs de lumière pour réduire la consommation électrique.
- Tri sélectif des déchets (papier, cartons, palettes).
- Élaboration en cours de procédures internes liées à l'évaluation Ecovadis.

1.2.2 Pratiques partenariales

- Aucun partenariat environnemental actif à ce jour.
- Intention future de collaborer avec des partenaires ou clients sur des démarches conjointes.

1.2.3 Innovations et outils de suivi

- Projet à moyen terme d'intégrer un calculateur d'empreinte carbone dans le TMS/ERP.
- Mise en place de processus internes en lien avec l'audit Ecovadis.
- Pas encore de certification obtenue, mais volonté affirmée d'y parvenir.

1.3 Obstacles et limites rencontrés

1.3.1 Coûts et retour sur investissement

- Principaux obstacles : manque de moyens financiers pour mettre en œuvre les changements (équipements, véhicules, logiciels).
- Difficulté d'acquérir des tracteurs ou remorques électriques faute de ressources.

1.3.2 Difficultés internes et opérationnelles

- Pas de résistance culturelle ou technique identifiée : l'équipe est favorable à l'écologie.

- L'effort repose davantage sur le manque de moyens que sur un blocage humain ou organisationnel.
 - Absence de réponse sur l'arbitrage entre performance économique et investissements écologiques, en raison du faible niveau de maturité des actions environnementales.
-

1.4 Évaluation de la performance environnementale

1.4.1 Indicateurs mobilisés

- Aucun KPI formel mis en place actuellement.
- Estimation ponctuelle de l'empreinte carbone par l'équipe commerciale pour certains besoins.
- Absence de tableau de bord environnemental.

1.4.2 Limites de mesure et culture du reporting

- Les gains potentiels (économiques et d'image) sont reconnus, mais restent encore théoriques.
- La stratégie RSE est en construction, avec des outils et processus en cours d'élaboration (notamment pour Ecovadis).
- Les pratiques environnementales futures sont perçues comme destinées à une **efficacité réelle**, pas simplement à des effets d'image.

Résumé Intidar Laabidi

1.1 Motivations à l'adoption de pratiques environnementales

1.1.1 Pressions réglementaires (coercitif)

- Respect des normes environnementales exigé par les autorités locales.
- Audit énergétique en cours subventionné par l'ANME.
- Certification ISO 14001 obtenue.

1.1.2 Attentes clients et normes professionnelles (normatif)

- Attentes explicites des clients et partenaires sur l'engagement environnemental.
- Enjeux commerciaux influencés par la capacité à démontrer une conformité environnementale (notamment sur Ecovadis).
- Les clients favorisent les fournisseurs certifiés ou engagés dans une démarche RSE.

1.1.3 Benchmark et imitation (mimétique)

- Pression de la concurrence pour renforcer l'image environnementale.
 - L'objectif stratégique est aussi de se différencier des autres entreprises via l'engagement écologique.
-

1.2 Typologie des pratiques environnementales mises en œuvre

1.2.1 Pratiques internes

- Certification ISO 14001.
- Tri des déchets et recours à des collecteurs agréés.
- Mise en place d'un audit énergétique.
- Déploiement d'un tableau de bord environnemental.
- Formation du personnel aux bonnes pratiques environnementales (en projet).

1.2.2 Pratiques partenariales

- Collaboration avec collecteurs de déchets.
- Mesure des émissions environnementales en partenariat avec des prestataires spécialisés.
- Enregistrement sur la plateforme *Ecovadis*, avec évaluation annuelle des performances RSE.

1.2.3 Innovations et outils de suivi

- Suivi des déchets produits.
 - Suivi des impacts environnementaux significatifs à l'aide d'un tableau de bord.
 - Projet de rénovation de la flotte vers des tracteurs moins polluants.
 - L'ensemble des pilotes de processus a accès au tableau de bord.
-

1.3 Obstacles et limites rencontrés

1.3.1 Coûts et retour sur investissement

- Coût élevé du renouvellement de la flotte (tracteurs hybrides).
- Mise en place d'outils de gestion et de suivi environnementaux encore limitée par des contraintes budgétaires.
- Collecte des déchets dangereux difficile à organiser : offre limitée, prestataires rares et coûteux (notamment en Tunisie).

1.3.2 Difficultés internes et opérationnelles

- Pas de résistance interne, mais la **culture environnementale reste superficielle** (limitée à la gestion des déchets).

- L'environnement est encore perçu par certains comme une question secondaire (nettoyage, poubelle).
 - Nécessité d'un **changement culturel** à tous les niveaux de l'entreprise.
-

1.4 Évaluation de la performance environnementale

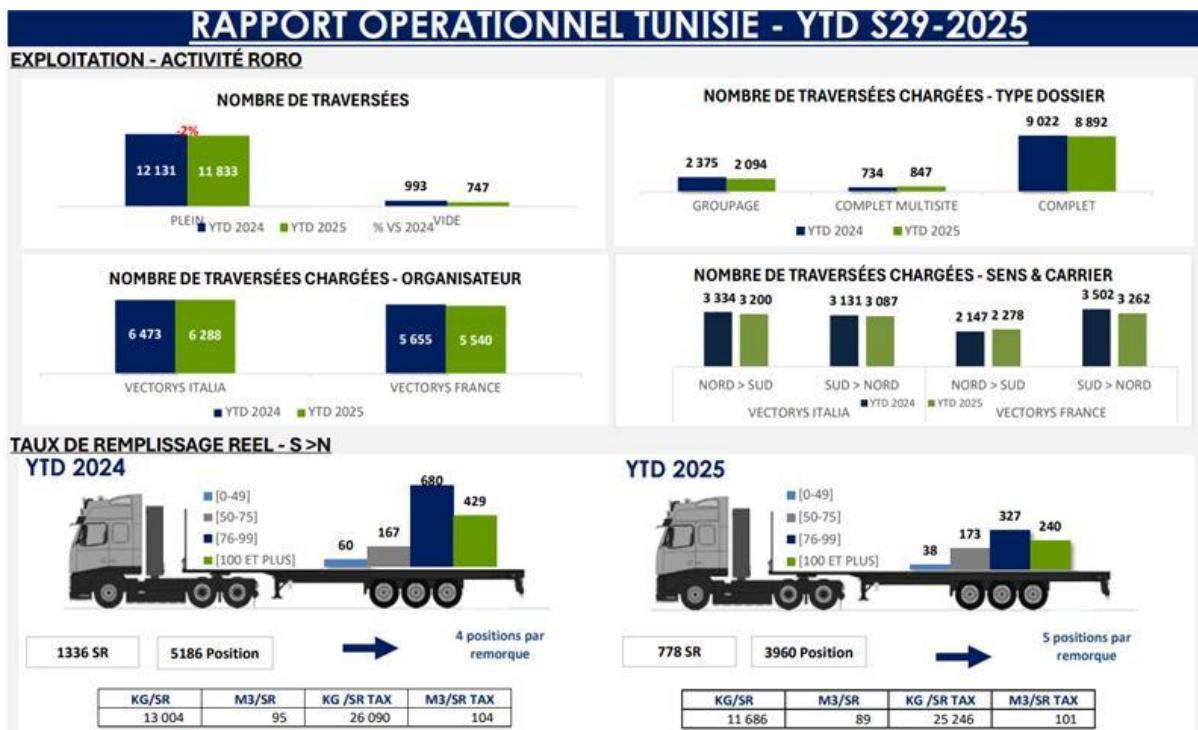
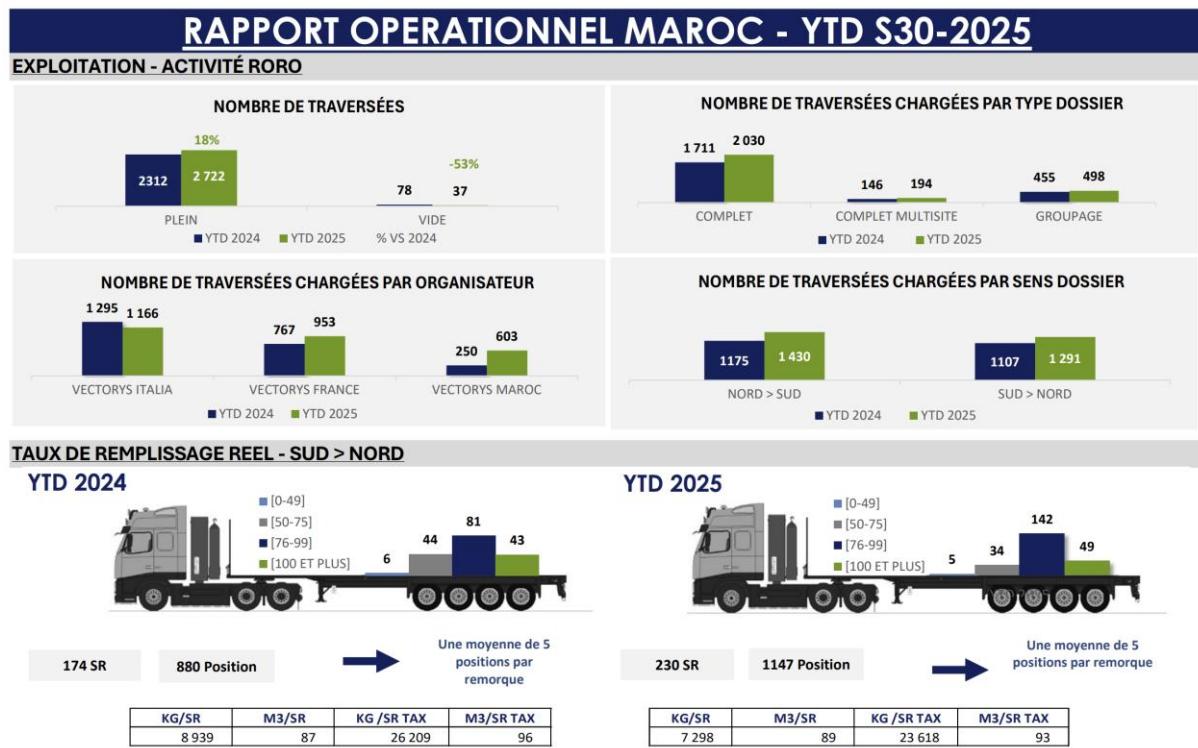
1.4.1 Indicateurs mobilisés

- Suivi de la réduction des déchets.
- Suivi de la significativité des impacts environnementaux.
- Indicateurs de performance environnementale intégrés dans un tableau de bord partagé.
- Indicateur CO₂ utilisé ponctuellement.

1.4.2 Limites de mesure et culture du reporting

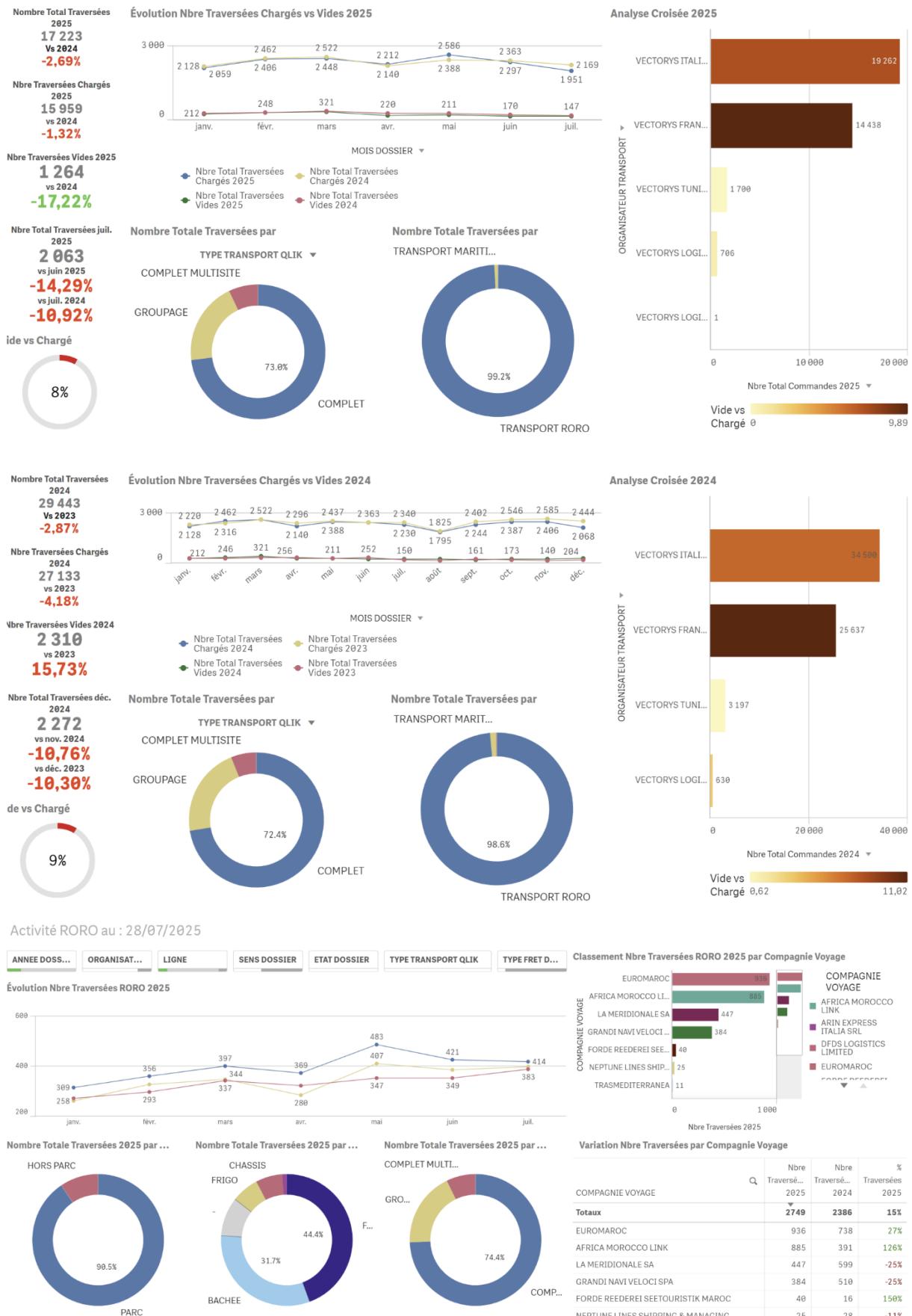
- Les indicateurs existent mais la sensibilisation à leur usage reste limitée.
- Effets positifs observés sur :
 - L'image de marque.
 - L'accès à certains marchés et appels d'offres.
 - L'amélioration opérationnelle via une meilleure gestion des déchets.

Annexe 7 : Données de traverses et des taux de remplissage (exemple de suivi hebdomadaire)

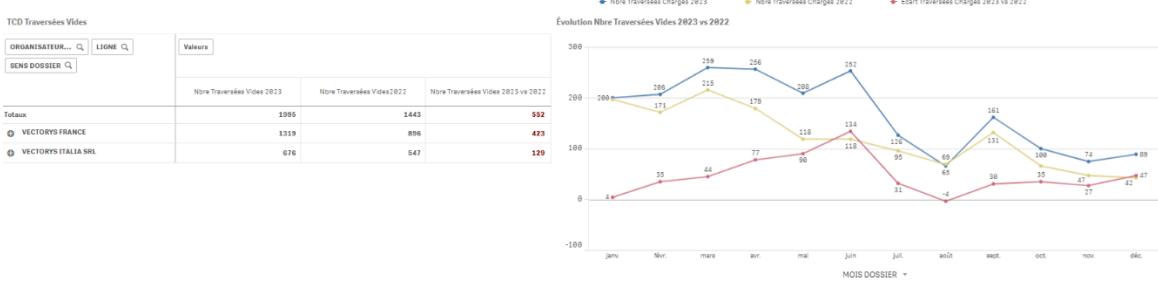
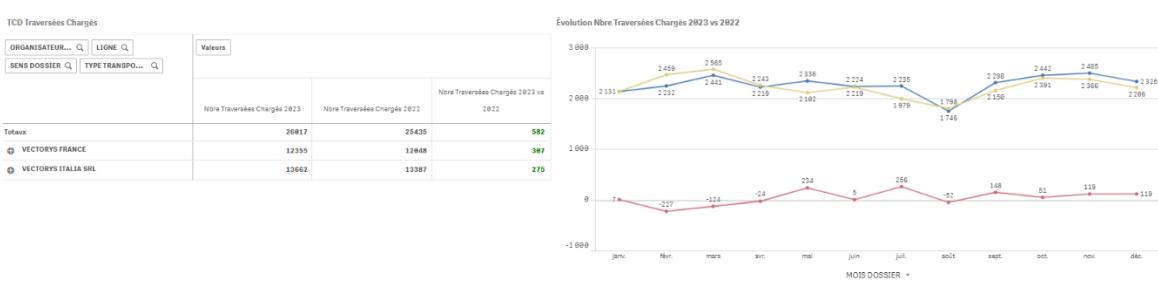
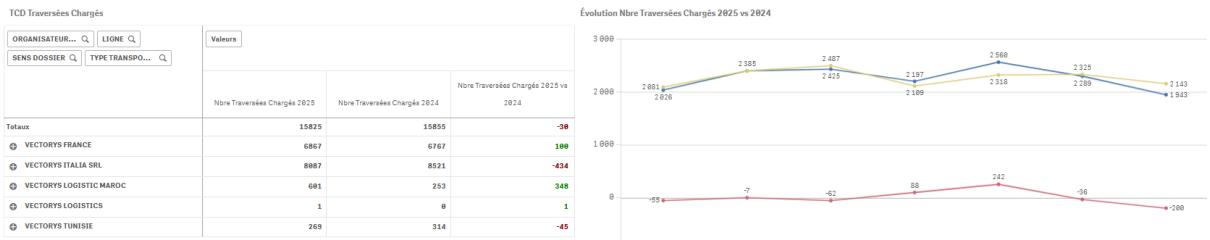
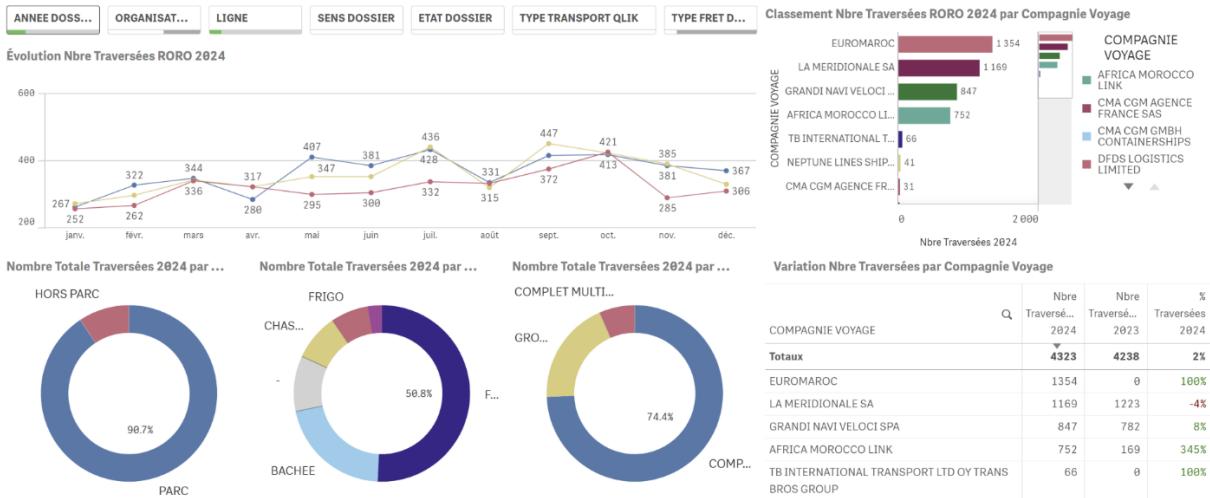


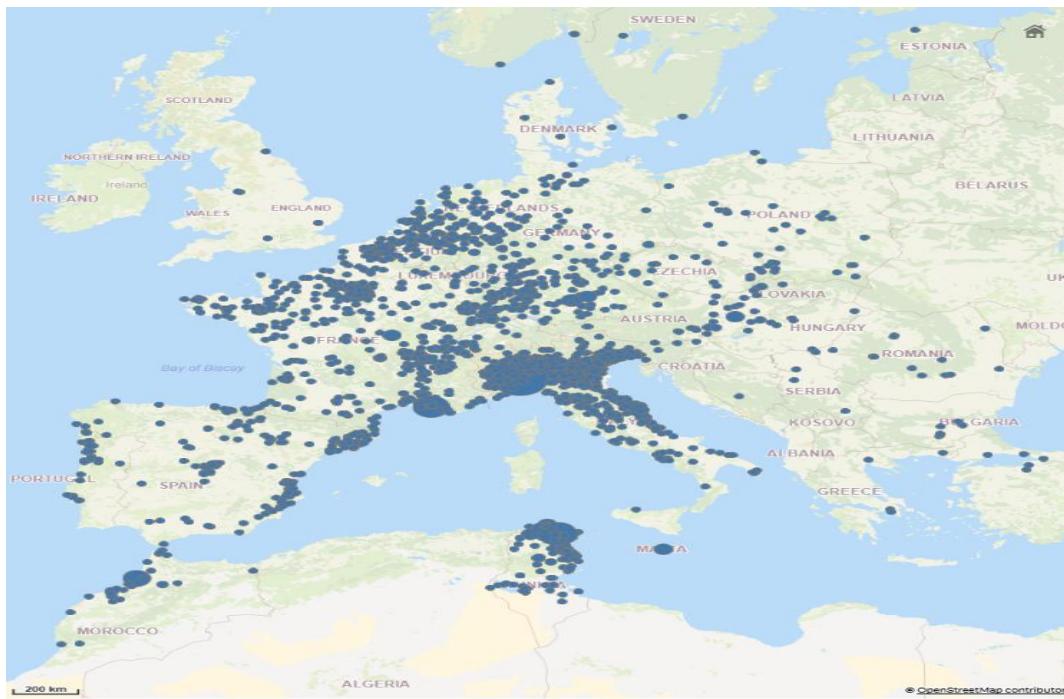
Annexe 8 : Tableau croisé des données et Tableau de bord suivi BI (Clic sens)

Flux Point départ / point D'arrivée	Nombre de NBRE DOSSIERS
	TRAIN
BEURA CARDEZZA==> NETTETAL	3
BONNEUIL SUR MARNE==> BONDY	1
BONNEUIL SUR MARNE==> LES ULIS	1
BONNEUIL SUR MARNE==> MARSEILLE	78
BONNEUIL SUR MARNE==> MIRAMAS	104
BUSTO ARSIZIO==> HAMBURG	1
BUSTO ARSIZIO==> WEIL AM RHEIN	1
DOURGES==> MARIGNANE	1
DOURGES==> MIRAMAS	131
FREIBURG IM BREISGAU==> FREIBURG IM BREISGAU	2
FREIBURG IM BREISGAU==> NOVARA	150
GRIES AM BRENNER==> WORGL	3
LES ULIS==> BONNEUIL SUR MARNE	1
LES ULIS==> LES ULIS	1
LES ULIS==> MIRAMAS	1
LILLE==> MIRAMAS	160
LIMEIL BREVANNES==> MIRAMAS	1
LUDWIGSHAFEN AM RHEIN==> BUSTO ARSIZIO	1
MIRAMAS==> BONNEUIL SUR MARNE	128
MIRAMAS==> DOURGES	256
MIRAMAS==> MIRAMAS	12
NETTETAL==> BEURA CARDEZZA	1
NOVARA==> FREIBURG IM BREISGAU	62
NOVARA==> NOVARA	1
NOVARA==> NOVI LIGURE	1
OLTEN==> NOVARA	1
WEIL AM RHEIN==> BUSTO ARSIZIO	1
WORGL==> GRIES AM BRENNER	1
DOURGES==> MARSEILLE	45
LILLE==> DOURGES	2
Total général	1152

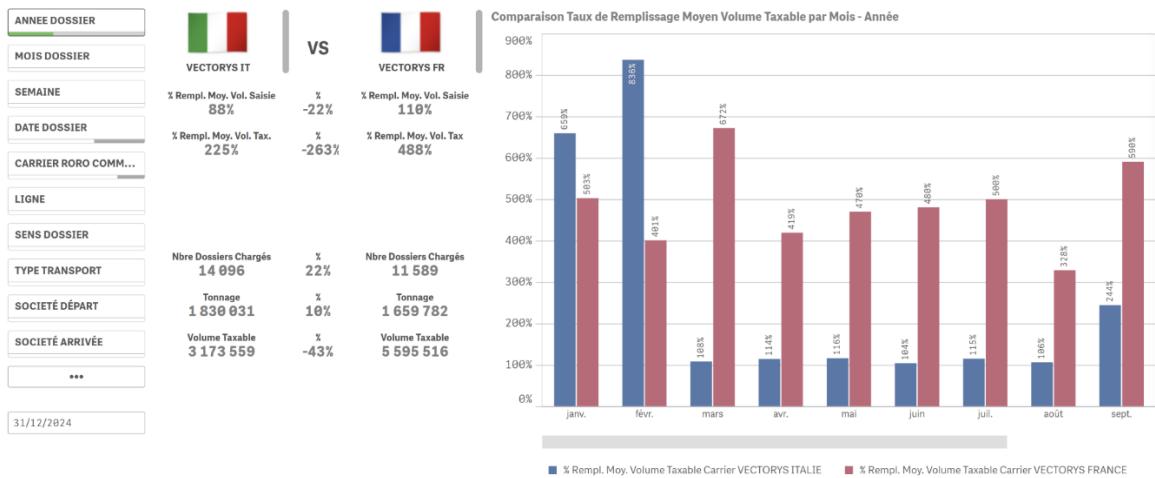


Activité RORO au : 30/12/2024





Comparaison - Année 2024 au : 31/12/2024



Comparaison - Année 2025 au : 30/07/2025

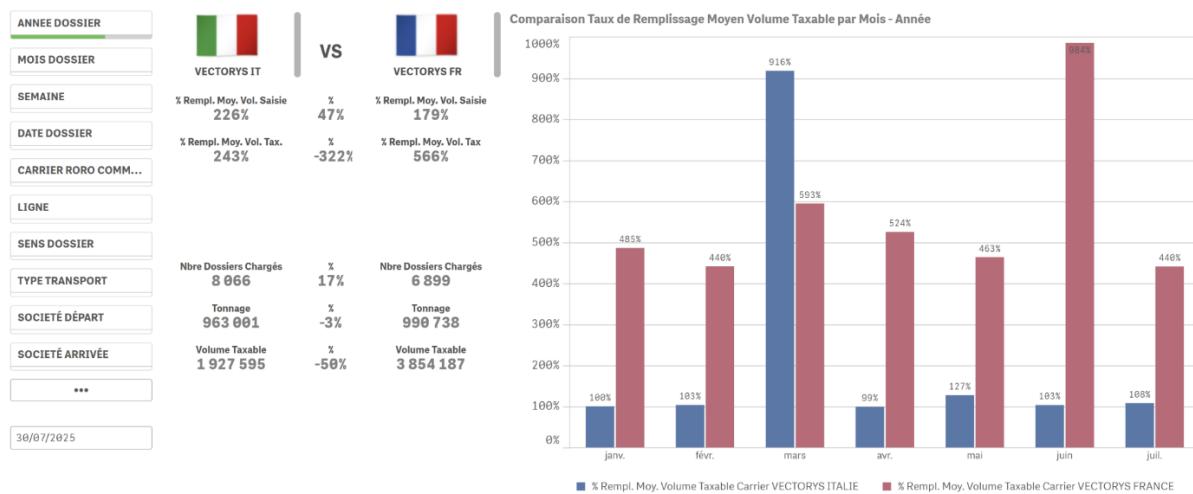


TABLE DES MATIERES

Introduction générale.....	- 1 -
Partie 1 – revue de littérature : cadres théoriques et pratiques environnementales des psl- 3 -	
Introduction de la Partie 1.....	- 3 -
Chapitre 1 – La théorie néo-institutionnelle : un cadre explicatif des motivations environnementales des PSL.....	- 3 -
Introduction du Chapitre 1	- 3 -
Section 1 – Cadre général de la théorie néo-institutionnelle.....	- 4 -
1.1. Définition et origines de la théorie	- 4 -
1.2. Application dans les sciences de gestion et en logistique	- 4 -
1.3. Intérêt pour comprendre les motivations environnementales	- 4 -
Section 2 – Les trois formes d’isomorphisme institutionnel	- 5 -
2.1. Isomorphisme Coercitif	- 6 -
2.1.1. Réglementations environnementales contraignantes	- 6 -
2.1.2. Normes et les reporting obligatoires	- 10 -
2.1.3. Directives sur les émissions de CO2 et standards environnementaux...	- 11 -
2.2. Isomorphisme Mimétique	- 13 -
2.2.1. Imitation en période d'incertitude	- 13 -
2.2.2. Reproduction des KPI environnementaux des leaders.....	- 14 -
2.2.3. Adoption des pratiques vertes performantes	- 16 -
2.3. Isomorphisme Normatif	- 17 -
2.3.1. Standards professionnels du secteur logistique	- 17 -
2.3.2. Certifications et labels environnementaux.....	- 17 -
2.3.3. Attentes sociétales et conformité RSE.....	- 18 -
Conclusion du chapitre 1 :	- 18 -
Chapitre 2 – Pratiques environnementales des prestataires de services logistiques : analyse et évaluation de leur performance.....	- 19 -
Introduction du Chapitre 2	- 19 -
Section 1 – Définition et objectifs des pratiques de logistique verte	- 20 -
1.1. Définition de la logistique verte	- 20 -
1.2. Objectifs et enjeux environnementaux pour les PSL	- 20 -
Section 2 – Typologies des pratiques environnementales	- 20 -
2.1. Classification par domaines fonctionnels	- 21 -

2.2. Classification stratégique :	- 22 -
2.2.1. Pratiques internes vs partenariales.	- 22 -
2.2.2. Pratiques proactives vs réactives.....	- 23 -
Section 3 – Évaluation de la performance environnementale	- 24 -
3.1. Définition et dimensions de la performance :	- 24 -
3.1.1. Distinction entre performance environnementale, économique et sociale.....	- 24 -
3.1.2. Intégration dans la triple Bottom Line.....	- 25 -
3.1.3. Rôle stratégique des KPI	- 25 -
3.2. Typologie des indicateurs environnementaux :.....	- 26 -
3.2.1. Indicateurs de résultat	- 26 -
3.2.2. Indicateurs de moyens.....	- 26 -
3.2.3. Exemples de tableaux de bord.....	- 26 -
Section 4 – Limites et tensions entre pratiques et performance	- 28 -
4.1. Influence des ressources et capacités internes	- 28 -
4.2. Pression et attentes des parties prenantes	- 28 -
4.3. Engagement déclarés Vs réalité opérationnelle	- 28 -
Conclusion du Chapitre 2 :.....	- 29 -
Partie 2 – méthodologie et résultats empiriques	- 31 -
Introduction de la Partie 2.....	- 31 -
Chapitre 3 – Méthodologie et contexte de l’entreprise étudiée	- 31 -
Introduction du Chapitre 3	- 31 -
Section 1 – Une méthodologie qualitative par étude de cas unique	- 31 -
1.1 La méthodologie qualitative	- 32 -
1.1.1. Approche déductive et principes	- 32 -
1.1.2. Pertinence pour les objectifs de recherche : pourquoi et comment selon Yin (2018).....	- 32 -
1.2 L’étude de cas.....	- 33 -
1.2.1. Définition et apports.....	- 33 -
1.2.2. Justification du cas unique : le groupe VECTORYS.....	- 34 -
1.3 Outils de collecte de données	- 35 -
1.3.1. Entretiens semi-directifs	- 35 -
1.3.2. Observations informelles.....	- 35 -

1.3.3. Analyse documentaire	- 36 -
1.4. Présentation des entretiens réalisés.....	- 36 -
1.4.1. Profils et fonctions des personnes interrogées (Voir liste Annexe 2).....	- 36 -
1.4.2. Répartition et modalités	- 37 -
1.5. Structure du guide d'entretien.....	- 37 -
1.5.1. Thèmes explorés	- 37 -
1.5.2. Logique de construction	- 38 -
Section 2 – Présentation de l'entreprise étudiée	- 38 -
2.1. Présentation générale de l'entreprise	- 38 -
2.1.1. Secteur, taille, organisation	- 39 -
2.1.2. Réseau logistique	- 40 -
2.2. Enjeux logistiques et environnementaux.....	- 40 -
2.2.1. Contraintes sectorielles	- 40 -
2.2.2. Pressions réglementaires et commerciales	- 41 -
2.3. Historique et initiatives environnementales.....	- 41 -
2.3.1. Actions passées	- 41 -
2.3.2. Certifications et objectifs en cours	- 44 -
Conclusion du Chapitre 3.....	- 44 -
Chapitre 4 – Présentation et discussion des résultats	- 44 -
Introduction du chapitre 4.....	- 44 -
Section 1 – Présentation des résultats empiriques	- 45 -
1.1. Motivations à l'adoption de pratiques environnementales	- 45 -
1.1.1. Pressions réglementaires (coercitif)	- 45 -
1.1.2. Attentes clients et normes professionnelles (normatif).....	- 45 -
1.1.3. Benchmark et imitation (mimétique)	- 45 -
1.2. Typologie des pratiques environnementales mises en œuvre	- 46 -
1.2.1. Pratiques internes	- 46 -
1.2.2. Pratiques partenariales.....	- 46 -
1.2.3. Innovations et outils de suivi	- 46 -
1.3. Obstacles et limites rencontrés.....	- 47 -
1.3.1. Coûts et retour sur investissement.....	- 47 -
1.3.2. Difficultés internes et opérationnelles	- 47 -

1.4. Évaluation de la performance environnementale	- 47 -
1.4.1. Indicateurs mobilisés	- 47 -
1.4.2. Limites de mesure et culture du reporting	- 47 -
Section 2 – Discussion des résultats (Annexe 6 : Synthèse des entretiens)	- 48 -
2.1. Comparaison avec les apports théoriques	- 48 -
2.1.1. Convergences avec la littérature	- 48 -
2.1.2. Spécificités empiriques relevées	- 48 -
2.2. Confirmation des mécanismes institutionnels	- 49 -
2.2.1. Isomorphismes identifiés	- 49 -
2.2.2. Poids des standards et certifications	- 49 -
2.3. Légitimation vs performance réelle	- 49 -
2.3.1. Pratiques symboliques ou effectives	- 49 -
2.3.2. Tensions entre conformité et efficacité	- 50 -
Conclusion du Chapitre 4	- 50 -
Chapitre 5 – Élaboration d'un plan d'action environnemental	- 52 -
Introduction du Chapitre 5	- 52 -
Section 1 – Axes de la stratégie Interne	- 52 -
1.1. Gouvernance environnementale	- 52 -
1.1.1. Référents et comités internes	- 52 -
1.1.2. Implication du top management	- 52 -
1.2. Outils de mesure et de suivi	- 52 -
1.2.1. Tableaux de bord	- 52 -
1.2.2. Indicateurs opérationnels selon les dimensions	- 53 -
1.3. Renforcement des pratiques internes durables	- 54 -
1.3.1. Éco-conduite, formation, infrastructure	- 54 -
1.3.2. Réduction des consommations et déchets	- 55 -
Section 2 – Axes de la stratégie externe	- 55 -
2.1. Coopérations partenariales et innovations logistiques	- 55 -
2.1.1. Intermodalité et mutualisation	- 55 -
2.1.2. Co-développement de solutions vertes	- 55 -
2.2. Communication, légitimation et certification	- 55 -
2.2.1. Reporting environnemental	- 55 -

2.2.2	Labellisation et reconnaissance externe.....	- 56 -
	Conclusion du Chapitre 5.....	- 56 -
	Conclusion générale	- 57 -
	Les annexes	- 59 -
	Table des matieres	- 82 -