

11^{ème} Conférence Annuelle TEPP

« Territoires, Espaces et Politiques Publiques »

25 & 26 septembre 2014 - Nantes

tepp2014@univ-nantes.fr

Développement durable, logistique, attractivité des territoires et compétitivité des entreprises :

Des objectifs conciliables pour l'action publique ?

Laurent LIVOLSI, Christelle CAMMAN, Marlène MONNET, Gilles GUIEU,

Résumé

L'objet de cette communication est de montrer que si les politiques publiques développées jusqu'à présent, en matière de protection de l'environnement, ont produit des résultats, ceux-ci ne sont non seulement pas suffisants par rapport aux enjeux environnementaux, mais qu'ils révèlent également une évolution des attentes vis-à-vis de l'action publique définie comme la « manière dont une société construit et qualifie des problèmes collectifs, élabore des réponses, des contenus et des processus pour les traiter » (Thoenig, 2005). En ce sens, nous nous attacherons à montrer en quoi l'observation de ces politiques publiques en matière de logistique et de transport amène actuellement à une reformulation des pratiques publiques (rôle et vision de l'Etat).

Discipline : Sciences de Gestion – Management logistique et transport

Mots clés : logistique, transport, politiques publiques, aménagement du territoire, développement durable

Adresse de correspondance :

Laurent Livolsi

CRETLOG – Aix Marseille Université – Avenue Gaston Berger, 13625 Aix en Provence

04 42 93 90 16

laurent.livolsi@univ-amu.fr

Introduction

Si les historiens ont montré que la genèse d'une considération politique de l'environnement remontait au début du vingtième siècle (Frioux et Lemire, 2012), les années soixante-dix sont pourtant souvent considérées comme celles de l'invention politique de l'environnement, entre institutionnalisation administrative et revendications militantes. Lacroix et Zaccai (2010) distinguent deux phases dans ce processus : « l'émergence de l'environnement comme problème politique et (...) sa mise en forme consensuelle dans le cadre du développement durable ». La création en 1971, dans le gouvernement Chaban-Delmas, du premier « ministère chargé de la protection de la nature et de l'environnement » confié à Robert Poujade est l'illustration - concrétisation de la première phase. Depuis, les questions environnementales occupent une place croissante, laquelle va de pair avec la prise de conscience des enjeux associés, et se sont concrétisées dans la mise en place en 1983 de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, qui soumettra à l'Assemblée Générale des Nations Unies le rapport Brundtland (1987) avant la signature et la mise en œuvre du protocole de Kyoto (2005). Cette deuxième phase illustre donc un processus d'internationalisation croissante qui oblige les Etats à s'engager, à agir, pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et contrer ainsi le réchauffement climatique.

La logistique, aux enjeux environnementaux évidents, ne saurait être absente des politiques étatiques. En effet, si les organisations logistiques constituent souvent la face cachée des entreprises, les moyens mis en œuvre, en termes de transport ou d'immobilier, produisent en la matière des externalités négatives (consommation d'énergie, émissions de polluants, nuisances sonores, artificialisation des sols, etc.). Sur le plan énergétique, à l'échelle du seul territoire national, le transport et la logistique représentent 230 milliards de tonnes-kilomètres transportées dont près de 200 par la route, ce qui entraîne la consommation d'environ 50 millions de tonnes équivalent pétrole (soit 1/3 du total hors consommation des secteurs de l'énergie) et près de 130 millions de tonnes de CO₂ émises. En termes d'emprise au sol, les résultats récents (2014), publiés par le Commissariat Général au Développement Durable, montrent que 2,8 % du sol métropolitain est recouvert (1,544 million d'hectares) par tous les types de réseaux de transports, en particulier la route avec désormais 1,229 million d'hectares de terre. Les surfaces de stockage sont également en très forte expansion et représenteraient aujourd'hui plus de 58.000 ha dont 40 millions de m² d'entrepôts.

L'objet de cette communication est alors de montrer que si les politiques publiques développées en matière de protection de l'environnement, dans le domaine de la logistique et du transport, ont produit des résultats, ceux-ci ne sont non seulement pas suffisants par rapport aux enjeux, mais qu'ils révèlent également une évolution des attentes vis-à-vis de l'action publique définie comme la « manière dont une société construit et qualifie des problèmes collectifs, élabore des réponses, des contenus et des processus pour les traiter » (Thoenig, 2005). Ce changement, perçu au niveau des attentes vis-à-vis de l'action publique dans ce domaine, appelle alors une nécessaire reformulation des pratiques publiques qui n'est pas, dans le contexte actuel, sans obstacles.

Sur le plan méthodologique, cette communication s'appuie sur deux programmes de recherche successifs conduits depuis 2010 (Camman et *al.*, 2013, 2014), avec des financements de l'ADEME et de la Direction de la Recherche et de l'Innovation, et intégrés au groupe opérationnel « Logistique et Transport de Marchandises » du 4ème PREDIT (Programme de Recherche et d'Innovation dans les Transports Terrestres) lancé en 2008 par le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie pour une période de 4 ans. A partir de la collecte d'un abondant matériau empirique permettant de mobiliser

l'ensemble des sources d'évidence évoquées par Yin (1994), notre démarche a consisté, dans les politiques passées et actuelles, à capter les signaux faibles et à identifier les tendances futures relatives au management public. Notre ambition est alors de proposer des pistes d'actions publiques dans une perspective de futurs souhaitables proche de la prospective du présent (Allemand, 2006) complémentaire des futurs possibles de la prospective traditionnelle. Il s'agit ainsi de renouer avec l'esprit de Gaston Berger, qui prévalait lors de la création de la DATAR, et donc d'« aider l'esprit législatif (c'est-à-dire le décideur éclairé) à orienter le progrès social » selon HG Wells. Il y a aujourd'hui, comme le souligne Thoenig (2005), une « incitation forte en direction des sciences sociales pour qu'elles deviennent encore plus que par le passé des sciences de la politique et du politique ».

Cette communication est structurée en deux parties. Dans une première partie, nous présenterons les politiques publiques traditionnellement mises en œuvre en faveur de l'environnement dans le domaine de la logistique et du transport en montrant que celles-ci créent des déséquilibres entre les entreprises. La seconde partie sera alors consacrée aux évolutions perçues en termes d'attente de la part des acteurs (économiques en particulier) vis-à-vis de ces politiques publiques et à la proposition de pistes d'actions publiques dont le déploiement rencontre des obstacles que nous identifierons.

1. L'environnement une contrainte supplémentaire

Le rapport Meadows (1972) indiquait clairement que « l'économie constitue une menace pour l'environnement et l'environnement représente une contrainte pour l'économie ». Même si, comme nous l'évoquerons, les contraintes économiques pèsent sur les choix politiques en matière d'environnement, l'Etat s'est essentiellement engagé dans la production de contraintes pour améliorer la performance environnementale des acteurs économiques (1.1). Ces contraintes, produites pas l'action étatique, ont des conséquences différentes selon les entreprises mais génèrent aussi des déséquilibres qui questionnent les pratiques publiques en la matière (1.2).

1.1 L'engagement étatique dans un système de contraintes

En matière environnementale, l'action étatique, malgré les engagements politiques nationaux et internationaux, est souvent contrainte par la vision pragmatique de la croissance économique qui limite, de fait, ses interventions, à l'inverse des souhaits des partisans d'une vision plus contraignante qui conduirait à protéger l'environnement sans considération de ces questions économiques et sociales (*deep ecology*). L'Etat agit donc au travers d'un certain nombre d'instruments qui ont pour ambition de faire en sorte que les entreprises soient contraintes de mieux prendre en compte la variable environnementale avec, cependant, un mouvement de libéralisation du marché du transport à l'échelle européenne qui limite pourtant parfois ses possibilités.

Les principaux objectifs poursuivis dans le cadre de ces politiques publiques ont trait à la réduction de la croissance du transport de marchandises, au développement du report modal pour réduire la part du transport routier (plus de 80 % en France), à une amélioration de l'efficacité énergétique aussi bien en termes de consommation que d'émissions de gaz à effet

de serre et, enfin, à l'émergence de nouveaux schémas organisationnels plus respectueux de l'environnement et tenant compte du cycle de vie des produits.

McKinnon (2010), dans un chapitre sur le rôle des gouvernements dans la promotion d'une logistique verte, recense six principales catégories d'instruments au service de l'action étatique : la taxation, l'octroi d'avantages financiers, la régulation, la libéralisation, l'aménagement du territoire au travers des investissements dans les infrastructures et, enfin, l'identification et la promotion des innovations organisationnelles. Nous illustrons rapidement chacun de ces instruments avec quelques exemples issus de la réglementation française.

La taxation est un instrument classique qui concerne historiquement les carburants (frein ou pas à l'essor des bio-carburants, des véhicules hybrides...) mais désormais aussi les véhicules afin d'inciter à un renouvellement du parc de camions pour favoriser le déploiement des nouvelles normes en particulier. La taxation est également utilisée pour mettre en place le principe pollueur / utilisateur payeur comme dans le cas de l'éco-taxe, sur lequel nous reviendrons dans le paragraphe suivant (1.2), de la contribution climat énergie votée en 2013 et qui est effective depuis cette année, ou encore de la *reverse* logistique avec le financement de la collecte, le tri et la valorisation des déchets.

Les avantages financiers peuvent être utilisés pour faciliter les investissements des entreprises dans des entrepôts HQE ou dans des camions aux normes Euro 5 par exemple. Des crédits sont également alloués pour accompagner la recherche et le développement afin de promouvoir des innovations technologiques et / ou organisationnelles. L'essor des *Transport Management Systems* (progiciel d'optimisation du transport) constitue une illustration de ces innovations qui contribuent à réduire les kilomètres parcourus et à mieux enregistrer les paramètres de conduite (consommation...) afin d'agir sur eux ensuite (formation à l'éco-conduite, limitation volontaire de vitesse...).

La régulation peut consister en l'autorisation du cabotage pour les transporteurs européens afin d'éviter les kilomètres à vide et de rééquilibrer le marché lors de périodes de pénurie relative de moyens de transport. Il peut également s'agir d'augmenter la taille des camions et de leur poids total en charge autorisé en contrepartie (ou pas) d'une limitation de vitesse qui diminuerait non seulement les risques mais surtout la consommation de carburant.

La libéralisation concerne, par exemple, le transport ferroviaire dans lequel l'ouverture à la concurrence européenne est considérée comme une opportunité pour améliorer l'offre et ainsi faciliter le report modal. Dans ce cas, l'impulsion n'est pas nationale mais européenne puisque l'on a ici une illustration du dogme européen sur la libéralisation des marchés comme source de réductions des coûts et d'amélioration du service fourni. Une telle mesure s'inscrit dans la continuité de la suppression de la tarification routière obligatoire qui, de 1961 à 1986, permettait de fixer les prix du transport routier en Europe. Si sa suppression a permis une baisse des tarifs, le transport routier est devenu encore plus dominant par rapport aux autres modes.

De la même façon, les investissements structurants, comme le projet du canal Seine nord ou la construction de nouvelles voies ferrées pour les TGV afin de libérer des sillons pour le fret, ont pour ambition eux-aussi de développer le report modal. Jusqu'à ces dernières années, particulièrement jusqu'à la crise financière de 2008, les investissements étaient essentiellement financés par l'Etat. Les engagements en termes de réduction des déficits publics et de désendettement ont contribué non seulement à ralentir ces investissements mais aussi à privilégier des partenariats publics – privés dans lesquels les collectivités territoriales ont tendance à se substituer à l'Etat central.

Enfin, l'identification et la promotion des innovations organisationnelles s'inscrit, par exemple, dans le cadre du 4ème PREDIT (Programme de Recherche et d'Innovation dans les Transports Terrestres) dans lequel se positionnent les projets qui servent de support à cette communication. Nous aurions pu également citer la réforme portuaire de 2008 qui, en changeant la gouvernance portuaire, fixait des objectifs environnementaux au-delà de ceux liés plus traditionnellement à la performance économique. Les pays anglo-saxons agissent également au travers de sites internet destinés à la diffusion des bonnes pratiques environnementales, comme le *Freight Best Practice Programme* au Royaume-Uni et le *Smart Way Program* aux Etats-Unis.

Si les exemples attestent de mesures incitatives et de mesures contraignantes, il est évident que le poids de ces dernières est beaucoup plus conséquent. L'application de ces instruments a alors des conséquences différentes selon les entreprises et leur considération de l'environnement.

1.2 Des pratiques différentes selon les entreprises mais des déséquilibres persistants

La modification des règles concurrentielles, induite par les mesures contraignantes promulguées par les pouvoirs publics en termes de développement durable, entraîne des réactions différentes selon les entreprises. S'il convient de respecter le caractère coercitif de ces mesures et donc de s'y soumettre, les réactions sont également empruntées d'une recherche de légitimité sociale qui peut aussi susciter des pratiques mimétiques de la part d'autres entreprises selon le triptyque classique des néo-institutionnalistes (DiMaggio et Powell, 1983).

Plusieurs recherches se sont attachées à identifier les types d'actions stratégiques développées (Poisson de Haro, 2011 ; Grandval et Soparnot, 2005...). Grandval et Soparnot (2005) distinguent les entreprises qui ont une vision adaptative contrainte, c'est-à-dire qui s'alignent face aux exigences environnementales, de celles qui adoptent une vision proactive délibérée et volontariste en avançant voire en dépassant les exigences réglementaires. Ils qualifient ces comportements stratégiques respectivement d'écodéfensif et d'ecosensible en reprenant les termes de Bellini (2003). L'écodéfensif suit une stratégie déterministe et subit les contraintes réglementaires, techniques et organisationnelles liées au développement durable. Les actions environnementales sont perçues comme coûteuses et sont développées pour répondre aux contraintes légales (Murphy et al., 1995). L'investissement réalisé peut-être qualifié de minimal et vise donc exclusivement à respecter les normes légales en vigueur en prenant ainsi le risque d'être dépassé. Ce comportement rejoint l'approche classique, d'essence institutionnelle, dans laquelle les pressions écologiques, considérées comme une contrainte, représentent finalement une menace pour la légitimité et la pérennité de l'entreprise en raison des coûts supplémentaires qu'elles peuvent entraîner et de leur impact sur l'image de l'entreprise (Suchman, 1995). A l'inverse, l'ecosensible essaie de tirer un avantage (coût, différenciation, légitimité) en participant au renforcement des contraintes réglementaires afin de provoquer une rupture stratégique définie comme un « bouleversement de la combinaison des facteurs clés de succès » (Dumoulin et al., 2003), une modification de la chaîne de valeur. L'éco-sensible analyse donc les contraintes réglementaires pour se préparer à l'évolution future et se positionner face aux changements avant qu'ils n'interviennent. Cette démarche correspond à celle proposée par Poisson de Haro (2011) qui conduit les entreprises, selon le degré d'importance stratégique qu'elles accordent au développement durable et selon leurs dispositions à faire évoluer leurs capacités organisationnelles, à adopter différentes attitudes :

réactive, défensive, accommodante ou proactive. Si l'attitude réactive signifie que l'entreprise se conforme aux exigences légales, l'attitude proactive rejoint celle présentée par Grandval et Soparnot (2005) sans que l'on soit ici dans une démarche de *greenwashing* telle que Asselineau et Piré-Lechalard (2009) ont pu l'illustrer.

Dans leur revue de littérature sur le supply chain management durable, Carbone et al. (2012) montrent que l'engagement des entreprises dans des pratiques de logistique durable est essentiellement fondé sur des raisons extrinsèques (depuis les mesures contraignantes étatiques jusqu'aux pressions des clients qui « externalisent » parfois ces mesures...). La loi agit comme un profond moteur, une contrainte inévitable, pour de nombreuses entreprises (Hassini et al., 2012). Les entreprises (chargeurs, transporteurs et prestataires de services logistiques) s'en tiennent donc majoritairement à un comportement éco-défensif (Bellini, 2003). Si les progrès réalisés, en termes de performance environnementale, par ces comportements sont indéniables (notamment en transport), il n'en demeure pas moins que ces avancées sont insuffisantes aux regards des problèmes actuels et de l'augmentation annoncée des flux de marchandises dans les prochaines années. Alors que, depuis la fin des années 80, les bénéfices liés au développement de comportements « éco-sensibles » (Bellini, 2003) sont mis en exergue (amélioration de l'image véhiculée aux parties prenantes, différenciation par un service plus qualitatif, par exemple), force est donc de constater qu'en matière de logistique, la diffusion reste essentiellement normative et les stratégies volontaristes, considérant selon Grandval et Soparnot (2005) les préoccupations environnementales comme des finalités d'action, sont assez limitées.

Pour la majeure partie des entreprises, il convient donc de faire preuve de réactivité afin de s'adapter à ces nouvelles contraintes qui s'ajoutent aux difficultés économiques classiques. L'exemple récent de la tentative d'application, pour l'instant tout du moins, de l'éco-taxe fournit un cas intéressant. Cette taxe, décidée dans le cadre du Grenelle de l'environnement, survient dans un contexte économique global difficile pour les entreprises. Elle s'inscrit surtout dans le cadre des conséquences de la Loi de Modernisation de l'Economie qui a eu des répercussions sur les schémas d'approvisionnement des distributeurs (Cammann et Livolsi, 2012). Depuis quelques années, les distributeurs cherchent à diminuer leurs stocks. Cela s'est traduit par la mise en place de démarches de cross-docking ou de gestion partagée des approvisionnements avec leurs principaux fournisseurs mais, pour les petites et moyennes entreprises, la demande a consisté en une augmentation des fréquences de livraison qui induit une augmentation des coûts transport. Pour compenser cette augmentation, des industriels ont initié des démarches de mutualisation qui consistait à consolider leur flux afin de pouvoir améliorer le coefficient de remplissage des camions. Ces solutions économiquement avantageuses, et largement médiatisées dans la presse professionnelle, permettaient en outre d'avoir un impact sensible sur la performance environnementale des chaînes logistiques. Parmi de nombreuses mesures, la LME prévoyait une diminution des délais de paiement désormais plafonnés à 60 jours, alors qu'il était classique de constater des délais de 120 jours. Pour compenser l'impact sur leur trésorerie, les distributeurs, et particulièrement le groupe Carrefour dans le cadre de son organisation autour des centres de consolidation et de collaboration, ont développé des organisations dans lesquelles les industriels assument le transport amont vers des entrepôts prestés au sein desquels ils demeurent propriétaires de leurs marchandises avant une expédition consolidée, toujours à leur charge, vers des plateformes du distributeur. La LME a donc un effet intentionnel négatif sur les coûts (transport et logistique) pour ces PME que la baisse des délais de paiement ne compense pas. La Bretagne, première région agro-industrielle d'Europe, va voir les petits industriels du secteur très actifs dans des actions de sensibilisation des pouvoirs publics à des fins d'intervention pour promouvoir des schémas mutualisés entre industriels afin de réduire au

maximum ces surcoûts. L'application de l'éco-taxe dans ce contexte a alors été perçue comme une réelle menace (malgré l'exonération de moitié dont bénéficiait la Bretagne) pour leur rentabilité dans un contexte local de tensions entre industriels et transporteurs mises à jour avec l'approvisionnement des distributeurs. Les manifestations sont alors non seulement un appel à un changement de politique publique sur la fiscalité verte, mais aussi à une intervention étatique dans la compétitivité des territoires, c'est-à-dire à un changement de rôle de la part de l'Etat.

2. L'Etat comme catalyseur pour transformer la contrainte environnementale

L'exemple de la Bretagne et de la réaction face à l'application de l'éco-taxe est donc symptomatique d'une double réaction vis-à-vis de l'Etat. Symbole à la fois d'un rejet des contraintes déployées traditionnellement par l'Etat pour influencer les pratiques des entreprises en termes environnemental, cette protestation est aussi l'expression d'un besoin d'Etat dans une vision plus stratégique d'aménagement du territoire à des fins de compétitivité de ces entreprises. Sur le strict plan de la performance environnementale générée par les contraintes réglementaires, il semble y avoir aussi une nouvelle (Boiral avait déjà montré en 2005 que les résultats étaient contradictoires) remise en cause de l'hypothèse de Porter et Van der Linde (1995) qui considèrent que les entreprises sont plus compétitives dans les pays où la réglementation est sévère. Dans un tel contexte, le rôle des chercheurs en logistique et plus globalement en supply chain management, qui suppose l'intégration des intérêts et des requêtes de multiples parties prenantes, doit aussi évoluer afin de penser et promouvoir des stratégies pour le management public (2.1). Cependant, ces propositions doivent être effectuées en prenant conscience des obstacles, des freins à voir jouer tel ou tel rôle par l'Etat comme en attestent les débats récents en management public et en sciences politiques (2.2).

2.1 Le retour d'un Etat stratège ou la pertinence d'une vision globale

Il peut sembler paradoxal d'évoquer un besoin d'Etat lorsque l'on évoque l'aménagement du territoire dans une perspective de compétitivité des entreprises. En effet, depuis les années 50, l'aménagement du territoire (avec la création de la DATAR) s'inscrivait dans le cadre de la prospective nationale et constituait une prérogative de l'Etat. Cependant, depuis les années 1990-2000 (avec les lois Voynet, Chevènement et SRU qui constituent un acte II de la décentralisation), nous assistons à un renversement de la perspective avec une autonomie croissante des territoires, et donc des exercices de prospective territoriale qui sont davantage conduits à l'échelle des régions.

Les réflexions développées dans le cadre des « Agendas 21 » sont ainsi pensées en lien avec les schémas de cohérence et d'orientation du territoire (SCOT) afin de coupler environnement et aménagement dans la même démarche. Pour autant, au niveau des questions des schémas transport et logistique, le territoire ne concerne que les derniers kilomètres de la distribution qu'elle soit urbaine ou pas, le niveau régional au maximum. Si ces réflexions territoriales ont du sens, le risque serait cependant grand en cas d'absence de vision globale et de cohérence à l'échelle nationale. Certains vont même jusqu'à considérer que c'est au niveau européen que la réflexion doit être conduite. Sans entrer dans ce débat qui pose, de façon sous-jacente, la question de la compétitivité des pays, il est évident que les entreprises bretonnes ne sont pas en attente d'un schéma local, même si une réflexion doit être conduite à ce niveau et qu'elle

est actuellement menée sous l'égide du Conseil Régional, mais bien d'une vision globale du transport qui permette à ces entreprises excentrées de distribuer de façon efficiente (sur le plan des coûts et de l'environnement) leurs produits sur le reste du territoire national.

Il nous semble donc important de revenir à une vision globale du territoire (et non centralisée ou centralisatrice) qui coordonne et oriente les déclinaisons locales (à l'échelle des Régions en particulier) si l'on veut rendre attractifs les territoires et compétitives les entreprises tout en respectant les engagements environnementaux. La Banque Mondiale, dont l'étude biennale met largement en avant les questions d'infrastructures et de leur utilisation effective, ouvre d'ailleurs la voie à une telle vision des politiques publiques en matière de logistique. Dans sa dernière édition (« *Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy* »), les LPI 2012 (Indicateurs de Performance Logistique) sont certes toujours liés aux services (par exemple fret ferroviaire, douanes...), aux infrastructures et à la logistique, mais ils accordent une place accrue à cette dernière dans sa capacité à générer de la performance. De nombreux pays se sont ainsi lancés, depuis quelques années, dans cette voie avec, à la clé, la mise en place de politiques publiques centrées sur la logistique. Parmi ces pays, le Maroc, le Portugal et l'Allemagne sont trois exemples intéressants.

Le projet du Royaume du Maroc est clairement lié à la volonté d'attirer des investissements étrangers en attestant d'infrastructures logistiques de qualité comme le port de Tanger-Med, dont la zone franche exerce une attractivité évidente. Mais le port de Tanger-Med est aussi une plate-forme importante pour drainer les flux depuis l'intérieur du territoire et faciliter les exportations. Cette stratégie marocaine ambitionne non seulement une réduction des coûts logistiques de 25 à 15% du PIB, mais aussi la création de 36 000 emplois d'ici 2015, tout en permettant une réduction des émissions de CO₂ de 35%.

De la même façon, le Portugal a élaboré un diagnostic, en 2006, qui vise à créer les conditions d'une performance économique globale fondée sur la logistique. L'objectif est de s'appuyer sur les ports portugais pour en faire, demain, les portes d'entrée des marchandises en provenance de l'Amérique du Sud et de l'Afrique. Cette stratégie permet aussi d'intégrer les entreprises portugaises dans ces réseaux logistiques. La décision d'investir dans 11 plates-formes (portuaires, transfrontalières, régionales et urbaines), pour un montant global de 1,6 milliard d'euros, prend alors tout son sens pour drainer et massifier les flux des entreprises portugaises avec ceux en provenance de l'export. Il y a là un enjeu pour la compétitivité des entreprises portugaises en leur permettant un accès facilité aux marchés étrangers (européens mais aussi africains et sud-américains).

Le projet allemand enfin, qualifié de Masterplan de par son ampleur, est un projet global qui ambitionne de faire de l'Allemagne la plate-forme logistique de l'Europe. Si les infrastructures portuaires et aéroportuaires sont mises en avant pour capter les flux, c'est en fait tous les schémas de transports terrestres qui sont repensés afin de fluidifier les échanges nationaux et internationaux. Ce Masterplan est un élément important dans la capacité des entreprises allemandes (particulièrement les moyennes) à exporter. En améliorant la compétitivité des entreprises par ce maillage territorial, il contribue aussi à l'atteinte d'objectifs environnementaux plus ambitieux.

Nous pensons donc que la France ne peut faire l'économie, plus longtemps, d'une pareille démarche. A l'instar d'autres dans le cadre du PREDIT, nous avons fait comme première proposition (Camman et *al.*, 2013) que l'Etat français réalise un diagnostic support d'une réelle vision stratégique de la logistique avant de la décliner au niveau du territoire et du pilotage des infrastructures en favorisant l'inter modalité dans un schéma national du transport de marchandises (proposition n°2).

Dans son article 41, unique article du titre VI (« Dispositions relatives à la logistique »), la loi n°2013-431 du 28 mai 2013 va clairement dans ce sens. Cet article stipule en effet que « Avant le 31 décembre 2014, le Gouvernement prend l'initiative d'organiser une conférence nationale sur la logistique rassemblant tous les acteurs et tous les gestionnaires d'équipements permettant de gérer les flux du secteur ainsi que des experts, afin d'effectuer un diagnostic de l'offre logistique française, de déterminer les besoins pour les années à venir et d'évaluer l'opportunité de mettre en œuvre un schéma directeur national de la logistique qui pourrait constituer une annexe au schéma national des infrastructures de transport, et ainsi d'identifier les priorités d'investissement et de service dans un plan d'action national pour la compétitivité logistique de la France. Les régions et les métropoles seraient invitées à définir et à mettre en œuvre sur leur territoire des plans d'action logistiques intégrés au plan d'action national ».

Cette Conférence qui devait se tenir avant le 31 décembre 2014 aura finalement sans doute lieu dans le courant du premier semestre 2015. Si sa tenue va dans le sens d'un retour du rôle de l'Etat stratège, des obstacles existent et peuvent constituer autant de freins à une concrétisation effective.

2.2 Entre doctrine et contraintes politiques, les obstacles au retour de l'Etat

Cette demande d'Etat, d'intervention dans un rôle plus structurant et dynamisant à l'échelle des territoires, peut rencontrer trois principales catégories d'obstacles. La première catégorie est relative à la place accordée aujourd'hui à l'Etat non seulement dans la sphère économique mais aussi dans ses missions plus traditionnelles. La deuxième est relative à la dimension politique du développement durable et donc à la difficulté à obtenir un consensus. Enfin, la troisième a trait au pilotage de l'action publique, à sa mise en acte effective. Nous présentons succinctement ces trois catégories d'obstacles, sachant que chacune peut constituer un domaine de recherche à part entière.

La première catégorie d'obstacles est donc relative à la place accordée aujourd'hui à l'Etat entre « trop d'Etat » et « désétatisation ». La proposition faite, qui consiste à voir l'Etat se réengager dans les questions d'aménagement du territoire dans une perspective de compétitivité des entreprises et de performance environnementale, s'inscrit en contradiction avec un mouvement de désengagement étatique porté, depuis quelques années, par des théoriciens en management public et particulièrement ceux du New Public Management à l'inverse d'autres qui, au contraire, souhaitent ce retour centré sur les valeurs publiques. Il y a donc là une nécessaire stratégie de rupture à mettre en œuvre au niveau des politiques publiques conduites depuis quelques années. Muller (2005) considère qu'il y a changement de politique publique lorsque l'on constate les trois évolutions suivantes : un changement des objectifs des politiques (des cadres normatifs qui orientent l'action publique), un changement des instruments qui permettent de concrétiser et de mettre en mouvement l'action publique dans un domaine, un changement des cadres institutionnels qui structurent l'action dans le domaine concerné.

L'évolution actuelle de l'Etat, dans ces trois domaines, correspond selon nous à une stratégie de rupture c'est-à-dire à l'acceptation de nouveaux facteurs clés de succès dans la stratégie environnementale en termes de logistique puisqu'elle doit lier désormais, plus qu'elle n'oppose, l'environnemental et l'économique. Les prémices de cette démarche de changement sont, selon nous, déjà à l'œuvre depuis quelques années. En effet, la mise en place d'une direction de la prospective au niveau national avec une direction de l'aménagement du

territoire, qui renoue avec la DATAR qui avait été supprimée, traduit cette évolution. Cependant le cadre donné à leurs interventions ne nous paraît pas encore approprié par rapport aux enjeux évoqués jusqu'à présent. Le risque est donc grand que la doctrine exprimée par Godet (2004), dans le fait que « le temps de l'avenir programmé d'en haut ne reviendra pas » reste effective dans les politiques publiques. Cette « dépendance au sentier » (*path dependance*) dans le désengagement étatique fait l'objet de nombreuses recherches en sciences politiques depuis une quinzaine d'années (Smyrl, 2002 par exemple).

La deuxième catégorie d'obstacles est liée à la considération politique de l'environnement que nous évoquons dès l'introduction. Pour certains, le développement durable constitue un projet politique contestataire qui met en cause l'ordre existant (Claval, 2006). Les mesures promulguées à l'échelle de l'Etat, qu'elles soient contraignantes ou incitatives comme nous avons pu l'illustrer dans la première partie, sont donc aussi le résultat d'un processus de négociation. Ce processus concerne une diversité d'acteurs depuis les partis politiques jusqu'aux organisations non gouvernementales en passant évidemment par les entreprises. Oliver et Holzinger (2008) montrent la diversité des stratégies politiques que peuvent d'ailleurs conduire les entreprises et les résultats qu'elles peuvent en attendre. Nous avons montré par rapport à notre questionnaire, dans la première partie, que les entreprises « éco-sensibles » (Bellini, 2003) mais surtout les proactives (Poisson-de-Haro, 2011) avaient des actions plus politiques de co-construction ou co-production de contraintes réglementaires. L'entreprise qui conçoit les exigences et les opportunités d'une logistique durable, et qui choisit d'investir dans cette logique stratégique, est également capable de réaliser une veille réglementaire la préparant aux évolutions futures, et même de dépasser ces contraintes en participant à la consolidation des réglementations environnementales et en provoquant éventuellement une rupture (Grandval et Soparnot, 2005). Cette vision des choix publics en termes de choix rationnel d'acteurs aux intérêts divergents constitue aujourd'hui, selon Muller (2005), le *mainstream* de l'analyse des politiques publiques même s'il convient d'en nuancer la portée, comme il l'indique lui-même, par la considération du contexte de ces actions, ce que Giddens (1984) qualifie de conditions non reconnues de l'action avec, entre autres, l'influence des institutions actuelles.

Même en nuancant cette vision des choix rationnels, il n'en demeure pas moins que le processus est toujours incertain et qu'il contribue au constat, exprimé par les répondants à une enquête réalisée également pour le PREDIT (Rollet et *al.*, 2013), « d'une incohérence des dispositifs réglementaires, des discontinuités dans la mise en place de mesures incitatives ou répressives et de l'absence d'une volonté politique forte pour orienter l'aménagement du territoire et innover sur la chaîne logistique ».

Enfin, la question du pilotage et de la mesure de la performance des politiques publiques constitue une troisième catégorie d'obstacles. Développement durable, logistique, attractivité des territoires et compétitivité des entreprises sont des objectifs qui, même s'ils sont intégrés dans une vision globale au niveau de l'Etat, relève de ministères différents. A minima, trois ministères sont concernés : le Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (avec le Secrétariat d'État chargé des Transports, de la Mer et de la Pêche), celui de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique (avec le Secrétariat chargé du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire) et, enfin, celui des Affaires étrangères et du Développement international qui intègre désormais un Secrétariat d'Etat en charge du commerce extérieur. La question se pose alors du pilotage de tels programmes inter ministériels et des arbitrages à réaliser au fur et à mesure. La LOLF prévoyait bien l'existence de ces actions inter ministérielles et des modalités de pilotage mais, comme l'indique régulièrement la Cour des Comptes, les expériences concrètes sont

relativement rares et en-deçà des objectifs qui prévalaient dans la Loi. C'est là toute la question de la transversalité qui est posée ici ; une question classique dans le champ des entreprises mais tout aussi pertinente dans celui du management public.

Conclusion

Cette communication avait pour objectif de s'interroger sur le fait de savoir si le développement durable, la logistique, l'attractivité des territoires et la compétitivité des entreprises constituaient des objectifs conciliables pour l'action publique ? Nous nous sommes d'abord attachés à montrer que les instruments traditionnellement mobilisés par l'Etat dans le domaine de la protection de l'environnement apportaient des réponses ponctuelles mais pas suffisantes par rapport aux enjeux et, qu'en outre, ils généraient des déséquilibres en termes de compétitivité des entreprises. Dans un contexte économique qui fragilise les enjeux environnementaux, nous avons alors essayé de montrer qu'une stratégie de rupture qui consistait à lier davantage l'environnement et l'économie et, surtout, à assumer un rôle moteur était une stratégie pertinente pour concilier ces objectifs. Cette démarche, avec le renouveau de la DATAR, s'inscrit dans une perspective possible actuellement, mais à la condition de ne pas faire des territoires les seuls lieux de réflexion et de production de schémas transport. L'Etat doit assumer dans ses politiques ce rôle central et structurant avec une stratégie nationale ensuite déclinée à l'échelle des territoires. Des pays ont déjà engagé une telle démarche et la France, avec la Conférence logistique, a l'occasion de s'inscrire dans cette mouvance. Cependant des obstacles existent qui constituent autant de freins à une telle stratégie mais aussi autant de prolongements pour les chercheurs. Ces obstacles sont liés à la place accordée à l'Etat pour concevoir une telle stratégie, à la considération du développement durable comme objet politique et donc à l'influence des jeux d'acteurs dans la finalisation des choix stratégiques et, *in fine*, au pilotage de la mise en acte de cette politique qui pose des questions de structure des institutions, de transversalité au sein des ministères.

Bibliographie

Allemand S. (2006), *Le développement durable. Au regard de la prospective du présent*, L'Harmattan, Paris.

Asselineau A., Piré-Lechalard P. (2009), Le développement durable : une voie de rupture stratégique ?, *Revue Management & Avenir*, vol. 6 n°26, p. 280-299.

Bellini B. (2003), « Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management. Etat des lieux et perspectives », *Actes de la 12^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Tunis.

Boiral O. (2005), Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience, *Revue Française de Gestion*, n°158, p. 163-186.

Camman C., Livolsi L., Guieu G., Monnet M., Avignon S. (à paraître fin 2014), « Les Grand Ports Maritimes, des acteurs de la structuration des chaînes logistiques durables. Bordeaux Port Atlantique, une place dans la structuration logistique de la filière Viticole ? », Rapport de recherche, Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, PREDIT GO 4 « Logistique et transport de marchandises » [disponible sur le site du Predit début 2015].

- Camman C., Livolsi L., Guieu G., Monnet M. (2013), « Performance durable et Gestion Mutualisée des Approvisionnements : le rôle des institutions », Rapport de recherche, Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, PREDIT GO 4 « Logistique et transport de marchandises », 149 p. [disponible sur le site du Predit].
- Camman C., Livolsi L. (2012), La mutualisation logistique : une stratégie de contournement de la Loi de Modernisation de l'Economie, *Revue Management & Avenir*, n°52, p.99-118.
- Carbone V., Moatti V., Wood C. (2012), "Diffusion of sustainable supply chain management. Building a conceptual framework from a literature review", Actes des 9èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Montréal.
- Claval P. (2006), Le développement durable : stratégies descendantes et stratégies ascendantes, *Géographie, Economie, Société*, vol 8, p. 415-445.
- DiMaggio P., Powell, W. (1983), The Iron-Caged Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, n°48, pp 147-160.
- Dumoulin R., Métails E., Pin R. (2003), « Vers un dépassement de l'antinomie entre rupture et continuité », *Actes de la 12^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Tunis.
- Frioux S., Lemire V. (2012), Pour une histoire politique de l'environnement au 20^{ème} siècle, *Vingtième Siècle – Revue d'histoire*, n°113, p. 3-12. [varii auteurs - numéro spécial]
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
- Godet M. (2004), « Les régions face aux futurs » in G. Loinger (dir.), *La prospective régionale de chemins en desseins*, Editions de l'Aube, Bibliothèque de la DATAR.
- Grandval S., R. Soparnot (2005), Le développement durable comme stratégie de rupture : une approche par la chaîne de valeur inter-sectorielle, *Revue Management & Avenir*, n° 5, p. 7-26.
- Hassini E., Surt C., Searcy C. (2012), A Literature Review and Case Study of Sustainable Supply Chains with a Focus on Metrics, *International Journal of Production Economics*, vol. 140 issue 1, p.1-14.
- Lacroix V., E. Zaccai (2010), Quarante ans de politique environnementale en France : évolutions, avancées, constante, *Revue Française d'Administration Publique*, n°134, p. 205-232.
- McKinnon A. (2010), « The role of government in promoting green logistics » in A. McKinnon, S. Cullinane, M. Browne, A. Whiteing (Eds), *Green Logistics. Improving the environmental sustainability of logistics*, KoganPage, London.
- Muller P. (2005), Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique, *Revue Française de Science Politique*, vol. 55 n°1, p. 155-187.
- Murphy P.R., R.F. Poist, C.D Braunschweig (1995): "Role and relevance of logistics corporate environmentalism : an empirical assessment", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 25, n°2, p. 5-19.

Oliver C., Holzinger I. (2008), The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework, *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, p. 496-520.

Poisson-de Haro S., (2011), Comment intégrer le développement durable à la stratégie ?, *Gestion*, vol. 36 n°1, p. 56-65.

Porter M. E., Van Der Linde C. (1995), "Green and Competitive: Ending the Stalemate", *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 120-134.

Rollet A., Roussat C., Fabbe-Costes N., Sirjean S. (2013), Qu'est-ce que la logistique durable ? Analyse des discours d'acteurs en France, *Logistique & Management*, vol. 21 n°1, p. 45-61.

Smyrl M. (2002), « Politics et Policy dans les approches américaines des politiques publiques : effets institutionnels et dynamique du changement », *Revue française de science politique*, vol. 52 n°1, p. 37-52.

Suchman M.C. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, Vol 20, n°3, p. 571-610.

Thoenig J.C. (2005), « Pour une épistémologie des recherches sur l'action publique » in D. Filâtre et G. de Terssac (coord.), *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Ed. Octarès, Toulouse, p. 285-306.

Yin, R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.