

# Peut-on concilier performance logistique et RSE ?

Jean-Marie Fèvre  
Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
Université Paul Verlaine - Metz  
Chevalier de l'Ordre du Mérite Allemand

Abstract : *Are Logistical Performance and Corporate Social Responsibility Compatible?*

*While too often neglected during the past in France, logistical performance is critical for any firm within the frame of globalisation. One may object that the art of getting the right thing, at the right place, on the right time, in the right quantity, in the right quality and as cheaply as possible has hardly anything to do with CSR. Indeed logistics means sometimes drastic cost-cutting, performed by short-sighted bean-counters, for instance in the case of road transport or outsourcing. But fragility and interdependence in the global world, frenetic demands by the consumers, serious environmental issues and the growing importance of reverse logistics require a triple bottom line. Examples of successful global players who change ethical challenges into assets for their brand and even for their profitability, as well as the role of ISO, show that CSR and logistics can be reciprocally fruitful and contribute for more efficiency and a sustainable development: So one gets a company that does good while doing well.*

Key words : *Global competition – Logistical performance - Cost-Cutting – Supply Chain Management – Outsourcing – Demand - Challenges – CSR –Triple Bottom Line – ISO - Sustainable development.*

## INTRODUCTION

La logistique est un domaine trop souvent négligé et peu prisé en France, tant chez les décideurs que chez les analystes : « *L'intendance suivra !* ». L'entrée « logistique » ne figure même pas dans certains ouvrages de référence. Or la logistique est essentielle en tant que fonction transversale à l'heure de la mondialisation. Avoir au moindre coût ce qu'il faut, là où il faut, quand il faut, dans la qualité et la quantité qu'il faut, voilà l'impératif catégorique.

Mais que de gâchis ou de réserves de productivité encore en jachère ; que d'outils trop peu voire pas utilisés. En outre, l'une des grandes tentations est de laisser la logistique aux mains des grippe-sou : or, la logistique ne se réduit pourtant pas à la simple réduction brutale, constante et systématique des coûts. L'analyse de la réalité montre les limites et les dangers – même dans une optique purement utilitariste – d'une logistique uniquement fixée sur les coûts *stricto sensu*.

Car la logistique est seulement un outil qui n'acquiert son sens qu'au service du but final recherché qu'il faut avoir à l'esprit : « *science sans conscience n'est que ruine de l'âme* »<sup>1</sup>. Mais la performance logistique est-elle en contradiction avec la responsabilité sociale de l'entreprise ?

Des entreprises parviennent déjà à transformer des préoccupations éthiques en atouts en termes d'image voire de rentabilité. En outre, on notera le travail hélas souvent méconnu ou

---

<sup>1</sup> Rabelais, Pantagruel VIII

mal compris et pourtant si profitable au Bien Commun d'une ONG originale : L'Organisation Internationale de Normalisation à Genève avec ses normes ISO.

On voit ainsi comment logistique et responsabilité sociale de l'entreprise sont non seulement compatibles mais mutuellement fructueuses : On obtient ainsi

Une entreprise qui réussit bien tout en faisant le bien.

## 1. Des impératifs logistiques au service de quelle performance ?

La logistique doit acquérir une dimension globale qui mobilise tous les acteurs de l'entreprise en allant bien au-delà de l'amélioration de processus. La conscientisation du personnel est à cet égard déterminante. En effet, la logistique d'approvisionnement, de production, de distribution et - de plus en plus - de la logistique inverse ne doit pas se contenter de réagir aux contraintes extérieures (concurrence, finances, législation...) mais anticiper pour gagner. Or, cela ne va pas sans implications sociales parfois préoccupantes.

Le travail flexible exige par exemple que la personne qui travaille s'adapte. Le cadre légal doit aussi être plus souple pour satisfaire aux exigences de procédures de travail plus flexibles. Il faut des performances. Mais cette évolution est-elle au service de l'être humain ou signifie-t-elle un recul des conditions générales de travail et de vie ?

Une enquête internationale très récente et de grande envergure souligne que les cinq plus grands moteurs d'un comportement éthiquement mauvais sont les suivants <sup>2</sup>:

1. La pression d'objectifs de performance irréalistes
2. le désir de faire carrière
3. le désir de protéger son gagne-pain
4. Le travail dans un contexte cynique et sans références morales
5. L'ignorance du caractère éthiquement mauvais de son acte

Or, lorsque l'aval détermine l'amont, les nouveaux impératifs logistiques des gros clients entraînent des coûts supplémentaires que doivent supporter leurs fournisseurs. Un grand groupe ne cherche pas à produire tout lui-même mais essaie de faire travailler pour lui des tiers d'après le principe : « *Ne pas faire soi-même ce que d'autres peuvent faire mieux et moins cher* ». Il n'est pas rare de constater que de grands groupes imposent des conditions très sévères à leurs fournisseurs de moindre taille. Certes, ceci n'est pas obligatoirement toujours négatif. De nouvelles exigences peuvent stimuler la rationalisation et sont surtout les bienvenues lorsqu'il s'agit d'améliorer le service, l'attention, la ponctualité et la sécurité ou d'introduire de nouvelles normes.

Prenons un exemple: PSA et son concept de « logistique alternative ». Il s'agit de mieux coordonner et rationaliser en lien étroit avec ses fournisseurs « partenaires » qui sont souvent des PME. Certains de ceux-ci sont fragilisés et supportent des coûts sensibles pour satisfaire à ces nouvelles exigences. Et PSA centralise très fortement: La marge de manœuvre sur le terrain est fort réduite. Par exemple pour Peugeot Allemagne: un prestataire de service sarrois de Peugeot depuis de longues années est humilié quand une stagiaire lui téléphone de Poissy<sup>3</sup> en exigeant des informations sur sa manière de calculer ses offres de service. Ce prestataire n'est ni sourd ni surtout muet. Il n'est pas le seul à avoir, par dépit, déjà changé de marque. PSA serait donc bien inspiré de faire comprendre et d'appliquer avec tact son concept de « *logistique alternative* ».

---

2 « The Ethical Enterprise – Doing the right things in the right ways, today and tomorrow ; A Global Study of Business Ethics 2005-2015 », American Management Association / Human Resource Institute 2006, p. 42

3 où est Poissy et qu'est-ce que Poissy pour un étranger ?

L'observateur critique ne peut qu'être sceptique au vu des conditions draconiennes imposées parfois à des partenaires par des contrats léonins.

Toutefois, cette tendance à s'entourer de partenaires satellites entraîne certes une grande possibilité de guidage mais aussi de fragilité<sup>4</sup>, surtout lorsque pour réduire au maximum les coûts, on sollicite les flux en tension jusqu'à l'extrême limite avant rupture.

On notera aussi la réduction des frais de personnel par la multiplication de statuts différents: l'entreprise flexible cherche à n'avoir qu'un noyau aussi petit que possible de personnels permanents à contrat à durée indéterminée socialement bien protégés et sûrs. Pour de plus en plus de tâches, on aura recours à des personnels temporaires, subventionnés si possible, en formation, à contrat à durée déterminée puis aussi à des tâcherons souvent à domicile tels les „nouveaux indépendants“ à leur compte parce qu'ils s'y voient contraints<sup>5</sup>.

Pour servir cette logistique, le transport routier constitue aujourd'hui le mode de transport terrestre dominant en Europe. Sa grande souplesse en fait un moyen bien adapté à l'exigence du juste-à-temps voire du travail en flux synchrones. Les plages horaires exigées sont très réduites (presque comme pour le transport aérien !) et les cahiers des charges stricts : ils commencent par la présentation, l'équipement et le comportement du chauffeur. Le mot « non-conformité » est la hantise des transporteurs.

Aujourd'hui, la distance moyenne journalière de référence pour les entreprises correspond officieusement à 800 km, ce qui est supérieur à la distance légalement possible!

Le transport routier se caractérise en outre par une sous-traitance en cascade: en fin de chaîne, des tractionnaires à leur compte, souvent d'anciens salariés, sont lourdement endettés pour payer leur véhicule. Souvent dans l'impossibilité de respecter la législation sur le temps de conduite, la vitesse et le tonnage autorisés, ils « *forcent les paramètres* ».

Un examen – même limité – des prestations logistiques internes révèle toujours un potentiel relativement important d'optimisation que l'expérience estime déjà à court terme à plus de 10 % des coûts. A plus longue échéance (1 à 2 ans), on peut encore réduire les coûts de 6 %. En effet, les carences les plus patentes représentent les premières améliorations possibles. Le groupe Michelin a ainsi pu réduire en deux ans ses stocks de 20 % en travaillant sur 3 axes : en améliorant la fréquence de traitement des tâches, en pilotant la production au plus près des besoins du marché et en faisant mieux respecter par les usines les cadrages des responsables logistiques<sup>6</sup>.

Mais la question du sens de la performance logistique se pose de manière de plus en plus aiguë car il faut distinguer entre des exigences résultant d'un esprit de consommation exacerbé et des exigences posées afin de rendre possible une exploitation meilleure et responsable des richesses naturelles<sup>7</sup>. « Consommer » signifie en fait détruire par l'usage. Il faut donc bien réfléchir avant de consommer parce que c'est en fait un acte grave envers la nature et les autres êtres humains. Que penser donc des faits suivants ?

- Les fourgonnettes rapides pour messageries et autres services urgents exigés par les clients et les consommateurs hantent le réseau routier, surtout la nuit et lorsque les poids lourds n'ont pas le droit de rouler. On notera qu'en Allemagne, les accidents impliquant les fourgonnettes ont été si nombreux en 2005 que les sociétés d'assurance ont tiré la sonnette

---

4 jeu de mots en allemand: „größere Steuerungsmöglichkeiten bedeuten auch größere Störungsmöglichkeiten“

5 Cf. Fèvre, J.M., „Die „flexiblen Unternehmen“, in: „Der Indirekte Arbeitgeber“ pp.150 et suivantes, Lang Frankfurt am Main, Bern 1990

6 Cf. « Supply Chain Magazine », Lettre 323, 23 Mai 2007

7 Cf. Fèvre, J.-M., „Economie ten dienste, niet ten koste van de mens“, in: Katholiek Nieuwsblad, 's-Hertogenbosch (Pays-Bas) N° 48, 31.8.2001, p. 14

d'alarme et que de nombreuses voix s'élèvent pour que le législateur impose de les équiper d'un chronotachygraphe.

- Le consommateur exige que les marchandises soient « d'origine honnête », de qualité aussi bonne que possible et aussi bon marché que possible. Il est impossible de satisfaire à cette triple exigence et cela signifie automatiquement des déceptions, des pratiques illicites et de graves dysfonctionnements (ex : les problèmes récurrents pour la viande).

Chacun doit donc être conscient de sa responsabilité à différents niveaux : la responsabilité envers les conditions de travail et de vie ainsi que la responsabilité envers la nature, les pays pauvres et les générations futures.

L'examen de la création de valeur dans la chaîne d'approvisionnement fait en outre ressortir l'interaction indispensable entre la transparence, le temps et la confiance.<sup>8</sup> De même une enquête révèle que lorsque des clients quittent un fournisseur, c'est dans 68 % des cas lié à son attitude !<sup>9</sup>

Mais est-il possible d'envisager un triple résultat : financier, social et environnemental comme critère d'un étalonnage dynamique de la performance logistique ? A cet égard, l'enquête susmentionnée donne les principales raisons de faire des affaires de manière éthiquement bonne<sup>10</sup>:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Protéger sa marque et son bon renom</li><li>2. La conscience que c'est ce qu'il faut faire</li><li>3. Vouloir ainsi acquérir la confiance et la loyauté de ses clients</li><li>4. Obtenir ainsi la confiance des investisseurs</li><li>5. Être bien accepté et reconnu par les gens</li></ol> |
|--|

## 2. Savoir concilier performance logistique et RSE

Rien de tel que l'exemple pour stimuler une approche de la logistique déjà vécue par des entreprises relevant hardiment les défis mondiaux de la logistique tout en tenant compte de préoccupations éthiques qui ne viennent pas en pénaliser la compétitivité mais contribuent au contraire à la renforcer. On notera aussi l'impact des normes ISO.

### 2.1. Villeroy & Boch A.G., Mettlach (Allemagne)

L'entreprise Villeroy & Boch est une entreprise franco-allemande fondée en 1748 (donc plus ancienne que les Etats-Unis) qui a survécu à tous les aléas des guerres et bouleversements industriels et politiques et qui est encore aujourd'hui solidement entre les mains des familles fondatrices. Elle est fortement ancrée dans le tissu local « SaarLorLux ». Mais c'est aussi une marque de poids mondial pour les arts de la table et de l'équipement des salles de bains avec des sites de production sur plusieurs continents. La famille Villeroy est toujours française. Une résidence de prestige utilisée encore pour des occasions

---

8 Cf. Wilding, Richard, « Enhancing Value through effective Supply Chain Collaboration », Centre for Logistics & Supply Chain Management, Cranfield School of Management, Cranfield, Bedford (UK), 2006, p. 4

9 Ibid, p 15, citant une recherche effectuée par Miller Business Systems UK

10 « The ethical Enterprise... » American Management Association, 2006, op.cit. p. 40

solennelles<sup>11</sup> a été construite à Mettlach, juste en face du siège. Les très modernes entrepôts sont situés à 10 km et portent le slogan :

« *My Planet, My House, My Heart, Myself and Villeroy & Boch 1748 A.G.* ».

Villeroy & Boch suit les recommandations allemandes quant à la politique générale de l'entreprise comme cela a été confirmé par le cabinet KPMG en avril 2006<sup>12</sup>. La seule exception est la discrétion quant aux rémunérations des membres du directoire<sup>13</sup>. Cette particularité a été expliquée par le Prince Wittgenstein, Président du Conseil de Surveillance : Il faut de la discrétion vis-à-vis de chasseurs de têtes et comme la plupart des responsables ainsi que le PDG, Wendelin von Boch-Galhau, vivent dans une zone rurale en contact régulier avec des gens sans prétention, font leurs achats dans des magasins locaux et participent aux activités du terroir, certains chiffres pourraient ne pas être compris et porter préjudice à leur vie sociale. Le style du groupe est inhabituel pour un acteur mondial, en particulier son assemblée générale annuelle:

Elle ne se tient en effet pas dans un lieu prestigieux mais dans la salle polyvalente de la petite ville de Merzig. Tout y est bien organisé mais sans tralala. Ce sont les pompiers volontaires qui règlent la circulation et indiquent les aires de stationnement. On note le sérieux, la politesse et la simplicité de tous. Il y a des gens qui comptent dans le monde de l'industrie, de la banque, du journalisme et de la politique. Les actionnaires opulents côtoient les employés retraités et les petits actionnaires. Le café et les canapés de bienvenue sont simples mais servis généreusement. Il y a une traduction simultanée eu égard à la structure particulière de l'actionnariat. L'ambiance est digne mais bon enfant. Le buffet de clôture propose des mets ruraux typiques de la contrée avec des cochonnailles, de la bière, du vin de Moselle et du fromage français. Rien n'est exotique ni sophistiqué. Ceci n'est évidemment pas un hasard mais relève d'un parti pris de grandeur par la modestie, de style par la simplicité.

On notera que tout membre du CA doit cesser ses fonctions à 65 ans. Wendelin von Boch Galhau vient d'avoir 65 ans, il a donc respecté cette règle et a démissionné début 2007. Le groupe a toujours eu l'art de survivre depuis 1748 grâce à l'innovation<sup>14</sup>. Il réussit dans le cadre de la mondialisation sans renier ni sa raison d'être ni son ancrage local : Villeroy & Boch est un groupe de droit allemand et dont le siège est situé dans une petite ville de Sarre (Mettlach) L'action résolue en faveur du Bien Commun y est aussi un fil rouge : « *Comme nombre de ses ancêtres et de ses descendants, Eugen Boch a investi une part importante de sa force créatrice – et des moyens financiers considérables – hors de l'entreprise, pour les gens, pour le Bien Commun* »<sup>15</sup>.

---

11 ainsi la réunion du « Triangle de Weimar » réunissant la Chancelière Dr. Angela Merkel et les présidents Jacques Chirac et Lech Kaczyński en décembre 2006

12 Pour le texte de la déclaration de conformité:

[http://www.villeroy-boch.com/fileadmin/user\\_upload/Entsprechendserklaerung20041214.pdf](http://www.villeroy-boch.com/fileadmin/user_upload/Entsprechendserklaerung20041214.pdf)

13 Villeroy & Boch 1748 – Rapport annuel 2005 p 13

14 von Boch-Galhau, Wendelin, « Globalisieren mit Tradition – Management des Familienunternehmens Villeroy & Boch », Orell Füssli Zurich, Octobre 2007.

15 von Boch-Galhau, Wendelin, op.cit., p. 31 : [Traduction : Jean-Marie Fèvre]

## Défis à relever en gestion et en finances

Villeroy & Boch en quelques chiffres (2006)<sup>16</sup>

Rubrique	2006	% /CA	2005	%/CA
Chiffre d'affaires (en M €)	964,2	-	893,2	-
Bénéfice avant impôts [EBIT] (n M €)	33,3	3,4	24,3	2,7
Effectifs (en nombre de personnes)	10.211	-	9.521	-
Impôt sur les bénéfices (en M €)	6	0,6	2,9	0,3
Résultat de l'exercice (en M €)	17,1	1.8	13,2	1,5

Villeroy & Boch est confronté à de durs défis. Sur les marchés mondiaux, la demande augmente à la fois pour des produits bon marché proposés par les magasins à très bas prix et pour les produits de luxe (par exemple en Chine). Ceci implique que Villeroy & Boch doit rester une marque très haut de gamme parce que le segment moyen s'effrite<sup>17</sup>. Pour la porcelaine, les emplois ont été fortement réduits au cours des dix dernières années. Le piratage des produits constitue une véritable plaie et les imitateurs font preuve d'une énergie véritablement criminelle : en 2004, toute une cabine de douche a été démontée et photographiée lors d'un salon à Paris. « Lors de la foire des biens de consommation de Canton l'an dernier [ en 2006], on pouvait voir des produits « New Wave » [ gamme de V & B] sur 22 stands. Aucun n'était autorisé, tous étaient produits en portant atteinte à nos droits protégés. »<sup>18</sup>

Evolution du chiffre d'affaires de Villeroy & Boch :

Rubrique	1996	2005	Objectif 2010
Part du C.A. à l'étranger	46 %	69 %	80 %

Rubrique	Carreaux	Bain et bien-être	Arts de la table
C.A. 2005	- 11,2 %	+ 1,8 %	+ 0,6 %
Bénéfice 2005	- 6,7 M€	+ 20,3 M€	+ 10,7 M€

Il y a 30 ans, la division « carreaux » représentait 70 % du chiffre d'affaires. Elle a été vendue en mars 2007 au groupe turc Eczabasi.

En outre, l'encadrement a été entièrement renouvelé, les sources de déficit déterminées et on a appliqué un programme de réduction des coûts. L'entreprise n'a pratiquement pas d'endettement envers les banques. La production est concentrée sur peu de sites et la logistique sur un seul : Merzig, en Allemagne.

A cause des JO à Beijing en 2008 et de l'exposition universelle à Shanghai en 2010, la production de porcelaine d'hôtel sera concentrée en Chine parce que les perspectives de rentabilité sont bonnes en dépit des imitations. Du point de vue de Villeroy & Boch, les débouchés pour les décennies à venir seront dans l'ordre : la Chine, les USA, l'Inde, le Japon puis seulement l'Allemagne et d'autres pays.

16 Villeroy & Boch 1748 –extrait en français du rapport 2006 p 9

17 Cf. von Boch-Galhau, Wendelin, „Globalisieren...“ op. cit. p 136

18 con Boch-Galhau, Wendelin, « Globalisieren... », op. cit. p. 218

## Aspects sociaux

Villeroy & Boch a dû abandonner certaines sites de production en Europe. Au total, la branche de production de l'entreprise a perdu 2/3 de ses effectifs en Allemagne. Il fallait employer moins de personnes pour la décoration et la peinture de porcelaine, notamment sur les sites luxembourgeois. Mais le groupe a fait de son mieux pour amortir l'impact humain de cette évolution et la situation globale du marché de l'emploi au Grand Duché permet aux gens de rebondir aisément. Pour Villeroy & Boch, certains chiffres illustrent le défi<sup>19</sup>:

site V & B	Coût horaire en € en 2004
Allemagne	21,50
Gustavsberg (S)	21,50
Valence d'Agen (F)	19,25
Aföld (H)	4,50
Moyenne mondiale (certains sites V & B)	2,-
Chine (V & B pas encore présent)	1,20

En Allemagne et en France, le nombre de jours fériés légaux signifie que les coûts de personnel sont 16 % supérieurs à ceux des USA. Cela signifie que les sites intensifs en main d'œuvre doivent être délocalisés tandis que les productions automatisées peuvent rester en Allemagne. En d'autres termes, Villeroy & Boch fait fabriquer des produits intensifs en main d'œuvre (exigeant par exemple des concepteurs très qualifiés et des spécialistes de décoration ou de peinture sur porcelaine) en Asie et des produits moins chers de ce point de vue en Europe. En recourant beaucoup à de hautes technologies, Villeroy & Boch est parvenu à produire des tasses avec leur anse en une seule opération (supprimant donc le collage ultérieur de l'anse). Tout ceci signifie que l'entreprise doit anticiper en innovant, comme le dit Wayne Gretzky, champion de hockey sur glace :

*« Je ne cours pas là où se trouve le palet mais là où il va être au prochain coup »<sup>20</sup>.*

L'entreprise soutient donc des programmes intensifs de formation pour le personnel, développe avec les syndicats des dispositifs sociaux et transforme les sites de production. Dans cette perspective, le développement de très grande ampleur du site de Merzig devenu la plate-forme logistique du groupe a permis de garder de nombreux employés locaux dans l'entreprise malgré l'évolution technologique détruisant les emplois de production.

On note donc l'engagement réel des responsables de Villeroy & Boch pour concilier amélioration de la performance logistique, rentabilité et responsabilité sociale.

Le second exemple concerne un groupe bien plus jeune : le Groupe OTTO.

## 2.2. La logistique du groupe OTTO, Hambourg<sup>21</sup>

Le groupe Otto est un acteur mondial dominant de la VPC , avec un chiffre d'affaires consolidé de 15 milliards d'euros. Il utilise différentes marques et des entreprises locales. On peut citer en France par exemple « les 3 Suisses » ou « JM Bruneau ».

Pour le Groupe Otto, il n'y a pas contradiction entre des affaires florissantes, la citoyenneté et le développement durable. Le groupe est engagé dans une action triple:

---

19 cités par Wendelin von Boch-Galhau lors d'une conférence de presse à la CCI de Sarrebruck le 30 mai 2005.

20 "I don't run where the puck is but where it will be next" cité par Wendelin von Boch-Galhau, le 30/5/2005

21 données sur Otto recueillies lors de la conférence du Prof. Dr. Peer Witten, membre du CA du Groupe Otto et Président de la Bundesvereinigung Logistik (BVL) [Association Allemande de Logistique] au congrès « EUROLOG 2006 » de l'ASLOG (Association Française pour la Logistique) le 21 juin 2006 à Strasbourg.

- action économique avec la marge brute d'autofinancement, le bénéfice [EBIT], la valeur des actions pour les actionnaires, la conscience de la qualité de l'image du groupe et de ses marques ;

- action sociale : le groupe Otto insiste sur l'amélioration des niveaux de qualité sociale avec ses fournisseurs ; pratique le développement et la promotion de ses employés et souligne la responsabilité de la société ;

- action environnementale : le groupe Otto participe à la protection du climat, à la conservation des ressources, à la protection de la diversité biologique et à l'optimisation environnementale de ses sites. En particulier dans le domaine logistique, le groupe inscrit son action dans le cadre du protocole de Kyoto en ce qui concerne la consommation de combustibles fossiles. Entre 1993 et 2005, le groupe Otto a réduit les émissions induites par les transports de 51,3 % alors que l'objectif était de 45 %. C'est un fait important puisqu'il faut rappeler la relation linéaire entre la consommation de combustibles et les émissions de gaz carbonique. De plus, Otto pratique déjà 30 % de logistique inverse.

### **Aspects sociaux**

Le groupe Otto a adopté un code de bonne conduite avec des exigences sociales minimales :

- pas de travail des enfants, pas de travail 7 jours sur 7 ni 16 h par jour.

- Le temps de travail est inférieur ou égal à 48 h / semaine et ne doit en tout cas jamais excéder 60 h. Il n'y a pas de discrimination, les salaires doivent être conformes à la législation. Même les sous-traitants doivent accorder un jour de repos hebdomadaire.

L'observation de ces règles est suivie par des ONG et Otto a la certification de « *Standard Awareness* » Best Practice SA 8000.<sup>22</sup>

Pour le développement et la promotion du personnel, Otto offre des programmes multiculturels (cours de langues) et une conception ergonomique des postes de travail. Les formations initiale et continue sont pratiquées. L'encadrement promeut le travail en équipe par l'exemple. Otto ne procède à aucun licenciement pour cause de sureffectifs : les départs se font sur la base du volontariat et moyennant des compensations élevées.

Le groupe Otto a créé un jeu pour une bonne cause et pour motiver les gens : « des bornes »<sup>23</sup> à peindre et à envoyer au siège qui verse 3 € par borne reçue. Ainsi, chaque personne ressent son appartenance au réseau Otto d'après le slogan: « réaliser plus, ensemble ! »<sup>24</sup>. 33.000 employés sur 55.000 ont participé. Le risque pour ce jeu réside dans le fait que certains ne veulent pas savoir que leur marque fait partie du groupe Otto (notamment pour des maisons à forte identité au Japon et en France).

De plus, Otto a créé une Fondation à vocation sociale et s'engage pour l'éducation de base (notamment pour les immigrés en Allemagne). Otto considère que pour le comportement éthique des entreprises, elles doivent être pro-actives. Otto a appris que le succès économique d'une entreprise est influencé par une politique durable. Pour Otto, la réputation sociale est deux fois plus importante que sa réputation économique car elle génère une loyauté envers la marque.<sup>25</sup>

---

22 Ces exigences révèlent *a contrario* la dureté des conditions de travail dans certains pays !

23 en anglais: *milestones*

24 en anglais: "*Achieving more, together*"

25 Il est significatif que cette préoccupation rejoint l'approche de la création de valeur et le comportement des clients mentionnés en fin de première partie



## Aspects environnementaux

Exemple de logistique d'approvisionnement entre l'Asie et l'Europe  
(en kg de CO<sub>2</sub> par T-shirt)

Mode de transport	Durée d'acheminement en jours	émission de CO <sub>2</sub>
Voie aérienne	6	2,023
Voie maritime	26	0,132
Combinaison Air/mer	16	1,115

Le transport par avion signifie une émission 20 fois supérieure mais 26 jours, c'est trop long.

La décision retenue est d'utiliser le bateau jusqu'à Dubaï puis l'avion vers l'UE.

Avantages : 1) on réduit ainsi de manière significative le volume de fret aérien ;  
2) on augmente la part du transport intermodal.

Le groupe Otto utilise en outre autant que possible les voies d'eau mais le problème reste le temps : 1,5 jour par voie d'eau contre 4 heures par la route.

Le but du groupe est de découpler la croissance du service et les émissions de CO<sub>2</sub>.

Pour le transport routier par exemple, il y a une double approche :

1) optimisation technique : moteurs de camions répondant aux normes européennes les plus strictes, recherche de nouvelles solutions dont le but ultime est la suppression d'émissions de CO<sub>2</sub> (piles à combustible, utilisation déjà de camionnettes fonctionnant à l'hydrogène mais hélas, elles ont un faible rayon d'action et des coûts d'entretien élevés) ;

2) optimisation de la logistique : augmentation de l'utilisation de la charge utile des camions (raisonnement par camions complets, davantage de groupage et optimisation des tournées).

Papier et protection de la forêt : Les catalogues et les envois au client final sont essentiels dans la VPC. Otto, ce sont plus de 120 millions de catalogues par an. Des coupes sombres sont impossibles. Mais Otto utilise déjà 20 % de matières premières recyclées. En outre, le grammage du papier pour catalogues est passé de 60 g / m<sup>2</sup> à 40 g / m<sup>2</sup>, ce qui représente 1/3 en moins soit 3.500 tonnes de papier économisées par an.

Produits textiles naturels: Otto part dès le tout début de la chaîne d'approvisionnement en veillant à ce que la matière première soit produite sans pesticides ni engrais chimiques, ne soit pas une monoculture et s'inscrive dans le cadre d'un assolement régulier<sup>26</sup>.

Le groupe Otto développe une logistique qui

- améliore l'efficacité énergétique (ex : équipements et appareillages électriques) ;
- réduit la consommation d'eau ;
- s'approvisionne en bois auprès d'entreprises d'exploitation forestière durable<sup>27</sup>.

Otto est certifié ISO 14.001 depuis 1997 pour sa gestion environnementale. L'évaluation est réalisée par un inspecteur extérieur qui établit un rapport annuel. Ceci évoque l'Organisation Internationale de Normalisation.

---

26 Pour ce type de produits, une étude très récente permet de jeter un regard particulièrement instructif. Elle concerne la production du coton aux États-Unis puis son transport en Chine pour la production des T-shirts et enfin sa distribution à l'échelle mondiale et ironiquement son retour aux États-Unis dans la région même de production: Rivoli, Pietra, « The Travels of a T-Shirt in the Global Economy : An Economist examines the markets, Power, and Politics of World Trade, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005

27 Conformément aux recommandations de 1993 du Forest Stewardship Council [FSC]

### 2.3. Normes ISO, performance logistique et RSE

Bien des gens considèrent que les notions de Bien Commun ou de RSE sont éloignées de la réalité quotidienne dans l'économie mondialisée. On peut objecter que non seulement certaines entreprises agissent en conciliant avec succès rentabilité et RSE comme cela vient d'être illustré mais qu'une ONG agit déjà dans cet esprit et progresse: l'Organisation Internationale de Normalisation mieux connue sous son sigle ISO<sup>28</sup>. Quand cette organisation a officiellement commencé ses activités le 23 février 1947<sup>29</sup>, il a été décidé d'utiliser un mot dérivé du grec "isos", signifiant « égal » de manière à éviter les difficultés d'abréviation dans différentes langues<sup>30</sup>. ISO, c'est un réseau d'instituts nationaux de standardisation présents dans 157 pays. C'est une ONG dont le secrétariat central est à Genève. ISO a des liens avec le secteur privé et le secteur public et développe des standards contribuant à promouvoir la qualité, la sécurité, la fiabilité, l'efficacité et l'interchangeabilité dans un esprit de coordination et d'unification des standards industriels dans le monde. La plupart des gens ne sont pas conscients de son rôle positif pour les affaires, les consommateurs, les gouvernements etc.

Il est fascinant de considérer la force du label ISO qui met tout le monde sur un pied d'égalité de manière volontaire et dans un consensus à l'échelle mondiale porté par le marché. Aucune loi ne fait appliquer ses standards mais le marché les confirme chaque jour.

Le plan stratégique d'ISO pour les années 2005/2010 et son dispositif « DEVCO », spécialement conçu pour les pays en développement, sont particulièrement pertinents pour une économie mondiale plus performante. Ce sont ses membres qui gèrent et financent ISO et les standards mis en place permettent par exemple des économies d'échelle, de la rationalisation et un transfert positif de technologie.

Même de modestes opérateurs travaillent et vivent avec les normes ISO. On pourrait bien sûr objecter qu'il y a un risque pour des entreprises d'essayer de satisfaire aux exigences des normes ISO en investissant beaucoup d'argent et de ressources et devenant finalement trop chères. Mais ce n'est qu'un effet marginal : la tendance claire qui se dégage, c'est que les standards établis par les normes ISO ont au total un effet positif.

Il est significatif que les normes ISO sont prises très au sérieux aux Etats-Unis car la non conformité constitue déjà un handicap: « *Des entreprises américaines qui font des affaires en Europe se font certifier ISO pour maintenir leur accès au marché européen (...) Certaines entreprises européennes sont si fanatiques de la certification ISO qu'elles ne font pas d'affaires avec un fournisseur certifié si ses fournisseurs ne sont pas aussi certifiés ISO. Elles veulent être sûres que la qualité reflue vers chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement.* »<sup>31</sup>. ISO a donc un fort impact direct et indirect.

---

28 Source pour ce point: Présentation du système ISO, site d'ISO sur la toile

31 Suivant en cela les efforts amorcés en 1926 avec l'ISA mais ayant dû cesser en 1942

30 IOS en anglais, OIN en français

31 Daniels, John D., Radebaugh, Lee H., Sullivan, Daniel P.; "International Business: Environments and Operations", Tenth Edition Pearson Education Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, [ 701 p. ] 2004, p. 548; Chapter 18, "Global Manufacturing and Supply Chain Management". Traduction: Jean-marie Fèvre. Texte original: "U.S. companies that operate in Europe are becoming ISO certified to maintain access to the European market (...) Some European companies are so fanatical about ISO certification that they will not do business with a supplier that is certified if its suppliers are not also ISO certified. They want to be sure that quality flows back to every level of the supply chain."

## CONCLUSION

Il a été illustré ici combien la logistique est essentielle pour un quotidien performant des entreprises. Mais son évolution actuelle pose aussi des problèmes car réduire la performance logistique uniquement à sa dimension financière à court terme constitue une grave erreur. En effet, son résultat doit se considérer aussi à l'aune de sa dimension sociale, environnementale et finalement éthique.

Responsabilité Sociale de l'Entreprise et performance logistique ne sont donc pas contradictoires. Et rien de tel que l'exemple d'entreprises relevant hardiment les défis de l'heure pour stimuler une approche de l'amélioration de la performance logistique servant une éthique de citoyenneté, de responsabilité et de développement durable tout en améliorant la compétitivité, l'image et la rentabilité au sens large de l'entreprise contribuant ainsi au Bien Commun<sup>32</sup>. Mais rappelons Goethe :

*« Savoir ne suffit pas, il faut aussi appliquer ;  
Vouloir ne suffit pas, il faut aussi agir !<sup>33</sup> ».*

---

32 Cf. Fèvre, J.-M., "Common Good and Global Logistical Performance: A Contradiction?", Contribution at the 2<sup>nd</sup> International Conference "Globalization and the Good Corporation", City University New York, New York City (NY), June 26<sup>th</sup> 2007 (Actes en cours de publication)

33 "Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun!"