



Le rôle des pressions institutionnelles dans la relation entre les pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et la performance des entreprises

Dalal KOHLY, Hassan BATRICH

Laboratoire d'Etude et Recherche en Economie et Management Appliqué (LEREMA)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES)

Université Ibn Zohr

Agadir, Maroc

Résumé : La gestion verte de la chaîne d'approvisionnement (Green Supply Chain Management – GSCM) constitue un levier stratégique permettant aux entreprises de concilier performance économique et responsabilité environnementale. Cet article examine les pratiques internes (Internal Green Supply Chain Management – IGSCMP) et externes (External Green Supply Chain Management – EGSCMP) de GSCM, en analysant leur rôle respectif et complémentaire dans l'amélioration de la performance organisationnelle. L'IGSCMP englobe les initiatives environnementales internes, telles que la conception de produits écologiques, l'optimisation des processus de production et la gestion durable des ressources et déchets. L'EGSCMP concerne la collaboration avec les parties prenantes externes – fournisseurs, partenaires logistiques et clients – pour promouvoir des pratiques durables tout au long de la chaîne d'approvisionnement. L'étude explore également l'influence des pressions institutionnelles, qu'elles soient réglementaires, normatives ou issues des attentes des consommateurs, sur l'adoption et l'implémentation de ces pratiques. Les résultats mettent en évidence la manière dont les entreprises arbitrent entre impératifs économiques et exigences sociétales, tout en identifiant les facteurs clés favorisant la performance opérationnelle, la réduction des coûts et la compétitivité dans un contexte durable.

Mots-clés : Gestion verte de la chaîne d'approvisionnement ; Pratiques internes et externes ; Performance des entreprises ; Pressions institutionnelles ; Durabilité.

Digital Object Identifier (DOI) : <https://doi.org/10.5281/zenodo.18769085>

1 Introduction

À l'heure où les enjeux environnementaux occupent une place centrale dans les stratégies des entreprises, la gestion verte de la chaîne d'approvisionnement se positionne comme un instrument important pour concilier performance économique et responsabilité écologique. Dans un contexte marqué par la pression croissante des réglementations

environnementales, la demande accrue des consommateurs pour des produits verts et l'évolution vers des modèles économiques durables, la GSCM permet aux entreprises de repenser leurs pratiques en intégrant des objectifs de durabilité à chaque étape de leur chaîne d'approvisionnement.

Nous analyserons en détail les pratiques internes et externes de la gestion de la chaîne d'approvisionnement IGSCMP (Internal Green Supply Chain Management) et EGSCMP (External Green Supply Chain Management). Ces deux approches, bien que complémentaires, diffèrent par leur champ d'application et leur impact sur l'entreprise. L'IGSCMP fait référence aux initiatives environnementales appliquées au sein de l'entreprise elle-même, englobant la conception de produits écologiques, la gestion des ressources et des déchets, ainsi que l'optimisation des processus de production pour minimiser l'empreinte écologique. De son côté, l'EGSCMP concerne les pratiques et stratégies déployées en collaboration avec les parties prenantes externes, telles que les fournisseurs, les partenaires logistiques, et les clients, dans le but de promouvoir des pratiques durables durant la chaîne d'approvisionnement.

Nous examinerons en profondeur comment ces pratiques, internes et externes, influencent la performance globale des entreprises, en termes d'efficacité opérationnelle, de réduction des coûts et de compétitivité. Nous mettrons également en lumière le rôle clé que jouent les pressions institutionnelles – qu'elles soient réglementaires, normatives ou issues des attentes des consommateurs – dans l'adoption et l'adaptation de ces pratiques. En effet, les entreprises doivent souvent jongler entre les impératifs économiques, qui visent à maximiser la rentabilité et à maintenir une position compétitive sur le marché, et les attentes sociétales, qui requièrent des efforts croissants en matière de responsabilité environnementale et sociale.

2 Pratiques internes et externes de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (IGSCMP et EGSCMP)

La gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCM) constitue une capacité stratégique essentielle pour les entreprises souhaitant intégrer les considérations environnementales dans leurs opérations. Elle repose sur l'élaboration de stratégies, de pratiques et de politiques visant à minimiser l'impact écologique des activités tout au long de la chaîne d'approvisionnement (Ahmed et al., 2019). Les pratiques de GSCM incluent des actions concrètes visant à réduire les émissions polluantes et la consommation d'énergie, tout en promouvant une durabilité à long terme (Liu et al., 2020). L'intérêt croissant pour cette approche, comme le soulignent les recherches récentes, témoigne d'une prise de conscience accrue des enjeux environnementaux au sein du monde des affaires.

De plus, le GSCM ne se limite pas à la conformité réglementaire, mais constitue un levier pour améliorer la performance globale des entreprises. En adoptant des pratiques durables, les entreprises peuvent non seulement renforcer leur efficacité opérationnelle, mais aussi réaliser des gains écologiques, économiques et sociaux (Raut, R. D, 2019). Des études récentes (Govindan et al., 2021 ; de Sousa Jabbour et al., 2020) soulignent comment l'adoption de la durabilité par les entreprises peut créer des avantages compétitifs, illustrant ainsi l'importance croissante du GSCM dans un environnement économique en constante évolution.

2.1 Pratiques internes de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte

La gestion verte de la chaîne d'approvisionnement (GSCM) est une capacité stratégique qui repose sur l'élaboration de stratégies, d'initiatives, de plans et de politiques visant à gérer l'impact environnemental des activités de la chaîne d'approvisionnement (Liu et al., 2020). Elle se traduit par la mise en œuvre de pratiques spécifiques tout au long de la chaîne de valeur afin de réduire les émissions polluantes, de limiter la consommation d'énergie et de favoriser une durabilité à long terme (Ahmed et al., 2019). Ces dernières années, le GSCM a suscité un intérêt croissant de la part des chercheurs et des praticiens (Govindan et al., 2014 ; Luthra et al., 2011, 2013 ; de Sousa Jabbour et al., 2013 ; Rostamzadeh et al., 2015), en raison de ses contributions significatives aux dimensions écologique, économique et sociale du développement durable (Mangla et al., 2016).

2.1.1 L'engagement de la haute direction

L'engagement de la haute direction joue un rôle clé dans l'adoption des pratiques de gestion verte de la chaîne d'approvisionnement (GSCMP), contribuant ainsi à la réduction de la pollution environnementale et à la lutte contre le changement climatique. En tant que moteur de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies

d'entreprise, la direction générale influence directement l'intégration des pratiques durables (Dai et al., 2014). La volonté, la supervision et l'implication des dirigeants sont des facteurs essentiels pour assurer la mise en place effective des stratégies et pratiques de la chaîne d'approvisionnement (Agi & Nishant, 2017). En tant que responsables de la gestion des activités organisationnelles (Finkelstein & Hambrick, 1996), les cadres supérieurs jouent un rôle central dans l'adoption des pratiques d'excellence verte au sein de l'entreprise (Dubey et al., 2015 ; Zsidisin & Siferd, 2001).

On pense que la responsabilité des cadres supérieurs de relier les réseaux internes aux sources d'information externes a un impact positif sur les programmes verts en renforçant l'engagement des travailleurs (Dai, et al., 2014). Les exemples donnés par les cadres supérieurs ont la capacité d'influer sur la conduite d'un travailleur dans un environnement moralement incertain et complexe où la politique d'une organisation peut ne pas être limpide (Carter et Jennings 2004).

L'absence d'assistance des autorités supérieures est la principale raison de l'échec des GSCMP (Geng, et al., 2017). Il devrait donc être ancré au sein des entreprises que l'engagement de la haute direction envers les pratiques vertes les incitera à entreprendre ces dernières pour le développement et le succès de l'entreprise (Dai, et al., 2014 ; Jazairy et von Haartman 2020). La gestion environnementale comprend la supervision et l'évaluation de tous les parties prenantes, qui aide à créer des systèmes de contrôle pour examiner la performance environnementale en ce qui concerne les accords juridiques et à prévenir les risques environnementaux potentiels causés par les défauts des tous les intervenants dans la chaîne d'approvisionnement (Klassen et Vachon 2003). Pour être capable de superviser efficacement, une stratégie de haut niveau et des énoncés de mission doivent être bien établis (Dai, et al., 2014). La plupart des pratiques verte s'appuient sur des modèles de performance prédéterminés pour établir une norme pour les matériaux et l'administration interne des activités vertes (Leenders et Fearon 1997).

L'assistance des cadres supérieurs peut également influencer les récompenses, les évaluations et la compétitivité de l'entreprise, ce qui peut ensuite avoir un impact sur la capacité de cette dernière à se conformer aux directives pour réaliser des pratiques vertes (Dai, et al., 2014). L'implication et l'assistance de la haute direction est une approche clé pour surmonter les obstacles à l'engagement pour les produits nouvellement développés (Ragatz, et al., 1997 ; Primo et Amundson 2002).

En effet, cet engagement constitue un levier essentiel pour mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires aux initiatives de GSCM. Il favorise l'adoption de technologies propres, l'optimisation des processus et le renforcement des collaborations avec des partenaires engagés dans une démarche écologique. De plus, la direction joue un rôle clé dans la définition des objectifs de durabilité, l'établissement de normes environnementales et la promotion d'une culture organisationnelle centrée sur l'écoresponsabilité.

Les recherches indiquent qu'une implication active de la haute direction permet d'intensifier les efforts visant à réduire l'impact environnemental négatif, à améliorer l'image de l'entreprise et à satisfaire les attentes des parties prenantes en matière de responsabilité sociale et environnementale.

2.1.2 La Production verte

La production verte désigne les activités manufacturières intégrant des matériaux écologiques, tout en maintenant une productivité élevée et en minimisant, voire éliminant, la pollution (Baines et al., 2012 ; Dubey et al., 2015 ; Gopalakrishnan et al., 2012). Elle repose sur l'utilisation des matériaux les plus performants du secteur, offrant ainsi un avantage concurrentiel durable en optimisant les coûts tout en améliorant la qualité des produits et des processus (Fullerton et al., 2008). En réduisant la consommation de ressources et d'énergie, la production verte contribue à limiter les risques environnementaux et les coûts liés à la sécurité au travail, tout en renforçant la réputation de l'entreprise (Porter & Van der Linde, 1995).

Les pratiques de production verte englobent plusieurs approches, notamment la production au plus juste (Dües et al., 2013 ; Luthra et al., 2016 ; Schmidt, Foerstl & Schaltenbrand, 2017), la gestion de la qualité totale (Dubey et al., 2015 ; Prajogo et al., 2012), manager les collaboration avec les fournisseurs (Çankaya & Sezen, 2019 ; Van Hoof & Lyon, 2013), le leadership en durabilité (Dües et al., 2013 ; Van et al., 2013) ainsi que l'intégration de technologies favorisant une production plus propre (Aslam et al., 2019 ; Luthra et al., 2016 ; Van Hoof & Lyon, 2013 ; Zhang et al., 2013). Dillon et Fischer (1992) soulignent l'importance d'une évaluation critique des processus de production et des rôles de gestion pour optimiser les pratiques de fabrication verte au sein des opérations industrielles.

Dans cette perspective, la production verte et la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCM) jouent un rôle complémentaire essentiel pour accompagner les entreprises sur la voie de la durabilité. En intégrant des pratiques de fabrication respectueuses de l'environnement, les entreprises peuvent non seulement réduire leur empreinte écologique, mais aussi optimiser leurs processus, entraînant ainsi des gains en efficacité, des économies de coûts et une amélioration de la qualité des produits. Dans un contexte où les consommateurs accordent une importance croissante aux enjeux environnementaux, adopter des méthodes de production durables contribue également à renforcer la réputation de l'entreprise et à consolider ses relations avec ses partenaires et clients.

Par ailleurs, cette approche stimule l'innovation, offrant aux entreprises l'opportunité de se démarquer sur un marché concurrentiel tout en développant des solutions novatrices aux défis environnementaux urgents. Ainsi, l'intégration de la production verte et de la GSCM dépasse le simple cadre des obligations réglementaires ou des tendances émergentes ; elle s'impose comme un levier stratégique de croissance et de durabilité. En définitive, cette synergie permet aux entreprises de construire un avenir plus durable, non seulement pour elles-mêmes, mais aussi pour les générations futures, prouvant qu'il est possible d'allier performance économique et engagement environnemental.

2.1.3 L'éco-conception

Cette approche encourage le développement de produits écologiques (Chan et al., 2016 ; Lin, 2013). Elle couvre l'ensemble des activités liées à la conception d'un produit dans le but de réduire son impact environnemental tout au long de son cycle de vie, depuis l'acquisition des matières premières jusqu'à leur transformation, leur utilisation et leur élimination finale. Ce processus se réalise sans compromettre d'autres aspects cruciaux, tels que la performance organisationnelle et les coûts associés (Eltayeb et al., 2011). La conception écologique revêt une importance particulière car elle intègre des éléments durables dans le développement des produits, en prenant en compte leur gestion et leur circulation tout au long de leur cycle de vie.

Ainsi, La production, l'utilisation et le rejet des produits ont des ramifications directes pour la conception des produits et contribuent de manière significative aux résultats environnementaux négatifs (Handfield, et al., 2005). Lors de la phase de conception, la fonction du produit, du processus ou du service est expliquée et les ressources et fournitures nécessaires sont déterminées. Ceux-ci indiquent à leur tour l'énergie qui sera utilisée dans la production et la quantité de polluants qui seront produits. Les pratiques de conception verte diffèrent entre les organisations et les produits. Cependant, les pratiques fondamentales en matière de conception écologique comportent cinq dimensions. Premièrement, la conception pour la minimisation ou l'éradication des matières toxiques (Zsidisin et Siferd 2001). Deuxièmement, la conception qui permet la réutilisation des biens avec ou sans manipulation minimale du produit utilisé (Sarkis 1998). Troisièmement, une conception qui permet le démontage des déchets, le détachement des pièces selon le matériau et la récupération de ce dernier (Lin, et al., 2001). Le quatrième aspect est la conception qui permet des pratiques de reconditionnement, de remodelage et de rénovation dans le but de rendre le produit nouveau ou amélioré. Le dernier aspect est la conception pour l'efficacité des ressources, qui fait référence à la minimisation de l'usage des matériaux d'un produit lors de sa consommation (Mitra 2014).

L'écoconception se positionne comme une approche essentielle dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte et durable (GSCMP). En intégrant des critères environnementaux dès les premières phases de la conception des produits, les entreprises parviennent à réduire leur impact écologique tout en optimisant leur efficacité et leur compétitivité. Cette approche permet de concevoir des produits qui consomment moins de ressources, génèrent moins de déchets et privilégient l'utilisation de matériaux durables, tout en répondant aux attentes croissantes des consommateurs pour des solutions responsables et durables.

De plus, cette approche stimule l'innovation en encourageant les entreprises à repenser leurs processus et à explorer de nouvelles technologies. En favorisant une collaboration étroite entre les équipes de conception, de production et de distribution, l'écoconception permet d'optimiser la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble. Elle renforce également la réputation des entreprises en tant qu'acteurs engagés dans la protection de l'environnement, ce qui peut générer une fidélité accrue des clients.

En somme, l'écoconception va au-delà d'une simple stratégie visant à atténuer les impacts environnementaux ; elle constitue un levier puissant pour transformer les pratiques commerciales et garantir la pérennité des entreprises dans un marché de plus en plus tourné vers la durabilité. En adoptant cette approche, les entreprises se positionnent

non seulement comme des leaders de l'innovation, mais aussi comme des catalyseurs de changement positif pour l'environnement et la société.

2.2 Les pratiques vertes externes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (EGSCMP)

2.2.1 L'achat vert

L'achat vert, ou approvisionnement durable, consiste à choisir des biens et services en prenant en compte leur impact environnemental tout au long de leur cycle de vie. Cela inclut l'acquisition de matériaux recyclés, de produits fabriqués à partir de ressources renouvelables, ainsi que de ceux qui consomment moins d'énergie ou génèrent moins de déchets. Cette pratique est désormais indispensable pour les entreprises souhaitant minimiser leur impact environnemental tout en satisfaisant les attentes croissantes des consommateurs en matière de durabilité.

Les achats écologiques désignent l'acquisition de biens ou de ressources dans le but d'atteindre des objectifs environnementaux, tels que la réduction des sources de pollution, la promotion du recyclage, la minimisation des ressources utilisées et le remplacement de matériaux. Ces objectifs sont définis par l'organisation effectuant l'achat (Zsidisin et Siferd, 2001). Les achats écologiques impliquent également la réduction des déchets, le remplacement des ressources non durables et la diminution de l'utilisation de matières toxiques. Ainsi, les organisations doivent progressivement évaluer la performance écologique de leurs fournisseurs et s'assurer que les matériaux achetés sont respectueux de l'environnement (Govindan et al., 2015). De plus, en intégrant des critères environnementaux dans leurs achats, les entreprises peuvent définir des directives pour leurs fournisseurs concernant le choix des matières premières (Govindan et al., 2015). Bien que l'achat de ressources écologiques puisse entraîner des coûts supplémentaires, elle génère également des avantages financiers, notamment des frais d'élimination réduits, une meilleure gestion des matériaux et une réputation renforcée pour l'entreprise (Azevedo et al., 2011).

En intégrant des critères environnementaux dans leurs achats, les organisations peuvent établir des directives de conception pour leurs fournisseurs en ce qui concerne les matières premières (Govindan et al., 2015). Selon Min et Galle (2001), il est crucial de comprendre comment le développement des produits par les fournisseurs et l'emballage influencent leur approche environnementale. Les achats écologiques visent à réduire les déchets, à remplacer les ressources non durables et à limiter l'utilisation de matières toxiques. Ainsi, les organisations doivent progressivement évaluer la performance écologique de leurs fournisseurs et s'assurer que les matériaux achetés respectent les normes environnementales (Govindan et al., 2015 ; Hervani et al., 2017 ; Lin, 2013).

2.2.2 La logistique inverse

La logistique inverse désigne les processus qui gèrent le retour des produits et des matériaux au sein de la chaîne d'approvisionnement dans le but de les recycler, les réutiliser ou de traiter les déchets. Elle joue un rôle clé dans la réduction des déchets et la promotion de l'économie circulaire. En établissant des systèmes de logistique inverse bien conçus, les entreprises peuvent récupérer des matériaux de valeur, diminuer les coûts liés à la mise en décharge et réduire l'impact environnemental de la production et de la consommation. Cela nécessite une coordination étroite avec les partenaires de la chaîne d'approvisionnement afin de garantir un flux optimal des retours.

La logistique inversée est un processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle visant à optimiser l'efficacité et la rentabilité des matières premières, des produits en cours de production, des produits finis et des informations associées, depuis leur point d'utilisation jusqu'à leur retour (Rogers et Tibben-Lembke, 1999). Son principal objectif est de restaurer ou créer de la valeur, tout en assurant une gestion appropriée des produits. Les défis liés à la logistique inversée s'étendent sur toute la chaîne, du consommateur au fabricant, formant ainsi un circuit entre l'origine du produit et son point de consommation. Concrètement, cela inclut trois types de flux : le service après-vente (englobant des actions telles que les tests, les réparations et les échanges), les retours (concernant les produits invendus, les articles obsolètes et les retours de commandes), ainsi que le recyclage, qui permet de générer de la valeur (Ruel et al., 2021).

Dans le cadre de la logistique standardisée, la logistique inverse repose sur deux aspects principaux : le retour des produits et leur récupération (Huang et al., 2016 ; Luthra et al., 2016 ; Schmidt et al., 2017 ; Ye et al., 2013). Le retour des produits désigne leur transport depuis le point de consommation vers leur origine pour être recyclés ou éliminés. La récupération, quant à elle, consiste à restaurer la valeur des produits défectueux par des processus tels

que la remise à neuf, le reconditionnement et la réutilisation. La logistique inverse peut donc être vue comme une combinaison de ces deux éléments, couvrant l'ensemble des étapes nécessaires pour rapatrier les biens, de leur point de consommation jusqu'à leur élimination ou refabrication, dans le but de maximiser leur valeur économique et environnementale (Huang et al., 2016 ; Ye et al., 2013).

La logistique inverse va au-delà de la simple gestion des retours ; elle constitue un pilier essentiel de la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte, permettant aux entreprises de jouer un rôle actif dans la durabilité. En facilitant le retour, le recyclage et la réutilisation des produits, cette approche contribue à réduire les déchets et à optimiser l'utilisation des ressources. En révisant leurs processus, les entreprises peuvent non seulement diminuer leur impact environnemental, mais aussi identifier des opportunités d'innovation qui les distinguent sur le marché. De plus, à une époque où les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux, une logistique inverse bien mise en place permet aux entreprises de satisfaire ces attentes tout en réduisant leurs coûts. En adoptant cette approche, les entreprises se positionnent non seulement comme des acteurs responsables, mais aussi comme des leaders déterminés à promouvoir un avenir plus durable.

2.2.3 La collaboration avec les fournisseurs

La collaboration avec les fournisseurs est une composante clé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCM), jouant un rôle déterminant dans l'intégration de la durabilité au sein des opérations commerciales. Elle implique la création de partenariats stratégiques visant à promouvoir des pratiques durables, à partager des savoirs et à co-développer des solutions innovantes. En établissant des relations solides avec leurs fournisseurs, les entreprises peuvent aligner leurs objectifs environnementaux avec ceux de leurs partenaires, ce qui contribue à améliorer les performances écologiques de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (Eltayeb et al., 2011 ; Govindan et al., 2015).

Selon une étude de Zhang et al., (2018), la collaboration avec les fournisseurs peut conduire à des améliorations significatives en matière de durabilité, notamment en réduisant les déchets, en maximisant l'efficacité des ressources et en augmentant l'efficacité énergétique. En travaillant ensemble, les entreprises et leurs fournisseurs peuvent identifier des opportunités pour innover dans le développement de produits, ce qui permet de créer des solutions plus écologiques et compétitives sur le marché (Govindan et al., 2021).

Par ailleurs, l'étude de Vachon et Klassen (2008) souligne l'importance de la communication et de l'engagement réciproque pour le succès des initiatives de durabilité. Une collaboration efficace permet aux entreprises de tirer parti de l'expertise de leurs fournisseurs en matière de durabilité, tout en facilitant un échange d'informations transparent, essentiel à la mise en place de pratiques responsables. En intégrant des critères de durabilité dans la sélection des fournisseurs et en définissant des normes environnementales claires, les entreprises peuvent encourager leurs partenaires à adopter des pratiques plus durables et à innover dans leurs processus de production (Feng et al., 2022).

Khurshid et al., (2021) montrent combien il est essentiel pour les entreprises manufacturières de collaborer avec des fournisseurs qui s'engagent en faveur de l'environnement et de la responsabilité sociale. Cette collaboration permet non seulement de renforcer leur avantage concurrentiel, mais aussi de préserver leur réputation et leur légitimité dans un marché de plus en plus conscient des enjeux durables.

La collaboration avec les fournisseurs constitue une pratique essentielle dans la GSCM, permettant aux entreprises de renforcer leur engagement en faveur de la durabilité tout en optimisant la performance de leur chaîne d'approvisionnement. En développant des partenariats solides, les entreprises peuvent non seulement réduire leur impact environnemental, mais aussi générer de la valeur à long terme pour l'ensemble des parties prenantes.

2.2.4 La coopération verte avec les clients

Cette approche permet aux organisations de mieux répondre aux attentes des consommateurs tout en réduisant les déchets et les coûts liés à la chaîne d'approvisionnement (Azevedo et al., 2011). De manière similaire à la coopération avec les fournisseurs, la collaboration verte avec les clients consiste pour l'organisation à participer activement à l'amélioration de la performance environnementale de ses clients (Eltayeb et al., 2011 ; Kalyar et al., 2019). Cette démarche inclut un échange de compétences techniques entre l'organisation et ses clients, ainsi qu'une volonté commune de comprendre les pratiques de chacun afin d'élaborer des stratégies et des objectifs de durabilité

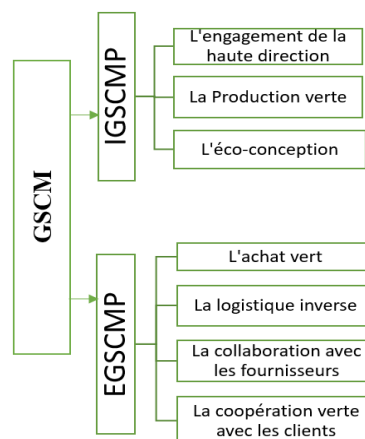
partagés (Govindan et al., 2015). Elle comprend également des initiatives communes visant à réduire l'impact environnemental lié aux déplacements des produits dans la chaîne d'approvisionnement.

Les entreprises qui établissent des partenariats pour aborder les défis environnementaux et réduire les impacts écologiques de leur chaîne d'approvisionnement renforcent leurs liens de coopération avec leurs partenaires (Lin, 2013). La collaboration verte avec les clients implique un engagement direct de l'entreprise pour améliorer la performance environnementale de ses clients. Cela inclut des actions telles que le partage de connaissances techniques, la formation des clients, le soutien dédié et la mise en place de projets collaboratifs (Eltayeb et al., 2011 ; Govindan et al., 2015). Ces pratiques favorisent une amélioration de la performance écologique des consommateurs de produits respectueux de l'environnement.

Une collaboration étroite et proactive entre l'entreprise et ses clients contribue non seulement à réduire les coûts environnementaux, mais aussi à mieux répondre aux attentes écologiques des consommateurs, à améliorer la satisfaction client et à diminuer les déchets produits par l'organisation (Aslam et al., 2019).

En somme, la collaboration verte avec les clients est un pilier clé pour les entreprises souhaitant réellement adopter des pratiques durables. En forgeant des partenariats solides avec leurs consommateurs, ces entreprises peuvent non seulement améliorer leur impact écologique, mais aussi accroître la satisfaction et la fidélité de leurs clients. Ce type de coopération, basé sur le partage de connaissances et de ressources, permet de réduire les impacts environnementaux tout en répondant aux attentes croissantes des consommateurs en matière de durabilité. Au final, cette approche est bénéfique pour toutes les parties prenantes, car elle permet aux entreprises et à leurs clients de travailler ensemble en faveur d'un avenir plus responsable et durable, tout en renforçant leur position sur le marché (voir figure 1 ci-dessous).

Figure 1. Schématisation des pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCM).



(Source : Elaboré par nos soins)

3 Performance de l'entreprise en revue

3.1 Concept de la performance

La performance est un concept fondamental en sciences de gestion. Plusieurs chercheurs (Bessire, 1999 ; Bourguignon, 1997 ; Lebas, 1995 ; Lebas & Euske, 2002 ; Lorino, 2001 ; Salgado, 2013) soulignent son rôle crucial dans l'évaluation des entreprises, tout en mettant en évidence la difficulté à en fournir une définition précise et unanime. Ainsi, il n'existe pas encore de consensus sur la définition exacte de ce concept.

L'utilisation du terme performance dans le domaine de la gestion a connu une évolution significative. Selon Bessire (1999), le "management de la performance" est progressivement devenu un terme privilégié, remplaçant l'expression traditionnelle de contrôle de gestion, jugée désuète. Cependant, bien que le concept soit largement employé, sa définition précise est rarement clarifiée (Renaud & Berland, 2007). Bessire (1999) note également que les tentatives de définition du concept sont peu fréquentes et qu'il n'existe pas de consensus à ce sujet.

Dans cette même optique, Bourguignon (1997) décrit la performance comme un « mot-valise », qui englobe des concepts différents selon le contexte d'analyse. Par ailleurs, Levant et De La Villarmois (2001) constatent que la majorité des recherches en gestion se concentrent davantage sur les facteurs influençant la performance que sur une définition précise du concept et les méthodes permettant de la mesurer. Ils soulignent aussi que la performance organisationnelle est une notion complexe, qui comprend plusieurs dimensions, telles que l'efficacité, l'efficience et la compétitivité.

De son côté, Salgado (2013) souligne également le caractère « flou et multidimensionnel » du concept de performance, précisant qu'il n'acquiert véritablement du sens que lorsqu'il est abordé dans un contexte spécifique. Il met en évidence le manque de consensus parmi les chercheurs concernant la définition de ce concept.

En revanche, il note que malgré l'imprécision qui l'entoure, la performance demeure un des piliers incontournables des travaux menés en sciences de gestion. En effet, cette ambivalence n'a pas dissuadé un certain nombre d'auteurs à se pencher sur la définition de la performance.

En somme, comme le souligne Pesqueux (2004), « la performance ne réside pas dans une essence propre, mais plutôt dans la manière dont les responsables de l'organisation l'interprètent de manière collective et quasi homogène ». Bien qu'il n'existe pas de définition unique, Bernard (2014) adopte néanmoins la définition de Bourguignon (1997), qu'il considère comme la plus couramment acceptée en sciences de gestion. Cette perspective définit la performance comme la capacité d'une entreprise à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Dans cette optique, Lorino (2001) considère que la performance ne peut être appréhendée qu'à travers le degré d'accomplissement des objectifs stratégiques fixés par l'organisation. Cette incertitude autour de la définition du concept a donné naissance à diverses formes de performance en entreprise, qu'elles soient économiques, financières, sociales, environnementales ou globales. Cette pluralité découle principalement de la nature multidimensionnelle et contextuelle de la performance, qui varie en fonction des critères et du contexte spécifique.

3.2 Approche multidimensionnelle de la performance

D'après (Baret, 2006) la performance est une notion multidimensionnelle « performance globale » dont la mesure technique est délicate. Elle est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ».

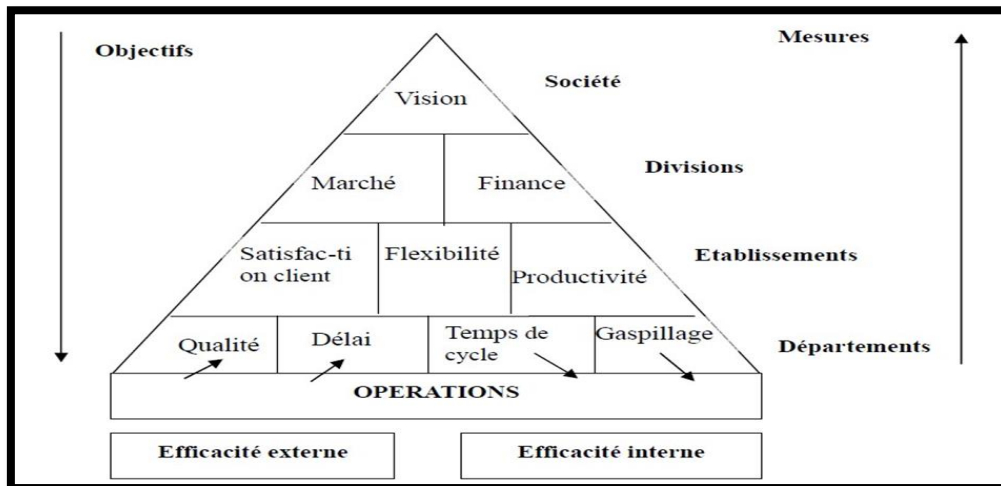
Marcel Le petit la définit « comme un but (ou un objectif) multidimensionnel, économique, social et sociétal, financier et environnemental, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, les salariés et les citoyens » (Issor, 2017).

En réalité, la performance est un concept polyvalent et multidimensionnel dont la signification dépend largement du contexte dans lequel il est appliqué. Selon la situation, il peut être suffisant de se concentrer sur un seul aspect de la performance, tel que la performance financière. Toutefois, dans d'autres cas, il est préférable d'adopter une approche plus globale, prenant en compte plusieurs dimensions de la performance, notamment économique, financière, sociale et liée aux processus, entre autres.

De façon similaire pour (Salgado, 2013), le terme de performance lui-même est une notion subjective avec de multiples significations. La manière dont elle est définie dépend de la perception de chaque acteur.

Effectivement, chaque approche possède ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse spécifiques. En général, les recherches identifient quatre grandes dimensions qui varient selon les entreprises et les praticiens : sociale, économique, politique et systémique. De plus, la performance est contingente, ce qui signifie qu'elle dépend de nombreux facteurs, tels que la vision, la stratégie et les objectifs de l'entreprise, et peut donc être interprétée de manière différente selon les circonstances (voir figure 2).

Figure 2. Pyramide des performances selon Cross et Lynch (1989)



Source : Morana et Gonzalez-Feliu (2010)

Dans cette perspective, Cross et Lynch (1989) ont proposé une pyramide de la performance, qui sert de cadre pour l'analyse et l'évaluation structurée de la performance. Ce modèle relie les dimensions opérationnelles et stratégiques, démontrant comment les indicateurs de performance, alignés avec la vision stratégique de l'organisation, se concrétisent en actions spécifiques au niveau opérationnel (Morana & Gonzalez-Feliu, 2010). Dans cette optique, l'objectif principal de toute organisation est d'améliorer sa performance. À ce propos, bien que la thèse de Montebello (1976) soit ancienne, elle demeure une contribution précieuse à la compréhension de la performance organisationnelle. Selon cette thèse, la performance peut être abordée sous sept angles différents (Morana et Gonzalez-Feliu, 2010).

Une approche de la performance qui intègre plusieurs dimensions permet aux organisations de mieux répondre aux défis contemporains, tout en renforçant leur compétitivité et en générant de la valeur pour toutes les parties prenantes. En tenant compte des résultats économiques, sociaux et environnementaux, cette perspective globale aide les entreprises à se positionner favorablement dans un environnement commercial dynamique.

Dans un contexte où les attentes en matière de durabilité et de responsabilité sociale sont en constante augmentation, adopter cette approche devient essentiel. Elle pousse les organisations à aller au-delà des simples indicateurs financiers et à évaluer l'impact de leurs actions sur la société et l'environnement. Cette stratégie favorise non seulement le succès à court terme, mais aussi la longévité et la confiance durable auprès de l'ensemble des parties prenantes.

3.3 Notion de performance environnementale

La performance écologique, selon Yang (2017), désigne la façon dont une entreprise gère ses interactions avec l'environnement (Olsthoorn et al., 2001). Elle peut être évaluée à l'aide de plusieurs critères, notamment la réduction de la consommation énergétique, la diminution des pollutions, la gestion des déchets et des émissions de gaz à effet de serre, le respect des normes environnementales, ainsi que le développement d'une réputation écologique positive (Daugherty, et al., 2002).

L'attention des gestionnaires à la performance écologique ne cesse de croître, stimulée par des éléments tels que les exigences légales, les obligations contractuelles, les valeurs sociales et le besoin de conserver un avantage concurrentiel (Theyel, 2006). Par ailleurs, Geffen et Rothenberg (2000) soulignent que les partenariats avec les fournisseurs jouent un rôle clé dans le développement et la mise en place de technologies environnementales novatrices, ce qui peut contribuer à améliorer la performance écologique.

Les principaux indicateurs de la réussite d'une organisation en matière de performance écologique incluent la réduction des impacts environnementaux et les initiatives visant à réduire les coûts liés à ces efforts (Eltayeb, et al., 2011). Selon Zhu et Sarkis (2004), les entreprises qui adoptent de manière proactive des actions écologiques constatent une amélioration notable de leur performance environnementale. D'autres recherches (Rogers et Tibben-Lembke, 2001 ; Stock et al., 2002) révèlent l'adoption des programmes de gestion environnementale aide non à

éviter des sanctions écologiques, et aussi à réduire les coûts, augmenter les revenus, améliorer la satisfaction client et renforcer l'avantage compétitif.

L'adoption de pratiques écologiques permet aux entreprises de tirer parti des avantages intangibles, tels qu'une image organisationnelle renforcée, une légitimité accrue et un avantage concurrentiel significatif (Esty et Winston, 2009 ; Stock et al., 2002). Par exemple, les entreprises agroalimentaires de la région Souss Massa au Maroc, qui ont intégré des pratiques plus respectueuses de l'environnement, bénéficient d'une image de marque verte. Cela leur permet d'attirer une clientèle croissante, tant locale qu'internationale, de plus en plus préoccupée par la préservation de l'environnement et la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Cette demande accrue des marchés internationaux, de plus en plus soucieux des enjeux écologiques, a incité ces entreprises marocaines à repenser leurs stratégies marketing pour développer une image de marque plus verte et responsable.

La performance environnementale fait référence à la capacité d'une organisation à gérer activement et de manière efficace ses effets sur l'environnement. Ce concept dépasse largement le simple respect des normes légales, en englobant diverses pratiques et indicateurs qui évaluent l'engagement d'une entreprise envers la durabilité écologique. Cela peut inclure des actions telles que la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'amélioration de l'efficacité dans l'utilisation des ressources naturelles, la diminution des déchets et la gestion responsable des produits en fin de vie.

Adopter une solide performance environnementale est désormais crucial, non seulement pour se conformer aux réglementations, mais aussi pour générer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Une entreprise qui prend en compte son impact écologique renforce sa réputation et améliore la fidélité de ses clients. En outre, celles qui intègrent des pratiques durables dans leur stratégie peuvent tirer parti d'avantages concurrentiels, comme des réductions de coûts et une meilleure capacité à innover.

En résumé, la performance environnementale constitue un facteur crucial pour la durabilité des entreprises dans un monde de plus en plus sensible aux enjeux écologiques. En adoptant une approche durable, les entreprises ne se contentent pas de préserver l'environnement, elles assurent aussi leur prospérité future dans un environnement économique en perpétuelle évolution.

4 Pressions institutionnelles

Les pressions institutionnelles, ou influences externes, exercent une forte influence sur le comportement des entreprises, les incitant à se conformer à des normes et pratiques spécifiques. Ces pressions se manifestent sous trois formes distinctes. Les pressions réglementaires, souvent coercitives, résultent des lois et règlements, obligeant les entreprises à se conformer pour éviter des sanctions légales et préserver leur légitimité. Par exemple, des exigences environnementales strictes peuvent contraindre une entreprise à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement pour éviter des amendes. Ensuite, les pressions normatives découlent des attentes des parties prenantes, telles que les clients, les associations professionnelles ou les partenaires commerciaux, qui poussent les entreprises à respecter des normes éthiques ou de qualité, comme les demandes des consommateurs pour des pratiques durables. Enfin, les pressions mimétiques se produisent lorsque les entreprises imitent les actions de leurs concurrents pour réduire l'incertitude et rester compétitives. Dans un environnement fortement concurrentiel, il est courant que les entreprises suivent les stratégies des leaders du secteur pour conserver leur attractivité auprès des clients et des investisseurs (DiMaggio et Powell, 1983 ; Yang, 2018 ; Zhu, et al., 2013).

4.1 Pression Réglementaire (R)

Les pressions réglementaires jouent un rôle crucial dans l'orientation des entreprises vers des pratiques durables et conformes aux normes environnementales. Ces pressions prennent la forme de lois, de normes et de procédures établies par des organismes publics ou privés de régulation, et ont pour but d'encourager les entreprises à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement. Elles imposent des exigences minimales ou des obligations strictes selon les secteurs d'activité (Huang et al., 2016). Par exemple, certaines réglementations peuvent contraindre les entreprises à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, à limiter leur consommation énergétique ou à adopter des méthodes de gestion des déchets plus écologiques. De plus, des mesures incitatives, telles que des subventions ou des crédits d'impôt, peuvent être offertes aux entreprises investissant dans des technologies écologiques et innovantes.

Des recherches récentes indiquent que des régulations claires et bien mises en œuvre peuvent avoir un impact direct sur l'adoption de pratiques vertes dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCMP). Elles obligent

les entreprises à revoir l'ensemble de leurs processus, de l'approvisionnement des matières premières à la distribution finale, afin de réduire leur empreinte écologique (Saeed et al., 2018 ; Yang, 2018). Par exemple, certaines réglementations peuvent exiger des entreprises qu'elles choisissent des fournisseurs respectant les normes environnementales, tandis que d'autres peuvent imposer des restrictions sur les émissions de carbone à travers toute la chaîne de production et de transport.

Au-delà des exigences légales, les pressions réglementaires aident également les entreprises à renforcer leur légitimité et à améliorer leur image auprès du public et des parties prenantes, en mettant en avant leur engagement envers l'environnement. Cette conformité peut offrir un avantage concurrentiel, permettant aux entreprises de satisfaire les attentes des consommateurs et d'anticiper les changements futurs dans les politiques environnementales. Ainsi, les pressions réglementaires deviennent un levier stratégique, incitant les entreprises à intégrer la durabilité non seulement pour éviter des sanctions, mais aussi pour maximiser leur performance globale et apporter une contribution positive à la société.

4.2 Pression Client (C)

La pression exercée par les consommateurs, en tant que facteur externe majeur, pousse les entreprises à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement dans leurs opérations, produits et services. Cette pression est le résultat d'une prise de conscience croissante des consommateurs qui prennent conscience des bienfaits de choisir des produits écologiques pour réduire les impacts environnementaux (Huang, et al., 2017). De plus en plus, les clients souhaitent que leurs habitudes de consommation soient en phase avec leurs valeurs écologiques, privilégiant les entreprises engagées dans des pratiques durables. Cette dynamique incite les entreprises à revoir leurs processus de production et de distribution, tout en cherchant à innover pour intégrer des matériaux recyclés, diminuer leur empreinte carbone et adopter des pratiques de gestion des déchets plus responsables (Hsu et al., 2013).

L'influence des clients peut aller au-delà de la simple préférence pour des produits durables. Elle peut conduire à une véritable transformation interne, car les entreprises sont amenées à adopter des normes vertes pour répondre aux exigences du marché. En ce sens, la pression normative exercée par les clients est bénéfique, car elle incite les entreprises à se conformer à des standards plus écologiques, ce qui est devenu crucial dans le contexte actuel de crises environnementales globales (Agarwal, et al., 2018). Cette conformité aide les organisations à renforcer leur image et leur crédibilité, car elles sont perçues comme responsables et soucieuses de leur impact environnemental. Par ailleurs, la pression normative peut améliorer la légitimité des entreprises, en renforçant la confiance que leur accordent les consommateurs, les partenaires et même les investisseurs (Sarkis, et al., 2011). Les organisations qui adoptent des pratiques vertes, guidées par les attentes de leurs clients, ne gagnent pas seulement en compétitivité mais bénéficient également d'une réputation de fiabilité et de transparence. Ce cercle vertueux, basé sur la confiance et l'éthique environnementale, est important pour la réussite des entreprises.

4.3 Pression Concurrent (CP)

La pression concurrentielle, un élément clé des pressions institutionnelles, prend une importance accrue dans le marché actuel, caractérisé par une complexité et une exigence croissantes en matière de durabilité (Zhu, et al., 2013). Dans un environnement volatile et incertain l'innovation devient le levier principal pour aider les entreprises à maintenir leur compétitivité. Dans ce contexte, la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCM) est devenue une norme pour les entreprises cherchant à allier performance et responsabilité environnementale, et se démarquer dans un marché où les attentes écologiques augmentent.

Les pressions concurrentielles s'expriment souvent sous une forme mimétique, incitant les entreprises à observer et à imiter les stratégies et pratiques écologiques de leurs concurrents. Cette imitation est cruciale : elle permet aux entreprises d'intégrer des innovations vertes déjà testées et adoptées dans leur secteur, minimisant ainsi les risques et les coûts d'implémentation tout en renforçant leur crédibilité (Christmann et Taylor, 2001 ; Huang, et al., 2016). Par exemple, une entreprise peut décider d'incorporer des matériaux recyclés, d'optimiser la logistique pour réduire les émissions de CO₂, ou de mettre en place des systèmes de suivi des impacts environnementaux en observant ses concurrents adopter ces initiatives.

Ce mimétisme, au-delà de la simple conformité, devient une stratégie proactive pour se différencier en termes de responsabilité environnementale. Il offre également une possibilité d'adaptation continue : en observant les meilleures pratiques et innovations dans le secteur, les entreprises peuvent adopter progressivement des pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCMP), ce qui leur permet de répondre aux exigences de

durabilité sans précipitation, tout en limitant les risques associés aux nouvelles initiatives (Huang, et al., 2017 ; Huang et Yang, 2014).

En fin de compte, la pression concurrentielle pousse les entreprises à intégrer des pratiques vertes pour rester attractives aux yeux des clients et des parties prenantes, ce qui améliore leur image et leur légitimité. Les pressions mimétiques encouragent un apprentissage continu, permettant aux entreprises d'évoluer vers une plus grande durabilité tout en consolidant leur position sur le marché. Cette capacité à innover tout en s'adaptant aux tendances écologiques offre aux entreprises une réelle opportunité de prospérer dans un environnement de plus en plus sensible aux enjeux environnementaux et sociétaux.

5 Conclusion

Cet article met en évidence le rôle central des pratiques internes (IGSCMP) et externes (EGSCMP) de gestion verte de la chaîne d'approvisionnement dans l'amélioration de la performance globale des entreprises. L'analyse démontre que l'intégration simultanée de ces pratiques permet non seulement d'optimiser l'efficacité opérationnelle et de réduire les coûts, mais aussi de renforcer la compétitivité dans un environnement marqué par des exigences sociétales et environnementales croissantes.

Par ailleurs, les pressions institutionnelles, qu'elles soient réglementaires, normatives ou issues des attentes des consommateurs, apparaissent comme des facteurs déterminants dans l'adoption et la mise en œuvre de pratiques GSCM. Les entreprises performantes sont celles qui parviennent à arbitrer efficacement entre les impératifs économiques et les exigences de durabilité, en alignant leur stratégie et leurs processus opérationnels avec ces contraintes externes.

Enfin, cette étude offre des perspectives pratiques et stratégiques pour les décideurs, en soulignant les leviers clés favorisant la transition vers des chaînes d'approvisionnement plus durables. Elle ouvre également des pistes pour des recherches futures, notamment sur les interactions entre IGSCMP, EGSCMP et les performances environnementales, sociales et financières des entreprises dans différents contextes économiques et institutionnels.

REFERENCES

- Agarwal, A., Giraud-Carrier, F. C., & Li, Y. (2018). Un modèle de médiation de chaîne d'approvisionnement verte adoption du management : le rôle de l'impulsion interne. *Revue internationale d'économie de la production*, vol. 205, p. 342-58.
- Agi, M. A., & Nishant, R. (2017). Understanding influential factors on implementing green supply chain management practices: An interpretive structural modelling analysis. *Journal of Environmental Management*, 188, 351-363.
- Ahmed, W., Najmi, A., & Khan, F. (2020). Examining the impact of institutional pressures and green supply chain management practices on firm performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(5), 1261-1283.
- Azevedo, S. G., Carvalho, H., & Machado, V. C. (2011). The influence of green practices on supply chain performance: A case study approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 850-871.
- Baines, T., Brown, S., Benedettini, O., & Ball, P. D. (2012). Examining green production and its role within the competitive strategy of manufacturers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 53-87.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 5(2), 127-150.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1), 89-101.
- Çankaya, S. Y., & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 145-186.
- Chan, H. K., Yee, R. W., Dai, J., & Lim, M. K. (2016). The moderating effect of environmental dynamism on green product innovation and performance. *International Journal of Production Economics*, 181, 384-391.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2001). Mondialisation et environnement : Déterminants de l'autorégulation des entreprises en Chine. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 439-458.

- Dai, J., Montabon, F. L., & Cantor, D. E. (2014). Linking rival and stakeholder pressure to green supply management: Mediating role of top management support. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 71, 173-187.
- Daugherty, P. J., Myers, M. B., & Richey, R. G. (2002). Information support for reverse logistics: the influence of relationship commitment. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 85-106.
- de Sousa Jabbour, A. B. L., Jabbour, C. J. C., Govindan, K., Kannan, D., Salgado, M. H., & Zanon, C. J. (2013). Factors affecting the adoption of green supply chain management practices in Brazil: empirical evidence. *International Journal of Environmental Studies*, 70(2), 302-315.
- de Sousa Jabbour, A. B. L., Ndubisi, N. O., & Seles, B. M. R. P. (2020). Sustainable development in Asian manufacturing SMEs: Progress and directions. *International Journal of Production Economics*, 225, 107567.
- Dillon, P. W., & Fischer, K. (1992). *Environmental management in corporations*. Medford, MA: Tufts University Center for Environmental Management.
- DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983). La cage de fer revisitée : rationalité collective et isomorphisme institutionnel dans les champs organisationnels. *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147-160.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., & Ali, S. S. (2015). Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: A framework for green supply chain. *International Journal of Production Economics*, vol. 160, pp. 120-132.
- Dües, C. M., Tan, K. H., & Lim, M. (2013). Green as the new Lean: How to use Lean practices as a catalyst to greening your supply chain. *Journal of Cleaner Production*, vol. 40, pp. 93-100.
- Eltayeb, T. K., Zailani, S., & Ramayah, T. (2011). Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: Investigating the outcomes. *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 55, no. 5, pp. 495-506.
- Esty, D., & Winston, A. (2009). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. John Wiley & Sons.
- Feng, Y., Lai, K. H., & Zhu, Q. (2022). Green supply chain innovation: Emergence, adoption, and challenges. *International Journal of Production Economics*, 248, 108497.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. (1996). *Strategic Leadership*. Minneapolis, MN.
- Fullerton, D. G., Bruce, N., & Gordon, S. B. (2008). Indoor air pollution from biomass fuel smoke is a major health concern in the developing world. *Transactions of the Royal Society of Tropical Medicine and Hygiene*, 102(9), 843-851.
- Geffen, C. A., & Rothenberg, S. (2000). Suppliers and environmental innovation: The automotive paint process. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 166-186.
- Geng, R., Mansouri, S. A., & Aktas, E. (2017). The relationship between green supply chain management and performance: A meta-analysis of empirical evidences in Asian emerging economies. *International Journal of Production Economics*, vol. 183, pp. 245-258.
- Gonzalez-Feliu, J., & Morana, J. (2014). Assessing urban logistics pooling sustainability via a hierarchic dashboard from a group decision perspective. In *Sustainable Logistics* (pp. 113-135). Emerald Group Publishing Limited.
- Gopalakrishnan, K., Yusuf, Y. Y., Musa, A., Abubakar, T., & Ambursa, H. M. (2012). Sustainable supply chain management: A case study of British Aerospace (BAe) Systems. *International Journal of Production Economics*, vol. 140, no. 1, pp. 193-203.
- Govindan, K., Azevedo, S. G., Carvalho, H., & Cruz-Machado, V. (2014). Impact of supply chain management practices on sustainability. *Journal of Cleaner Production*, vol. 85, pp. 212-225.
- Govindan, K., Khodaverdi, R., & Vafadarnikjoo, A. (2015). Intuitionistic fuzzy-based DEMATEL method for developing green practices and performances in a green supply chain. *Expert Systems with Applications*, vol. 42, no. 20, pp. 7207-7220.
- Govindan, K., Shaw, M., & Majumdar, A. (2021). Social sustainability tensions in multi-tier supply chain: A systematic literature review towards conceptual framework development. *Journal of Cleaner Production*, vol. 279, 123075.
- Handfield, R., Sroufe, R., & Walton, S. (2005). Integrating environmental management and supply chain strategies. *Business Strategy and the Environment*, vol. 14, no. 1, pp. 1-19.

- Hsu, C. C., Choon Tan, K., Hanim Mohamad Zailani, S., & Jayaraman, V. (2013). Les moteurs de la chaîne d'approvisionnement qui favorisent le développement d'initiatives vertes dans une économie émergente. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 33, no. 6, p. 656-88.
- Huang & Yang (2014). Innovation logistique inverse, pressions institutionnelles et performance. *Management Research Review*, vol. 37, no. 7, p. 615-41.
- Huang, C-H., & Yang, M-L. (2017). Drivers of green supply chain initiatives and performance: Evidence from the electrical and electronics industries in Taiwan. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 47, no. 9, pp. 796-819.
- Huang, ML & Wong, YJ (2016). Pressions institutionnelles, engagement des ressources et gestion des retours. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 21, no. 3, pp. 398-416.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyèctica/Projectique*, 17(2), 93-103.
- Jazairy, A & von Haartman, R (2020). Analysing the institutional pressures on shippers and logistics service providers to implement green supply chain management practices. *International Journal of Logistics Research and Applications*, vol. 23, no. 1, pp. 44-84.
- Kalyar, MN, Shoukat, A & Shafique, I (2019). Améliorer les performances environnementales et financières des entreprises grâce à des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement vertes et des pressions institutionnelles. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Klassen, RD & Vachon, S (2003). Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. *Production and operations management*, vol. 12, no. 3, pp. 336-52.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. *Business performance measurement: Theory and practice*, 65, 79.
- Leenders, M. R., & Fearon, H. E. (1997). Purchasing and supply management. (*No Title*).
- Levant, Y., & de La Villarmois, O. (2001). Origine et développement d'une méthode de calcul des coûts: la méthode des unités de valeur ajoutée (UVA). *Accounting Auditing Control/Comptabilité Contrôle Audit*, 7(2).
- Lin, B, Jones, CA & Hsieh, C-t (2001). Environmental practices and assessment: a process perspective. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 101, no. 2, pp. 71-80.
- Lin, R-J (2013). Using fuzzy DEMATEL to evaluate the green supply chain management practices. *Journal of cleaner production*, vol. 40, pp. 32-9.
- Liu, J., Hu, H., Tong, X., & Zhu, Q. (2020). Behavioral and technical perspectives of green supply chain management practices: Empirical evidence from an emerging market. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 140, 102013.
- Lorino, 2001 ; Lorino, P. (2001). Le balanced Scorecard Revisite: dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique. In *22ÈME CONGRES DE L'AFC* (pp. CD-Rom).
- Luthra, S., Kumar, V., Kumar, S., & Haleem, A. (2011). Barriers to implement green supply chain management in automobile industry using interpretive structural modeling technique: An Indian perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 4(2), 231-257.
- Luthra, S, Garg, D & Haleem, A (2016). The impacts of critical success factors for implementing green supply chain management towards sustainability: an empirical investigation of the Indian automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, vol. 121, pp. 142-58.
- Mangla, S. K., Kumar, P., & Barua, M. K. (2016). An integrated methodology of FTA and fuzzy AHP for risk assessment in green supply chain. *International Journal of Operational Research*, 25(1), 77-99.
- Min, H., & Galle, W. P. (2001). Green purchasing practices of US firms. *International journal of operations & production management*, 21(9), 1222-1238.
- Mitra, S., & Datta, P. P. (2014). Adoption of green supply chain management practices and their impact on performance: an exploratory study of Indian manufacturing firms. *International journal of production research*, 52(7), 2085-2107.
- Montebello, M. (1976). Efficacité de l'entreprise: analyse et perspectives. *These de doctorat*.

- Olsthoorn, X., Tyteca, D., Wehrmeyer, W., & Wagner, M. (2001). Environmental indicators for business: a review of the literature and standardisation methods. *Journal of Cleaner Production*, 9(5), 453-463.
- Pesqueux, Y. (2004, December). La notion de performance globale. In *La notion de performance globale*.
- Porter, M. E., & Linde, C. V. D. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.
- Prajogo et al., 2012
- Primo, M. A., & Amundson, S. D. (2002). An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes. *Journal of Operations management*, 20(1), 33-52.
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B., & Scannell, T. V. (1997). Success factors for integrating suppliers into new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 14(3), 190-202.
- Raut, R. D., Luthra, S., Narkhede, B. E., Mangla, S. K., Gardas, B. B., & Priyadarshinee, P. (2019). Examining the performance-oriented indicators for implementing green management practices in the Indian agro sector. *Journal of Cleaner Production*, 215, 926-943.
- Renaud, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. In *Comptabilité et Environnement* (pp. CD-Rom).
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of Business Logistics*, vol. 22, no. 2, pp. 129-148.
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (1999). Reverse logistics : stratégies et techniques. *Logistique & Management*, 7(2), 15-25.
- Rostamzadeh, R., Govindan, K., Esmacili, A., & Sabaghi, M. (2015). Application of fuzzy VIKOR for evaluation of green supply chain management practices. *Ecological Indicators*, 49, 188-203.
- Ruel, H., Rowlands, H., & Njoku, E. (2021). Digital business strategizing: the role of leadership and organizational learning. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 145-161.
- Saeed, A., Jun, Y., Nubuor, S. A., Priyankara, H. P. R., & Jayasuriya, M. P. F. (2018). Pressions institutionnelles, pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte sur les performances environnementales et économiques : une vision à deux théories. *Durabilité*, vol. 10, no. 5, p. 1517.
- Salgado, M. (2013). La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.
- Sarkis, J (1998). Evaluating environmentally conscious business practices. *European Journal of Operational Research*, vol. 107, no. 1, pp. 159-174.
- Sarkis, J, Zhu, Q & Lai, K. H. (2011). Une revue théorique organisationnelle de la littérature sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte. *International Journal of Production Economics*, vol. 130, no. 1, p. 1-15.
- Sarkis, J., & Talluri, S. (2004). Performance based clustering for benchmarking of US airports. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 38(5), 329-346.
- Schmidt, C. G., Foerstl, K., & Schaltenbrand, B. (2017). The supply chain position paradox: Green practices and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 53, no. 1, pp. 3-25.
- Theyel, 2006
- Vachon, S., & Klassen, R. D. (2008). Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International journal of production economics*, 111(2), 299-315.
- Van Hoof, B., & Lyon, T. P. (2013). Cleaner production in small firms taking part in Mexico's Sustainable Supplier Program. *Journal of Cleaner Production*, 41, 270-282.
- Yang, C. S. (2018). An analysis of institutional pressures, green supply chain management, and green performance in the container shipping context. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 61, 246-260.
- Yang, Y., Liu, B., Xu, J., Wang, J., Wu, J., Shi, C., ... & Deng, H. (2017). Derivation of pluripotent stem cells with in vivo embryonic and extraembryonic potency. *Cell*, 169(2), 243-257.
- Zhu, Q., Cordeiro, J., & Sarkis, J. (2013). Institutional pressures, dynamic capabilities and environmental management systems: Investigating the ISO 9000-Environmental management system implementation linkage. *Journal of Environmental Management*, vol. 114, pp. 232-242.
- Zsidisin, G. A., & Siferd, S. P. (2001). Environmental purchasing: a framework for theory development. *European journal of purchasing & supply management*, 7(1), 61-73.