

Pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Apports théoriques et critiques de la littérature

Green Supply Chain Management Practices: Theoretical Contributions and Critical Review of the Literature

Dalal KOHLY

Laboratoire d'Étude et Recherche en Économie et Management Appliqué (LEREMA), Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales (FSJES), Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Hassan BATRICH

Laboratoire d'Étude et Recherche en Économie et Management Appliqué (LEREMA), Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales (FSJES), Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Résumé. Cet article propose une analyse approfondie du contexte théorique des pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (Green Supply Chain Management Practices – GSCMP). Il s'appuie sur les principaux cadres conceptuels et théories mobilisés dans la littérature afin d'examiner les mécanismes par lesquels les pratiques durables peuvent être intégrées aux processus logistiques et aux systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement. À travers une revue critique des travaux existants, l'étude met en évidence les différentes perspectives académiques et managériales expliquant l'adoption de la GSCMP par les entreprises, tout en identifiant les principales lacunes et limites conceptuelles et empiriques de la littérature. L'analyse permet également d'évaluer l'évolution des pratiques vertes dans divers contextes organisationnels et économiques, ainsi que les défis et opportunités associés à la transition vers des chaînes d'approvisionnement plus durables, notamment en termes de performance, de réduction des coûts à long terme et d'accès à de nouveaux marchés. Enfin, cet article vise à éclairer les facteurs favorisant ou freinant l'adoption de la GSCMP, dans un environnement marqué par des exigences sociétales et économiques croissantes, et à proposer des orientations stratégiques susceptibles d'aider les entreprises à renforcer durablement leur compétitivité tout en répondant aux enjeux environnementaux et sociaux contemporains.

Mots clés : *Green Supply Chain Management; Avantage concurrentiel; Performance environnementale; Pratiques vertes; Stratégie durable.*

Abstract. This article provides an in-depth analysis of the theoretical context of Green Supply Chain Management Practices (GSCMP). It draws on the main conceptual frameworks and theories developed in the literature to examine the mechanisms through which sustainable practices can be integrated into logistics processes and supply chain management systems. Through a critical review of existing studies, the paper highlights the different academic and managerial perspectives explaining the adoption of GSCMP by firms, while identifying the main conceptual and empirical gaps and limitations in the literature. The analysis also assesses the evolution of green practices across various organizational and economic contexts, as well as the challenges and opportunities associated with the transition toward more sustainable supply chains, particularly in terms of performance, long-term cost reduction, and access to new markets. Finally, this paper aims to shed light on the factors that facilitate or hinder the adoption of GSCMP in an environment characterized by increasing societal and economic

pressures, and to propose strategic orientations that may help firms sustainably enhance their competitiveness while addressing contemporary environmental and social challenges.

Keywords: *Green Supply Chain Management; Competitive Advantage; Environmental Performance; Green Practices; Sustainable Strategy.*

1. Introduction

Dans un contexte marqué par une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux et par le renforcement des exigences en matière de durabilité, les entreprises sont de plus en plus amenées à intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement dans leurs activités. La gestion verte de la chaîne d'approvisionnement s'inscrit dans cette dynamique en proposant des approches permettant de réduire les impacts environnementaux tout au long du cycle logistique, depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution.

Dans ce cadre, cet article s'appuie sur l'examen des fondements théoriques qui structurent l'étude des pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement. En mobilisant des modèles et des concepts clés, il cherche à expliquer comment les pratiques durables peuvent être intégrées aux processus logistiques et aux activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement. L'analyse des principales théories et approches développées dans la littérature permettra de mettre en évidence les différentes perspectives, à la fois académiques et managériales, qui éclairent l'adoption des GSCMP par les entreprises. Ces apports théoriques constituent ainsi un cadre de référence essentiel pour mieux comprendre les mécanismes internes et externes qui influencent la mise en œuvre de ces pratiques.

Nous procéderons aussi à une critique des travaux antérieurs sur la GSCMP, en examinant les contributions majeures à la littérature existante et en identifiant les lacunes ou les limitations dans les recherches précédentes. Cette réflexion critique nous permettra d'évaluer l'évolution de la GSCMP dans différents contextes et de saisir les défis rencontrés par les entreprises dans leur démarche de transition vers des pratiques plus durables. Nous aborderons également les opportunités que cette transition peut offrir, telles que la diminution des coûts à long terme et l'accès à de nouveaux marchés.

Ce papier vise à offrir une analyse approfondie et nuancée des dynamiques influençant la performance des entreprises dans le cadre de la gestion verte de la chaîne d'approvisionnement (GSCMP). Nous mettrons en lumière les facteurs favorisant ou freinant l'adoption de pratiques durables, tout en tenant compte de l'évolution rapide des exigences sociétales et économiques. À travers cette exploration, nous ambitionnons de proposer des perspectives concrètes et pragmatiques permettant aux entreprises de renforcer leur compétitivité tout en relevant les défis écologiques et sociaux actuels. Cette analyse critique contribuera à une meilleure compréhension des moteurs de la GSCMP et fournira des orientations stratégiques pour optimiser durablement la gestion des chaînes d'approvisionnement.

À travers cette exploration, nous espérons offrir des perspectives concrètes et nuancées sur les dynamiques qui façonnent la performance des entreprises dans un monde en constante évolution.

Dans cette optique, l'article est structuré en plusieurs parties complémentaires. La première partie présente le cadre conceptuel des pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, en mettant l'accent sur leurs principales dimensions et leurs caractéristiques. La deuxième partie est consacrée à l'analyse des fondements théoriques mobilisés dans la littérature afin d'expliquer l'adoption de ces pratiques par les entreprises. Enfin, la dernière partie propose une discussion critique des travaux existants, en mettant en évidence leurs apports, leurs limites et les perspectives de recherche futures.

2. Théories des pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et critiques de la littérature existante

Cette étude s'appuie sur un cadre conceptuel conçu en fonction de ses objectifs (la contribution des pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCMP) à la performance environnementale des entreprises agroalimentaire de la région Souss Massa), ainsi que le rôle modérateur des pressions institutionnelles. Dans ce contexte, le cadre intègre les pressions institutionnelles et les pratiques de gestion verte afin de mieux comprendre leur impact sur l'amélioration de la performance environnementale des entreprises. Ce cadre repose sur trois théories majeures : la théorie institutionnelle, la théorie des ressources naturelles à base de la vue (NRBV) et la théorie des parties prenantes. La théorie institutionnelle examine l'influence des normes et des pressions extérieures sur les pratiques durables des organisations. La NRBV se concentre sur la capacité des entreprises à exploiter leurs ressources pour obtenir un avantage compétitif durable, en particulier dans le contexte écologique. Enfin, la théorie des parties prenantes met en avant l'importance des attentes des différents acteurs (clients, fournisseurs, communautés) pour orienter les pratiques environnementales de l'entreprise. En combinant ces trois perspectives, ce cadre conceptuel vise à offrir une vision complète de l'interaction entre pratiques vertes, pressions institutionnelles et performance environnementale des entreprises agroalimentaire de la région Souss Massa.

a. Fondements théoriques

i. Théorie institutionnelle et les GSCMP

Dans le cadre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCMP), la théorie institutionnelle stipule que les entreprises sont influencées par différentes pressions les incitant à adopter des pratiques écologiques. Ces pressions peuvent provenir des régulateurs, qui imposent des lois environnementales strictes, des consommateurs, qui exigent des produits écologiques, ou encore des concurrents, qui intègrent déjà des pratiques durables. Face à ces pressions, les entreprises adoptent des stratégies GSCMP, telles que l'approvisionnement en matières premières responsables, la réduction des déchets et des émissions à travers la chaîne d'approvisionnement, et le recyclage (DiMaggio et Powell, 1983 ; Sarkis, et al., 2011 ; Yang, 2018).

D'après la théorie institutionnelle, les facteurs externes tels que les régulations, les attentes des consommateurs et la concurrence jouent un rôle déterminant dans l'adoption des pratiques de chaîne d'approvisionnement verte par les entreprises (Vanalle et al., 2017 ; Wu, et al., 2012). Ces pressions externes incitent les entreprises à interagir avec leur environnement à travers trois principaux mécanismes : la réglementation, les demandes des clients et la concurrence (DiMaggio et Powell, 1983 ; Zhu, et al., 2013).

La pression réglementaire englobe des facteurs, tant formels qu'informels, qui proviennent des contextes culturels, politiques et juridiques dans lesquels les entreprises opèrent. Par exemple, les législations gouvernementales imposent fréquemment des mesures pour réduire la pollution, ce qui oblige les entreprises à investir dans des systèmes de gestion de la pollution (Popp, 2010). Ces pressions réglementaires contraignent les entreprises à se conformer aux normes écologiques établies par les autorités (Zhu et Sarkis, 2007).

Dans les économies avancées, comme aux États-Unis, les lois et lignes directrices renforcent la conscience écologique au sein des entreprises et favorisent les pratiques de gestion verte de la chaîne d'approvisionnement (Sarkis, et al., 2011). Cette dynamique s'étend aux économies émergentes : des réglementations strictes incitent les entreprises locales à suivre des pratiques écologiques même au-delà des exigences minimales locales et internationales. Ainsi, dans les pays en développement, des lois environnementales rigoureuses ont encouragé les fabricants à

adopter des initiatives vertes, ce qui a amélioré leur performance environnementale globale (Zhu et Sarkis, 2004). Ces moteurs institutionnels montrent que la pression extérieure peut non seulement influencer, mais également transformer les pratiques écologiques des entreprises, partout dans le monde.

La pression concurrentielle joue un rôle essentiel dans l'adoption des pratiques écologiques, en particulier lorsque les entreprises sont confrontées à des changements technologiques rapides et à une incertitude stratégique. Dans ce contexte, les dirigeants ont souvent tendance à suivre l'exemple des entreprises performantes, notamment de leurs concurrents directs (Zhu, et al., 2013). Ce processus, appelé "benchmarking", consiste à adopter les pratiques efficaces observées chez les concurrents, dans l'espoir qu'elles conduiront également au succès (Zhu et Sarkis, 2007).

Selon Hart, 1995, pour aller plus loin et obtenir un réel avantage compétitif, les entreprises doivent non seulement suivre leurs concurrents, mais aussi coordonner leurs pratiques écologiques pour être meilleures. Cela inclut des efforts telles que la réduction de la pollution, la gestion éthique des produits et la mise en place d'initiatives durables.

Dans des pays émergents, où les pratiques vertes sont en pleine croissance, la pression exercée par les concurrents pousse les entreprises à adopter des pratiques écologiques. Cette influence est si forte que les entreprises s'autorégulent souvent pour rester compétitives, montrant ainsi l'impact des concurrents sur l'adoption de pratiques durables.

Dans les économies émergentes, de nombreuses grandes organisations, surtout celles qui collaborent avec des entreprises bien établies dans des économies avancées, sont de plus en plus incitées à évaluer leurs fournisseurs tout au long de leur chaîne de production (Eltayeb et al., 2011). En adoptant des stratégies d'achat écologique, ces organisations peuvent mieux répondre aux défis environnementaux actuels et futurs. De plus, la pression concurrentielle pousse désormais certaines entreprises à intégrer des directives d'éco-conception dans leurs partenariats de chaîne d'approvisionnement (Yalabik et Fairchild, 2011). Cette démarche nécessite une forte coordination, à la fois entre les différentes fonctions internes de l'organisation et avec les partenaires externes (Zhu, et al., 2005).

Par ailleurs, des organisations en Maroc, travaillant souvent avec des partenaires européens et américains, ressentent des pressions pour se conformer aux exigences de conception verte, afin de mieux répondre aux attentes de ces marchés (Hsu et al., 2013).

La pression des clients découle du besoin de légitimité professionnelle. Les managers sont souvent mobilisés pour expliquer les normes et les conditions de travail de leur industrie, et pour que l'entreprise soit perçue comme légitime, elle doit se conformer aux attentes environnementales de ses parties prenantes externes (Agarwal, et al., 2018 ; Zhu et Sarkis, 2007). En somme, cette pression des clients favorise la coordination des pratiques écologiques entre tous les acteurs de l'industrie, incluant clients et fournisseurs, pour garantir des standards de durabilité partagés.

Dans le contexte actuel, les consommateurs sont de plus en plus soucieux de l'impact environnemental des produits qu'ils achètent. Ils s'attendent ainsi à ce que les organisations prennent des mesures concrètes pour intégrer des standards écologiques dans la conception de leurs produits et processus (Tate, et al., 2010). Par ailleurs, les recherches montrent que les pressions exercées par les partenaires de la chaîne d'approvisionnement et les clients encouragent les entreprises à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement (Wolf, 2011).

Zhu et Sarkis (2007), ainsi que Huang et Yang (2014), utilisent la théorie institutionnelle pour expliquer comment les pressions institutionnelles influencent le lien entre les initiatives écologiques et la performance environnementale et économique. Par exemple, Zhu et Sarkis (2007) mettent en avant le rôle clé des pressions institutionnelles dans la mise en place des pratiques de gestion verte de la chaîne d'approvisionnement (GSCMP) chez les entreprises. Ils montrent que la prise de conscience environnementale croissante parmi ces fabricants est, en grande partie, due à des réglementations strictes imposées par le gouvernement, qui poussent les entreprises à adopter des pratiques proactives pour réduire leur impact environnemental.

ii. Théorie du management par les ressources ou resource-based view (RBV)

La théorie basée sur les ressources naturelles (RBV) met l'accent sur l'importance des ressources d'une entreprise qui sont précieuses, rares, inimitables et non substituables (VRIN) (Barney, 1991 ; Grant, 1996). Ces caractéristiques permettent à une organisation de se démarquer et d'obtenir un avantage concurrentiel (Acedo, et al., 2006). Récemment, Hart (1995) a élargi cette théorie en intégrant les opportunités offertes par l'environnement naturel, ce qui vise à atteindre des objectifs de durabilité (Woo et al., 2016).

La théorie du management par les ressources (NRBV) propose que les organisations peuvent maintenir leur compétitivité en adoptant des pratiques écologiques, telles que la prévention de la pollution, la gestion responsable des produits et le développement durable (Hart, 1995 ; Maryam Masoumi et al., 2015). Ces stratégies vertes sont souvent complexes et difficiles à imiter, ce qui les rend particulièrement précieuses pour améliorer la performance environnementale (Vachon et Klassen, 2008).

La prévention de la pollution vise à réduire les déchets et les émissions générés par les opérations d'une organisation, en s'attaquant à l'origine des produits plutôt qu'à leurs conséquences. La gestion responsable des produits implique une collaboration étroite entre tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, du fournisseur au consommateur final, afin de minimiser l'impact environnemental tout au long du cycle de vie d'un produit.

Le développement durable, souvent associé à des technologies propres, aborde non seulement les enjeux environnementaux, mais aussi les défis économiques et sociaux. L'intégration de pratiques vertes permet d'améliorer l'image de l'entreprise en adoptant des approches innovantes pour concevoir des produits respectueux de l'environnement. Cela contribue à réduire la pollution, à créer de nouvelles opportunités de marché et à favoriser le bien-être sociétal (Choi et Hwang, 2015 ; Maryam Masoumi et al., 2015).

La NRBV établit ainsi un lien entre l'efficacité des ressources et la durabilité (Koh et al., 2016). De nombreux chercheurs ont examiné la pertinence des pratiques vertes en tant qu'atout stratégique, démontrant leur rôle dans l'amélioration de la performance environnementale tout en maintenant un avantage concurrentiel (Choi et Hwang, 2015).

iii. Théorie des parties prenantes et les GSCMP

La théorie des parties prenantes est un concept en gestion stratégique qui affirme qu'une entreprise a des responsabilités envers un ensemble élargi d'acteurs, et non uniquement envers ses actionnaires. Ces parties prenantes englobent divers groupes, tels que les employés, clients, fournisseurs, actionnaires, communautés locales, gouvernements et l'environnement. Cette approche souligne que la pérennité d'une entreprise repose sur sa capacité à répondre aux attentes et aux intérêts de ces différents acteurs.

Formulée pour la première fois par Freeman en 1984 dans son ouvrage *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, cette théorie définit les parties prenantes comme « tous les groupes ou individus ayant un intérêt dans l'entreprise et étant impactés par ses activités ». Depuis,

plusieurs auteurs ont approfondi cette perspective, notamment R. Edward Freeman et al. (2010) dans leur ouvrage *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*.

La théorie des parties prenantes met en lumière l'importance d'intégrer les besoins et les attentes des différents acteurs dans la prise de décision des entreprises, qu'il s'agisse des clients, des employés, des fournisseurs ou des communautés locales. Dans le cadre des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCMP), cette approche devient cruciale. Les consommateurs d'aujourd'hui sont de plus en plus soucieux de l'impact environnemental des produits qu'ils achètent et attendent des entreprises qu'elles adoptent des pratiques durables. Par exemple, ils peuvent exiger des produits fabriqués à partir de matériaux écologiques, tandis que les régulateurs imposent des normes strictes pour protéger l'environnement (Freeman, 1984).

En engageant activement les parties prenantes, les entreprises peuvent co-crée de la valeur environnementale. Cela peut se traduire par des collaborations avec les fournisseurs pour développer des matériaux plus durables, ce qui profite à tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement (Luthra et al., 2014). De plus, le dialogue avec les communautés locales permet aux entreprises d'identifier des préoccupations spécifiques et d'adapter leurs pratiques en conséquence, ce qui aide à réduire les risques environnementaux (Pérez-Batres et al., 2012).

Des recherches montrent que les entreprises qui tiennent compte des attentes de leurs parties prenantes réussissent souvent à améliorer leur performance environnementale, car cela renforce leur engagement envers des pratiques plus vertes (Zhu et Sarkis, 2007). Une communication ouverte et transparente sur les actions mises en place pour protéger l'environnement contribue également à instaurer la confiance et à améliorer la réputation de l'entreprise (Delmas et Toffel, 2004). En adoptant cette perspective des parties prenantes dans leurs GSCMP, les entreprises non seulement renforcent leur position sur le marché, mais répondent également aux attentes croissantes des consommateurs, devenant ainsi des acteurs responsables et engagés envers un avenir durable.

b. Critiques de la littérature existante

Depuis les années 2000, la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCM) a gagné en importance, stimulée par divers facteurs. Plusieurs chercheurs ont exploré ce domaine sous différents aspects, notamment les moteurs, les obstacles, les facteurs de mise en œuvre et les effets sur la performance (Wu et al., 2012 ; Hsu et al., 2013 ; Dubey, et al., 2015 ; Huang, et al., 2017), ainsi que les obstacles rencontrés (Muduli et al., 2013 ; Luthra et al., 2011 ; Mathiyazhagan, et al., 2013), les facteurs influençant son adoption (Wu et Chang, 2015 ; Mumtaz et al., 2018) et les différentes dimensions de la performance (Zhu, et al., 2017 ; Yang, 2017 ; Seman et al., 2019 ; Zaid, et al., 2018 ; Jawaad et Zafar, 2020 ; Habib et Bao, 2019 ; Govindan, et al., 2015 ; Ahmed, et al., 2019 ; de Sousa Jabbour et al., 2017 ; Vanalle et al., 2017).

En examinant les études sur les moteurs, par exemple, Huang, et al., (2017) identifient des moteurs internes tels qu'une vision environnementale bien définie et une déclaration de politique, des actions de soutien aux pratiques vertes de gestion de chaîne d'approvisionnement (GSCMP) et l'engagement de ressources pour leur mise en œuvre. Les moteurs externes incluent la pression des autorités réglementaires, des clients et des concurrents.

Les obstacles à l'adoption des GSCMP ont été abordés sous différents angles. Selon Luthra et al. (2011), plusieurs facteurs ont freiné l'implémentation de ces pratiques, tels que le coût élevé, la concurrence accrue sur le marché, le manque de soutien de la part de la direction, l'insuffisance de ressources humaines qualifiées et la résistance des fournisseurs à adopter des pratiques écologiques. En revanche, certains éléments ont facilité l'adoption de la GSCMP,

comme le souligne Mumtaz et al. (2018), en mentionnant l'engagement de l'organisation, la sélection des fournisseurs et la gestion du cycle de vie des produits. Aujourd'hui, les entreprises prennent de plus en plus conscience des bénéfices que la GSCMP peut offrir en termes de performance.

De nombreuses recherches ont examiné l'impact des pratiques écologiques sur la performance (environnementale, économique, opérationnelle et compétitive) en raison de leur importance stratégique, comme le souligne Cahyono et al. (2023). Yang (2018) observe que les pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCMP) influencent positivement la performance environnementale, particulièrement lorsque des pressions institutionnelles sont exercées pour leur adoption. Par ailleurs, Green et al. (2019) affirment que l'implémentation opportune des GSCMP, associée à une gestion de la qualité totale, engendre des résultats positifs en termes de performance environnementale.

En outre, Saeed et al. (2018) démontrent que les GSCMP mises en œuvre en interne influencent positivement la performance environnementale, tandis que celles appliquées en externe améliorent la performance économique. Leur étude révèle également que l'amélioration de la performance environnementale contribue à une meilleure performance économique. De même, Feng et al. (2018) observent que les GSCMP entraînent des effets positifs sur la performance environnementale. Kalyar et al. (2019) concluent également que ces pratiques ont un impact favorable sur la performance environnementale et soulignent que des initiatives écologiques, telles que la fabrication et la conception vertes, exercent une influence indirecte sur la performance économique en améliorant la performance environnementale.

Cependant, certains chercheurs adoptent des points de vue différents. Par exemple, Younis (2016) observe que les GSCMP n'ont pas d'impact sur la performance environnementale, suggérant ainsi que la relation entre les GSCMP et la performance peut produire des résultats variés. Les recherches antérieures se sont principalement orientées vers les dimensions environnementales (Kalyar et al., 2019 ; Liu et al., 2020 ; Vanalle et al., 2017).

En effet, ces recherches ont étudié les différentes dimensions de la performance de manière simultanée (Agarwal et al., 2018 ; Huang et al., 2017 ; Vanalle et al., 2017 ; Zaid et al., 2018). Cette étude souligne l'impact immédiat des pratiques écologiques sur la performance environnementale et leur influence ultérieure sur les performances économique et sociale. La performance environnementale est vue comme un facteur clé (Ahmed et al., 2019) pour déterminer le succès des autres dimensions, telles que la performance sociale et économique. Ainsi, il est crucial de se concentrer d'abord sur la performance environnementale, puis d'étendre l'attention aux autres aspects de la performance durable.

Comme indiqué précédemment, les recherches antérieures ont principalement porté sur l'évaluation simultanée de l'impact des pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCMP) sur différentes dimensions de la performance. Par exemple, Huang et al. (2017) ont observé que les GSCMP influent positivement sur la performance environnementale, économique et la compétitivité. Vanalle et al. (2017) ont trouvé que les GSCMP affectent positivement la performance environnementale et économique, mais n'ont pas pu démontrer un effet significatif sur la performance opérationnelle. De leur côté, Zhu et al. (2013) ont conclu que les GSCMP n'ont pas d'impact direct sur la performance économique, mais que l'amélioration des performances environnementale et opérationnelle pourrait mener à une meilleure performance économique à long terme. Cette étude se concentrera sur la contribution des GSCMP à la performance environnementale et sur l'influence modératrice des pressions institutionnelles.

Les pressions institutionnelles sont essentielles pour déterminer l'impact des pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCMP) sur diverses dimensions de la performance, notamment environnementale, économique, opérationnelle et la compétitivité (Huang et al., 2017 ; Vanalle et al., 2017 ; Zhu et al., 2013). Par exemple, Huang et al. (2017) ainsi que Rehman (2023) ont observé que les GSCMP exercent un effet positif sur la performance environnementale, économique et la compétitivité lorsqu'elles sont influencées par ces pressions institutionnelles. Le tableau 1 ci-dessous présente un résumé des recherches précédentes, incluant les variables, la méthodologie et les résultats des études.

Tableau 1 : Résumé des recherches antérieures

Article	variables	Méthodologie	Résultat
Vanalle et al., (2017)	GSCMP, pressions institutionnelles, performance environnementale, performance économique, performance opérationnelle	Enquête	Les résultats montrent que les performances économiques et environnementales sont positivement liées aux pratiques du GSCM, mais qu'aucune relation significative n'a pu être observée dans la relation entre les performances opérationnelles et les GSCM. En outre, la pression institutionnelle a un impact positif sur l'adoption des bonnes pratiques de gestion de la chaîne alimentaire.
Feng et al., (2018)	GSCMP, performance financière, performance environnementale, performance opérationnelle	Enquête par courrier et par e-mail	Les résultats suggèrent que les GSCMP en tant que stratégie intégrale de la chaîne d'approvisionnement sont significativement et positivement liés à la performance environnementale et opérationnelle, ce qui conduit indirectement à une amélioration de la performance financière.
Yang (2018)	GSCMP, pressions institutionnelles, performance environnementale	Enquête par courrier	Les résultats révèlent que les pressions institutionnelles ont des effets positifs sur les pratiques vertes internes ; les pratiques vertes internes influencent positivement les collaborations vertes externes ; les pratiques vertes internes et les collaborations vertes externes influencent positivement la performance verte, mais la pression institutionnelle n'est pas positivement liée aux collaborations vertes externes.
Ahmed, et al., (2020)	GSCMP, pressions institutionnelles, performance environnementale, performance économique	Enquête	Les résultats révèlent que les GSCMP internes et la pression institutionnelle ont un impact négatif et non significatif sur la performance économique, alors que tous les sont les principaux contributeurs à l'amélioration des performances environnementales.
Green, et al., (2019)	GSCMP, pratiques juste à temps, pratiques de gestion de la qualité totale, performance environnementale	Sondage en ligne	Les résultats révèlent que les GSCMP, les pratiques juste à temps et les pratiques de gestion de la qualité totale combinées ont un impact positif sur la performance environnementale. De plus, les pratiques de gestion du juste à temps et de la qualité totale sont directement et positivement liées aux pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte.

Kalyar, et al., (2019)	GSCMP, pressions institutionnelles, performances environnementales, performance financière	Enquête	Les résultats montrent que les GSCMP ont un impact direct significatif sur la performance financière des entreprises directement et par le biais de la performance environnementale. En outre, les pressions institutionnelles modèrent considérablement le lien entre les GSCMP-performance environnementale et la performance environnementale-performance financière.
Younis et Sundarakani (2019)	Taille de l'entreprise, âge de l'entreprise, certification du système de management environnemental performance environnementale, performance économique, performance sociale, performance opérationnelle	Enquête	Les résultats indiquent une corrélation positive entre la taille de l'entreprise et la performance environnementale, économique et sociale, mais aucun lien avec la performance opérationnelle. En outre, les entreprises disposant d'un système de gestion environnementale certifié affichent des performances positives sur les quatre dimensions de la performance. En revanche, l'âge de l'entreprise ne semble avoir aucune influence sur les résultats de performance dans ces domaines.
Jawaad et Zafar (2020)	GSCMP, performance environnementale, performance économique, performance opérationnelle	Sondage auto-administré	Les résultats montrent que les GSCMP ont un impact positif sur la performance environnementale, économique et opérationnelle des entreprises.
Cahyono et al., (2023)	SCM Practices, Avantage concurrentiel, performance organisationnelle	Enquête	Les résultats suggèrent que l'adoption de pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement plus avancées peut renforcer l'avantage concurrentiel et améliorer la performance organisationnelle. Par ailleurs, cet avantage concurrentiel exerce un impact positif direct sur la performance de l'organisation.
Rehman (2023)	GSCMP, performance environnementale, Culture verte, innovation verte.	Enquête	D'après de nombreuses recherches précédentes, les gestionnaires et les professionnels manifestent un vif intérêt pour la gestion des chaînes d'approvisionnement vertes (GSCM). Ces études ont confirmé que les GSCM ont un impact positif sur l'avantage concurrentiel et les performances des entreprises.

Source : Elaboré par nos soins

Le tableau met en évidence la richesse des travaux consacrés aux pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, tout en soulignant une certaine convergence des résultats quant à leurs effets positifs sur la performance des entreprises. Toutefois, l'analyse de la littérature révèle également plusieurs limites. D'une part, les études existantes privilégient souvent des approches quantitatives et transversales, ce qui limite la compréhension approfondie des mécanismes par lesquels ces pratiques influencent réellement la performance organisationnelle.

D'autre part, les résultats demeurent parfois hétérogènes selon les contextes sectoriels et géographiques, ce qui souligne la nécessité de poursuivre les recherches dans des environnements spécifiques. Enfin, certains travaux se concentrent principalement sur les dimensions économiques et environnementales, en accordant une attention plus limitée aux aspects organisationnels et institutionnels susceptibles d'influencer l'adoption des pratiques vertes. Ainsi, ces constats mettent en évidence l'intérêt de développer des analyses plus intégrées et contextualisées afin de mieux appréhender la complexité des pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

3. Conclusion

Ce papier a proposé une analyse approfondie des modèles théoriques liés aux pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCMP) et a exploré leur impact sur la performance des entreprises. Il a montré comment les pratiques internes (IGSCMP) et externes (EGSCMP) se complètent pour améliorer les performances environnementales, économiques et sociales des organisations.

D'une part, les pratiques internes permettent de rendre les processus plus efficaces tout en réduisant les impacts écologiques. D'autre part, les pratiques externes favorisent la collaboration avec les partenaires de la chaîne d'approvisionnement, ce qui étend la durabilité à une échelle plus large. Les pressions institutionnelles, qu'elles soient réglementaires, sociétales ou concurrentielles, jouent un rôle moteur en incitant les entreprises à adopter des stratégies écologiques. Toutefois, cet article a également révélé certaines limites dans la littérature actuelle, notamment l'absence de l'influence sociale des GSCMP et de leurs effets à long terme.

Les pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCMP) sont désormais considérées comme des leviers incontournables pour les entreprises qui souhaitent non seulement améliorer leur performance économique, mais aussi s'aligner sur les exigences de durabilité et de responsabilité sociétale. En effet, dans un contexte où la pression sur les entreprises pour qu'elles adoptent des pratiques respectueuses de l'environnement devient de plus en plus forte, la mise en œuvre de la GSCMP offre des avantages considérables. Ces pratiques permettent aux entreprises de réduire leur empreinte écologique, de répondre aux exigences des réglementations environnementales et de répondre aux attentes croissantes des consommateurs qui privilégient les produits durables. Cependant, pour tirer pleinement parti de ces pratiques, il est essentiel que les entreprises comprennent les pressions institutionnelles qui les poussent à adopter des comportements plus responsables. Ces pressions, qu'elles soient légales, normatives ou issues des attentes des consommateurs et des parties prenantes, jouent un rôle important dans l'orientation des stratégies et des décisions prises par les entreprises. En intégrant ces pressions, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance environnementale, mais aussi optimiser leur compétitivité à long terme.

4. Références

- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.
- 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.
- Ahmed, W., Najmi, A., Arif, M., & Younus, M. (2019). Exploring firm performance by institutional pressures driven green supply chain management practices. *Smart and Sustainable Built Environment*, 8(5), 415-437.
- Barney, J. (1991). Ressources fermes et avantage concurrentiel soutenu. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Cahyono, Y., Purwoko, D., Koho, I., Setiani, A., Supendi, S., Setyoko, P., ... & Wijoyo, H. (2023). The role of supply chain management practices on competitive advantage and performance of halal agroindustry SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 153-160.
- Choi, D., & Hwang, T. (2015). L'impact des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte sur la performance des entreprises : le rôle de la capacité collaborative. *Operations Management Research*, 8(3-4), 69-83.
- de Sousa Jabbour, A. B. L., Vazquez-Brust, D., Jabbour, C. J. C., & Latan, H. (2017). Pratiques de la chaîne d'approvisionnement verte et performance environnementale au Brésil : enquête, études de cas et implications pour le B2B. *Industrial Marketing Management*, 66, 13-28.
- Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 209-222.
- 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.
- 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.
- Feng, M., Yu, W., Wang, X., Wong, C. Y., Xu, M., & Xiao, Z. (2018). Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte et performance financière : les rôles médiateurs de la performance opérationnelle et environnementale. *Stratégie d'entreprise et environnement*, vol. 27, no. 7, pp. 811-824.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*.
- 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.
- Grant, R. M. (1996). Vers une théorie de l'entreprise fondée sur la connaissance. *Revue de gestion stratégique*, vol. 17, non. S2, p. 109-122.
- Green, K. W., Inman, R. A., Sower, V. E., & Zelbst, P. J. (2019). Impact des pratiques JIT, TQM et de la chaîne d'approvisionnement verte sur la durabilité environnementale. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Habib, A., & Bao, Y. (2019). Impact de la capacité de gestion des connaissances et des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte sur la performance des entreprises. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), vol. 8, non. 6, p. 240-255.
- Hart, S. L. (1995). Une vision de l'entreprise basée sur les ressources naturelles. *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 4, p. 986-1014.
- 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, Y. C., 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*, 47(9), 796-819.
 - Jawaad, M & Zafar, S (2020). Améliorer le développement durable et la performance des entreprises dans les économies émergentes en mettant en œuvre des activités de chaîne d'approvisionnement vertes. *Développement durable*, vol. 28, no. 1, pp. 25-38.
 - 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*.
 - Koh, A., De Vadder, F., Kovatcheva-Datchary, P., & Bäckhed, F. (2016). From dietary fiber to host physiology: short-chain fatty acids as key bacterial metabolites. *Cell*, 165(6), 1332-1345. Liang et al., 2007
 - 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.
 - Luthra, S., Garg, D., & Haleem, A. (2014). Green supply chain management: Implementation and performance—a literature review and some issues. *Journal of Advances in Management Research*, 11(1), 20-46.
 - Luthra, S., Kumar, V., Kumar, S., & Haleem, A. (2011). Barriers to implement green supply chain management in the automobile industry using interpretive structural modeling technique: An Indian perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 4(2), 231-257.
 - Maryam Masoumi, K, Abdul-Rashid, SH, Olugu, UE, Ghazilla, R & Ariffin, R (2015). Un cadre intégré pour la conception d'une chaîne d'approvisionnement verte stratégique avec une application à l'industrie automobile. *International Journal of Industrial Engineering*, vol. 22, no. 1
 - Mathiyazhagan, K, Govindan, K, NoorulHaq, A & Geng, Y (2013). Une approche ISM pour l'analyse des barrières dans la mise en œuvre de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte. *Journal of Cleaner Production*, vol. 47, p. 283-97.
 - Muduli, K., Govindan, K., Barve, A., Kannan, D., & Geng, Y. (2013). Role of behavioural factors in green supply chain management implementation in Indian mining industries. *Resources, conservation and recycling*, 76, 50-60. Mumtaz et al. (2018).
 - Mumtaz et al., 2018
 - Mumtaz, U., Ali, Y., & Petrillo, A. (2018). A linear regression approach to evaluate the green supply chain management impact on industrial organizational performance. *Science of the total environment*, 624, 162-169.
 - Perez-Batres, L. A., Doh, J. P., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2012). Stakeholder pressures as determinants of CSR strategic choice: Why do firms choose symbolic versus substantive self-regulatory codes of conduct? *Journal of Business Ethics*, 110, 157-172.

- Popp, D. (2010). Explorer les liens entre l'innovation et la diffusion : adoption des technologies de contrôle des NOx dans les centrales électriques au charbon américaines. *Environmental and Resource Economics*, vol. 45, no. 3, p. 319-352.
- Rehman, S. U., Elrehail, H., Poulin, M., Shamout, M. D., & Alzoubi, H. M. (2023). Green managerial practices and green performance: a serial mediation model. *International Journal of Innovation Studies*, 7(3), 196-207.
- 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.
- 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.
- Seman, N. A. A., Govindan, K., Mardani, A., Zakuan, N., Saman, M. Z. M., Hooker, R. E., & Ozkul, S. (2019). L'effet médiateur de l'innovation verte sur la relation entre la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte et la performance environnementale. *Journal de la production plus propre*, vol. 229, p. 115-127.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., & Kirchoff, J. F. (2010). Rapports sur la responsabilité sociale des entreprises : une analyse thématique liée à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 46, no. 1, p. 19-44.
- Vachon, S., & Klassen, R. D. (2008). Gestion environnementale et performance manufacturière : le rôle de la collaboration dans la chaîne d'approvisionnement. *International Journal of Production Economics*, vol. 111, no. 2, p. 299-315.
- Vanalle, R. M., Ganga, G. M. D., Godinho Filho, M., & Lucato, W. C. (2017). Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte : une enquête sur les pressions, les pratiques et les performances au sein de la chaîne d'approvisionnement automobile brésilienne. *Journal of Cleaner Production*, vol. 151, p. 250-259.
- Wolf, J. (2011). Sustainable supply chain management integration: a qualitative analysis of the German manufacturing industry. *Journal of business ethics*, 102(2), 221-235.
- Woo, C., Kim, M. G., Chung, Y., & Rho, J. J. (2016). Capacité de communication des fournisseurs et intégration verte externe pour des performances vertes et financières dans l'industrie de la construction coréenne. *Journal of Cleaner Production*, vol. 112, p. 483-493.
- Wu, Ding, J. H., & Chen, P. S. (2012). Les effets des moteurs GSCM et des pressions institutionnelles sur les pratiques GSCM dans l'industrie du textile et de l'habillement à Taïwan. *International Journal of Production Economics*, vol. 135, no. 2, p. 618-636.
- Wu, H. H., & Chang, S. Y. (2015). Une étude de cas sur l'utilisation de la méthode DEMATEL pour identifier les facteurs critiques dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte. *Mathématiques appliquées et calcul*, vol. 256, p. 394-403.
- Yalabik, B., & Fairchild, R. J. (2011). Customer, regulatory, and competitive pressure as drivers of environmental innovation. *International Journal of Production Economics*, 131(2), 519-527.
- 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, Q., Wang, H. M., Ng, D. W. K., & Lee, M. H. (2017). NOMA in downlink SDMA with limited feedback: Performance analysis and optimization. *IEEE Journal on Selected Areas in Communications*, 35(10), 2281-2294.

- Younis, H., Sundarakani, B., & O'Mahony, G. B. (2019). Green supply chain management and corporate performance: developing a roadmap for future research using a mixed method approach.
- Younis, H., Sundarakani, B., & Vel, P. (2016). The impact of implementing green supply chain management practices on corporate performance. *Competitiveness Review*, 26(3), 216-245.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 204, 965-979.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of operations management*, 22(3), 265-289.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International journal of production research*, 45(18-19), 4333-4355.
- Zhu, Q., Feng, Y., & Choi, S. B. (2017). Le rôle de la gouvernance relationnelle client dans l'amélioration des performances environnementales et économiques grâce à la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte. *Journal of Cleaner Production*, vol. 155, p. 46-53.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International journal of operations & production management*, 25(5), 449-468.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2013). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 106-117.