



**Revue D'Études en Management et Finance D'Organisation
N°7 Juillet 2018**

**LES PRATIQUES DE LA SUPPLY CHAIN VERTE : IMPACT SUR LA
PERFORMANCE DES ENTREPRISES
THE PRACTICES OF SUPPLY CHAIN GREEN: IMPACT ON BUSINESS
PERFORMANCE**

Mamdouh TLATY
Enseignant chercheur
ENCG de Kénitra
Université Ibn Tofail- Kénitra

Ayda RYIANI,
Rabat Business School
Université Internationale de Rabat (UIR)

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'implémentation des différentes pratiques liées à la « Green Supply Chain Management (GSCM) » et son impact sur la performance organisationnelle (PO). Ce travail examine notamment les résultats de la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques de la GSCM sur les différentes dimensions de la PO. L'étude recherche également les barrières et les moteurs de la GSCM aujourd'hui. Les analyses ont été basées sur les données recueillies, au moyen d'interviews dans différents secteurs, ainsi que sur des données de recherches secondaires, pour tester les hypothèses formulées. Globalement, les pratiques de GSCM ont un impact positif sur le PO.

Mots clés : Green Supply Chain, développement durable, Eco-conception, Pratiques GSCM, Industrie, performance.

Abstract

The objective of this research is to study the implementation of the different practices related to "Green Supply Chain Management (GSCM)" and its impact on organizational performance (OP). This work examines in particular the results of the implementation of a set of GSCM practices on the different dimensions of the OP. The study is also researching the barriers and drivers of the GSCM today. The analyzes were based on the data collected, through interviews in different sectors, as well as secondary research data, to test the assumptions made. Overall, GSCM practices have a positive impact on the OP.

Key words: Green Supply Chain, sustainable development, Eco-design, GSCM practices, Industry, performance.

Introduction

La logistique est née avec le besoin de ravitaillement des armées lors des siècles précédents puis elle a évolué en même temps que les problématiques et les contraintes des différentes ères industrielles pour servir la demande des marchés. Des marchés toujours plus exigeants en ressources, en diversité et en rapidité. Cette demande croissante complexifie les flux logistiques (éloignement et coût des matières, main d'œuvre, technologie, normes, disponibilité et distribution des produits finis, ...) et génère des flux de déchets importants provoquant ainsi le phénomène du réchauffement climatique.

Par conséquent, la nécessité de la protection de l'environnement ainsi que la demande accrue des ressources naturelles forcent les entreprises à reconsidérer et réexaminer leur business modèle (Hick, 2000)(Zhu, et al., 2005). En même temps, la réussite d'une bonne gestion des sujets environnementaux peut apporter de nouvelles opportunités et de nouvelles stratégies pour la valorisation du business (Hansmann & Kroeger, 2001). Aussi, répondre aux demandes externes, telles que les réglementations et la demande accrue de la part des consommateurs (Björklund, et al., 2012), fait également partie des raisons pour lesquelles les Managers accordent de plus en plus d'importance aux enjeux environnementaux.

Réduire la dégradation est devenu un énorme challenge pour les entreprises. Cette prise de conscience collective a fait émerger une nouvelle manière d'aborder les activités de la logistique des flux qui répondent à cet objectif : une initiative opérationnelle appelée les pratiques de la Supply Chain verte (Green Supply Chain Practices – GSCM) ou comment optimiser les processus de toute la chaîne logistique afin de minimiser l'empreinte écologique d'un produit tout au long de son cycle de vie.

Toutefois, la GSCM est relativement considérée comme étant encore une nouvelle idée. Il est donc difficile, avec les données et les expériences actuelles, de confirmer si en pratique la GSCM fournit des meilleurs résultats aux industries impliquées (Chaudhary & Chhabra, 2015). Le fait de switcher vers l'écologisation et de dire que c'est profitable a été étudié avec des résultats non concluants (King & Lenox, 2001)(Rao & Holt, 2005)(Zhu & Sarkis, 2004). C'est la raison pour laquelle notre recherche a souhaité enquêter à ce sujet en nous posant deux questions principales :

Question de recherche n°1 (QR1) : Quelle est la relation entre les pratiques de la GSCM et la performance ?

Question de recherche n°2 QR2 : Quel est l'impact de ces pratiques sur la performance des entreprises ?

I. ETAT DE L'ART

1. L'industrie manufacturière et le développement durable

Dans l'industrie manufacturière, le souci de l'écologie est plus grand que jamais. En plus de faire face à la concurrence à haute pression, les fabricants doivent de plus en plus prêter attention à l'utilisation des ressources, traitement des déchets, les émissions atmosphériques, la pollution de l'eau, le bien-être des employés, et ainsi de suite. Le fait de ne pas gérer ces enjeux

environnementaux peut nuire considérablement à l'image de l'entreprise et affecter ainsi ses performances.

La portée de cette étude est étendue au niveau de la chaîne d'approvisionnement, compte tenu de l'impact des fournisseurs et des autres membres de la chaîne d'approvisionnement. L'objectif de la GSCM est de créer, protéger et accroître la valeur environnementale, sociale et économique à long terme pour toutes les parties prenantes à mettre des produits et des services sur le marché. L'objectif principal de GSC'2016 est de réunir des scientifiques, des praticiens, des décideurs politiques, des organisations non gouvernementales et des chercheurs d'échanger des idées sur les opérations durables et la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de fournir des idées novatrices, des concepts théoriques et pratiques, des méthodes, des outils, des politiques, et exemples appliqués dans différents contextes pour résoudre les problèmes. Comprendre le lien entre la GSCM et la performance dans ce cas est important dans les pratiques industrielles (Chen, 2015), mais d'abord, qu'est-ce que la Supply Chain, et la Supply Chain Verte ?

2. La Supply Chain Verte, son évolution

2.1. La Supply Chain Management (SCM)

La SCM est une intégration de la planification, de l'implémentation, de l'analyse, de la coordination et de l'ordonnancement de toutes les activités impliquées dans « les activités de sourcing et d'approvisionnement et de gestion de la logistique (Jaggernath, et al., 2015). Selon le Council of Supply Chain Management Professionals (2008), la SCM désagrège la «gestion de l'offre et de la demande au sein et entre les entreprises» en un modèle d'entreprise cohérent et performant qui englobe toutes les activités de gestion logistique et de fabrication ainsi que coordonne les processus et les activités avec et à travers le marketing, les ventes, la conception de produits, les finances et les technologies de l'information. Elle répond aux exigences des clients aussi efficacement que possible (Jaggernath, et al., 2015).

2.2. La Supply Chain Management Verte (SCMV/GSCM)

Supply Chain Durable

La Supply Chain Verte ou Supply Chain Durable possède le concept de développement durable. Ce concept a été initialement défini par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (WCED 1987) comme une « réponse aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ». La SCM Durable est définie comme «l'intégration stratégique et transparente et la réalisation des objectifs sociaux, environnementaux et économiques d'une organisation dans la coordination systémique des processus opérationnels inter-organisationnels clés pour améliorer les performances économiques à long terme de chaque entreprise et de ses chaînes d'approvisionnement» (Carter & Rogers, 2008).

Supply Chain Verte

Beamon a défini une chaîne d'approvisionnement verte comme (Beamon, 1999)(Younis, et al., 2016): [...] l'extension de la chaîne d'approvisionnement traditionnelle pour inclure des activités visant à minimiser les impacts environnementaux d'un produit tout au long de son cycle, comme

le design écologique, l'économie de ressources, la réduction des matières nocives et le recyclage et la réutilisation des produits.

Wang et Gupta (2011) ont établi que les chaînes d'approvisionnement peuvent vraiment devenir vertes lorsqu'elles sont intégrées à tous les aspects de la chaîne de valeur (Wang & Gupta, 2011). GSCM est la coaddition de la SCM régulière avec la conscience environnementale, un accent sur la productivité verte et la diminution de l'impact environnemental au cours de chaque lien dans la chaîne de valeur en:

- Réduisant la consommation d'énergie ;
- Réduisant la consommation de ressources naturelles ;
- Réduisant les problèmes liés à la pollution ;
- Accroissant le recyclage pour exploiter l'utilisation ultérieure de la matière première et de l'approvisionnement.

3. L'Eco-conception, le cœur de la Supply Chain Verte

L'éco-conception constitue le cœur de la Supply Chain verte. En effet, c'est lors de la phase de conception d'un produit que l'on peut déceler et exploiter les leviers les plus importants pour améliorer ou faire évoluer dans le bon sens le profil environnemental d'un produit. Selon la German Environment Agency, 80% des impacts environnementaux associés à un produit sont déterminés lors de sa phase de conception.

II. CADRE THEORIQUE

Afin de traiter le gap et répondre à nos questions de recherche, sur cette partie nous allons exposer notre cadre théorique en nous basant sur l'existante information sur les revues de littératures académiques, afin d'en extraire nos hypothèses/propositions. Pour rappel, et comme expliqué précédemment, notre recherche va uniquement traiter en surface la relation existante entre la GSCM et la performance, l'impact de la GSCM sur la performance, les raisons phares pour lesquelles certaines entreprises entreprennent ces pratiques, les barrières empêchant d'autres à les mettre en place et enfin les facteurs clés de réussite pour une bonne implémentation de ces pratiques.

1. Supply Chain Verte et Performance

1.1. Relation entre GSCM et performance

Plusieurs études ont tenté d'établir un lien entre les pratiques de la GSCM et les performances organisationnelles. Alors que certaines études comme celles de Zhu et Sarkis (2004) et Rao et Holt (2005) ont trouvé des relations positives entre les pratiques environnementales et le rendement organisationnel, d'autres études par contre telles que celles de De Giovanni et EspositoVinzi (2012) et Huang et al. (2012) ont montré qu'il n'y a pas de relation significative entre ces pratiques et la performance organisationnelle (PO) ou une relation carrément négative. D'autres études, dont Azevedo et al. (2011) et Wu et Pagell (2011) ont trouvé une combinaison entre une relation positive et d'autres relations.

1.1.1 . La GSCM et la performance organisationnelle : aucune relation

Une preuve d'absence de relation entre la GSCM et la performance organisationnelle peut être trouvée dans le travail récent de Lee et al. (2012). L'étude visait à explorer les chemins directs et indirects des facteurs connexes entre la mise en œuvre des pratiques de la GSCM et la performance de l'entreprise. En utilisant les réponses d'un questionnaire d'enquête à 223 petites et moyennes entreprises (PME) dans l'industrie électronique en Corée, les auteurs ont constaté qu'il n'existe aucune relation directe, mais une relation indirecte existe entre les pratiques de GSCM et le rendement organisationnel. La solidité de l'étude est appuyée par une bonne taille de l'échantillon (c.-à-223) et un taux de réponse de 100%, mais la mesure de la variable dépendante, à savoir «la performance des entreprises », pourrait être non concluante, car elle ignorait l'élément opérationnel, en particulier, l'impact des variables indépendantes (pratiques GSCM) sur l'efficacité et l'efficacités des produits et des processus au sein de l'organisation.

1.1.2 La GSCM et la performance organisationnelle : relation négative

L'argument principal ici est que les initiatives durables augmentent souvent les coûts opérationnels et stimulent les prix des produits, ce qui a un impact négatif sur la performance financière et la part de marché (Brammer et Millington, 2008, Friedman, 2007, Tang et al. 2012, Walley et Whitehead, 1994, Williams et al., 1993).

1.2.3. La GSCM et la performance organisationnelle : relation positive

Les recherches sur la relation positive entre la GSCM et la PO sont nombreuses, et fournissent des preuves de plusieurs industries pour montrer que les différentes pratiques la GSCM peuvent conduire à une variété de relations positives sur les résultats de la performance. La section suivante présente quelques principales études. Plusieurs études ont soutenu l'idée qu'il existe une relation positive entre les pratiques durables et une meilleure performance de l'entreprise. D'après les premières recherches menées par Spicer (1978), il existait une association moyenne à forte entre indicateurs financiers tels que la rentabilité et certains indicateurs environnementaux, comme la lutte contre la pollution, en particulier pour l'industrie des papiers. D'autres recherches menées par Zhu et al. (2012).

1.2. Les variables indépendantes sélectionnées : Les pratiques de la GSCM

Les pratiques de la GSCM sont les initiatives que toute organisation adopte pour se conformer aux lois environnementales, réduire l'impact négatif de ses opérations sur l'environnement et améliorer ses performances. Ces recherches porteront sur les initiatives de la chaîne d'approvisionnement écologique qui ont été largement adoptées et discutées dans la littérature existante, notamment les achats écologiques, l'éco-conception, la coopération environnementale et la logistique inverse. Les quatre pratiques ci-dessus deviendront les variables indépendantes du modèle théorique à étudier.

1.2.1. Achat Vert

L'achat écologique peut être défini comme une initiative d'achat environnemental qui vise à s'assurer que les produits et le matériel achetés répondent aux objectifs environnementaux fixés par l'entreprise d'achat tels que la réduction des sources de déchets, le recyclage, la réutilisation

et le remplacement des matériaux (Younis, et al., 2016)(Carter et Ellram, 1998; Min et Galle, 2001, Zsidisin et Siferd, 2001).

1.2.2. Eco-conception

Johansson (2002) définit l'éco-conception comme les actions prises pendant la phase de développement de produit visant à minimiser l'impact environnemental d'un produit tout au long de son cycle de vie, et finalement à son élimination finale sans compromettre d'autres critères essentiels du produit tels que la performance et le coût. L'importance de l'éco-conception a été identifiée par Buyukozkan et Cifci (2012) lorsqu'ils ont révélé qu'environ 80% des impacts sur l'environnement liés au produit peuvent être influencés pendant sa conception.

1.2.3. Coopération environnementale

L'adoption de pratiques de chaîne d'approvisionnement écologique nécessite une coopération interne et externe entre les différentes parties prenantes, par exemple dans l'industrie manufacturière, la coopération pour atteindre des objectifs environnementaux doit exister entre les différents départements des organisations comme l'achat, le marketing, la production et les ressources humaines(Younis, et al., 2016). La coopération environnementale a été utilisée comme une initiative GSCM par plusieurs études, mais sous l'une des deux formes, soit en amont avec les fournisseurs, soit en aval avec les clients. Dans cette recherche, la coopération avec les fournisseurs ou les clients sera appelée coopération environnementale (Younis, et al., 2016).

1.2.4. Logistique inverse (ou retour)

Notre étude a adopté la définition proposée par Carter et Ellram (1998) qui définit la logistique inverse comme « le retour ou la reprise de produits et de matériaux depuis le point de consommation jusqu'à la chaîne d'approvisionnement en vue du recyclage, de la réutilisation, de la remise en état, de la réparation, de la remise en état ou de l'élimination en toute sécurité des produits et matériaux.

1.3. Les variables dépendantes sélectionnées : Les dimensions de la performance

Il y a quatre principales dimensions de la performance :

1.3.1. La performance environnementale

La performance environnementale fait référence à la capacité de l'entreprise à réduire les émissions atmosphériques, les effluents et les déchets solides et la capacité de diminuer la consommation de matières dangereuses et toxiques et de diminuer la fréquence des accidents environnementaux.

1.3.2. La performance opérationnelle

La performance opérationnelle se réfère aux capacités de l'organisation à produire et livrer plus efficacement des produits aux clients avec une qualité améliorée et des délais de livraison réduits qui mènent finalement à améliorer sa position sur le marché et augmenter ses chances de vendre ses produits sur les marchés internationaux (Melnyk, et al., 2003)(Zhu, et al., 2008).

1.3.3. La performance économique

La performance économique est définie comme l'amélioration des performances financières et marketing de la mise en œuvre des pratiques de la GSCM qui ont conduit à améliorer la position de l'entreprise par rapport à la moyenne de l'industrie. L'amélioration financière comprend l'augmentation des coûts pour l'achat de matériel, la diminution des coûts pour la consommation d'énergie, la diminution des coûts pour les rejets de déchets et la diminution des coûts pour les accidents environnementaux. Les améliorations fondées sur le marketing comprennent : une augmentation du rendement moyen des ventes, une augmentation du bénéfice moyen et de la croissance des bénéfices et une augmentation de la part moyenne des parts de marché.

1.3.4. La performance sociale

L'importance d'une dimension sociale pour GSCM a été discutée dans la littérature, principalement en relation avec les économies développées. Eltayeb et al. (2011) a soutenu que les résultats immatériels tels que l'image de la société, l'image du produit, la satisfaction des employés et la fidélité ou la satisfaction des clients n'avaient pas reçu beaucoup d'attention comme résultats de la GSCM. La GSCM peut améliorer l'image de marque, améliorer les relations avec les parties prenantes et améliorer la motivation du personnel. Zailani et al. (2012) a mesuré la performance sociale en termes d'image de produit et d'image de la société auprès des clients et des intervenants communautaires. Notre étude se basera sur la performance sociale proposée par Eltayeb et al. (2011).

III. LA RECHERCHE ET LA FORMULATION DES PROPOSITIONS /HYPOTHESES

Comme cité précédemment, nous remarquons clairement un débat sur si les pratiques de GSCM conduisent à améliorer ou à affaiblir la performance organisationnelle. Zhu et al. (2012) font valoir que de tels résultats contradictoires peuvent créer un obstacle pour les organisations qui envisagent d'adopter des pratiques de GSCM. Par conséquent, cette recherche vise à continuer à l'étude de l'impact de la mise en œuvre des pratiques GSCM sur la PO. La figure III-1-1 illustre le modèle théorique qui guide notre recherche inspirée de celle de Younis et al., (2016).

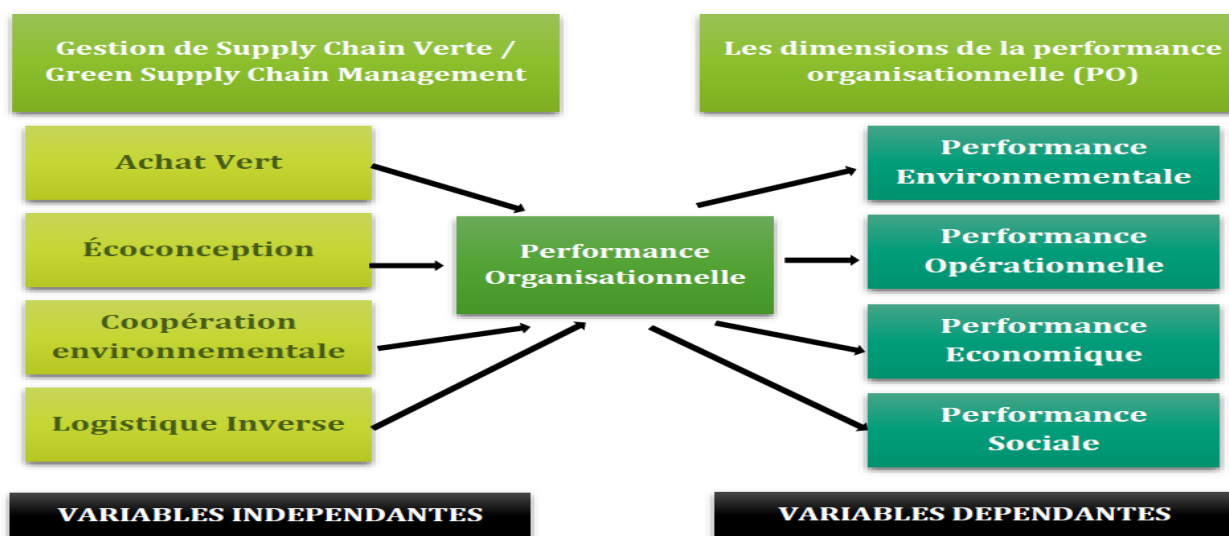


Figure III-2-1 : Modèle théorique

Sur la base de ce modèle nous allons pouvoir extraire nos propositions/hypothèses.

Relations entre la GSCM et la performance

P11 : Il n'y a aucune relation entre la GSCM et la performance

P12 : Il y a une relation négative entre la GSCM et la performance organisationnelle

P13 : Il y a une relation positive entre la GSCM et la performance organisationnelle.

Les pratiques de la GSCM la performance environnementale

P21 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de l'achat/approvisionnement vert et la performance environnementale

P22 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de l'écoconception et la performance environnementale

P23 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de la coopération environnementale et la performance environnementale

P24 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de la logistique retour et la performance environnementale.

Les pratiques de la GSCM la performance opérationnelle

P31 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de l'achat/approvisionnement vert et la performance opérationnelle

P32 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de l'écoconception et la performance opérationnelle

P33 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de la coopération environnementale et la performance opérationnelle

P34 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de la logistique retour et la performance opérationnelle

Les pratiques de la GSCM la performance économique

P41 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de l'achat/approvisionnement vert et la performance économique

P42 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de l'écoconception et la performance économique

P43 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de la coopération environnementale et la performance économique

P44 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de la logistique retour et la performance économique

Les pratiques de la GSCM la performance sociale

P51 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de l'achat/approvisionnement vert et la performance sociale

P52 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de l'écoconception et la performance sociale

P53 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de la coopération environnementale et la performance sociale

P54 : Il y a une relation positive entre l'implémentation des pratiques de la logistique retour et la performance sociale

Les barrières de la GSCM

- P61 : Les problèmes de gestion sont les barrières les plus fortes
- P62 : Les problèmes techniques sont les barrières les plus fortes
- P63 : La dégradation de l'environnement est la barrière la plus forte
- P64 : Le manque de participation est la barrière la plus forte
- P65 : Le contrôle gouvernemental inefficace est la barrière la plus forte

IV. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

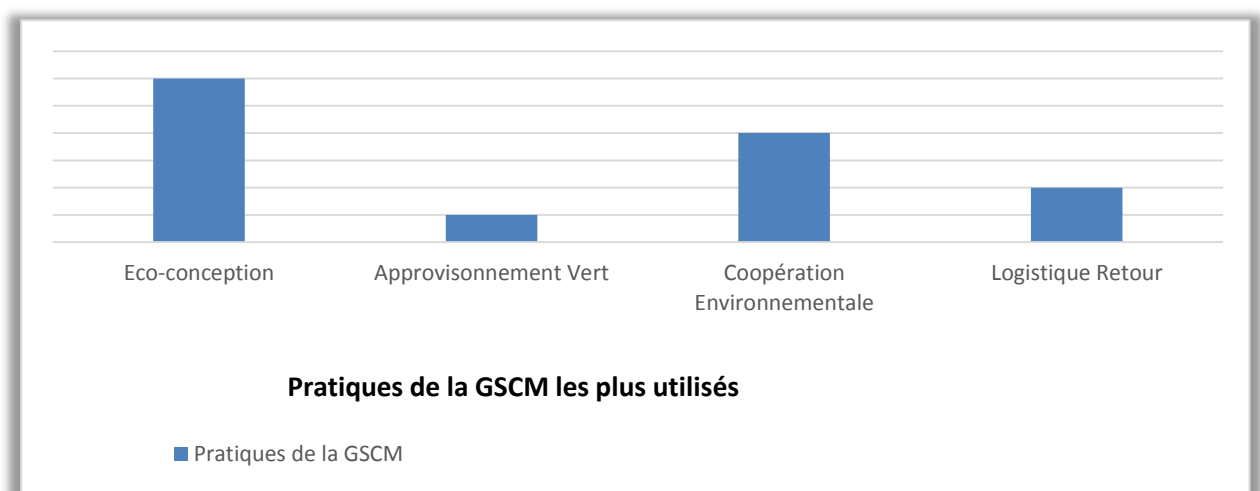
Etant donné la nature déductive de la recherche qui propose une relation de cause à effet entre les pratiques de la GSCM et la performance organisationnelle, une étude quantitative serait plus appropriée pour répondre à notre problématique. Cependant, faute de temps, et étant donné l'impossibilité d'avoir pu avoir beaucoup de retour de la part des entreprises sollicitées en France, il a été préférable d'envisager une étude qualitative à travers des interviews téléphoniques. Ces échanges ont également un avantage d'être en contact direct avec le ou la responsable concernée, afin de poser plus de questions, discuter et débattre sur les notions souhaitées.

V. RESULTATS ET ANALYSE

1.1. Résultats des variables indépendantes - Pratiques de la GSCM

Les résultats ont démontré une forte tendance d'utilisation de l'écoconception. Une grande différence se trouve entre cette variable et les autres qui sont moins utilisées, avec la coopération environnementale suivi de la logistique retour et enfin l'approvisionnement ou l'achat vert.

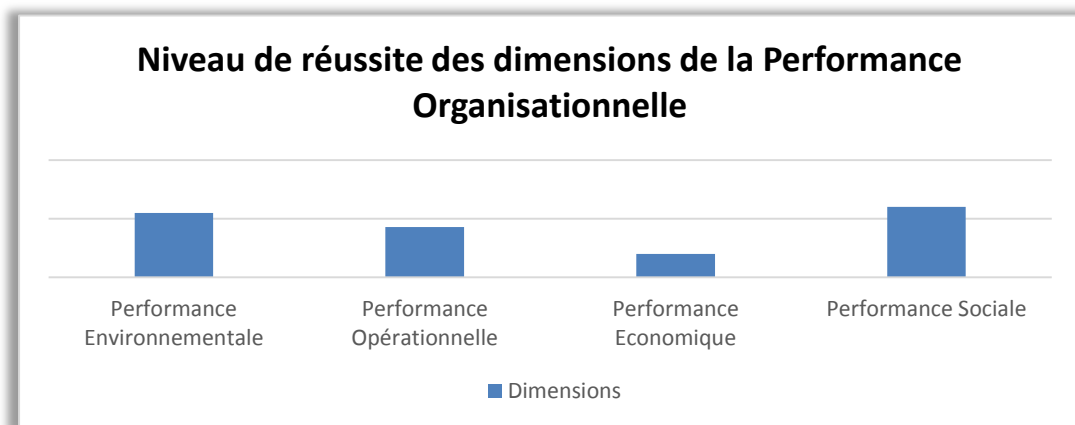
Figure V-1-1 : Pratiques de la GSCM les plus utilisés



1.2. Résultats des variables dépendantes –Dimensions de la PO

Les résultats ont démontré un niveau de réussite élevé pour presque toutes les performances mis à part l'économique.

Figure V-1-2: Pratiques de la GSCM les plus utilisés



1.3. Résultats de la relation entre les pratiques de la GSCM et la performance organisationnelle

Dans le cas de l'utilisation de questionnaires pour une étude quantitative, la méthode d'analyse de régression multiple serait plus appropriée pour des résultats plus exacts avec des chiffres parlant. Cependant, dans cette étude, nous nous sommes basés sur les réponses et analyse des interviews effectuées avec les différentes entreprises, en comparaison avec des études ayant été faites dans d'autres pays.

En comparant les paramètres des pratiques de la GSCM et ceux des dimensions de la performance, nous avons pu formuler les bonnes questions pour conclure les résultats suivants :

- L'achat vert, la logistique retour et l'écoconception ont un impact direct sur la performance environnementale ;
- Seulement l'achat vert et la coopération environnementale auraient un impact direct sur la performance opérationnelle ;
- L'achat vert aurait un impact significatif sur la performance économique ;
- Toutes les variables auraient un impact important sur la performance sociale.

1.4. Résultats des barrières et moteurs de la GSCM

Il apparait d'après nos interviews que la pression gouvernementale et les législations seraient les moteurs premiers de l'implémentation des pratiques de la GSCM, avant la réputation et l'image de l'entreprise, et avant la conscience environnementale et les innovations et opportunités que ces pratiques pourraient offrir.

En ce qui concerne les barrières, c'est plus l'inconscience de l'importance du sujet environnementale, et les résultats de performance organisationnelle qui ne peuvent se produire à court terme, mais plutôt après un long moment d'implémentation.

Conclusion

L'impact de la mise en place des pratiques de la GSCM sur la PO a été jugé nécessaire de s'y attaquer. Des études antérieures ont rapporté des résultats variés sur l'impact de la mise en œuvre des pratiques de GSCM sur la PO dans différentes industries et l'utilisation de différentes mesures et dimensions de la PO.

L'étude a constaté que globalement les pratiques de la GSCM ont un impact positif sur la performance organisationnelle. Les performances opérationnelles se sont améliorées positivement lors de la mise en œuvre de pratiques d'achats écologiques et de coopération environnementale ; Par conséquent, les organisations qui visent à améliorer la qualité de leurs produits et à raccourcir les délais peuvent avoir besoin d'impliquer les membres de la chaîne d'approvisionnement en amont et en aval et de travailler en collaboration avec eux depuis les étapes de conception jusqu'à l'élimination.

Pour répondre à la question de recherche, on peut affirmer que globalement, les pratiques de GSCM ont un impact positif sur le PO. Cependant, si l'entreprise s'intéresse à certaines dimensions de la PO, par exemple, la performance opérationnelle, alors les achats verts et la coopération environnementale sont les pratiques vertes les plus importantes qui influent sur ces dimensions. Par contre, si l'entreprise s'intéresse davantage aux résultats pécuniaires, alors seulement l'achat vert peut aider à améliorer la performance économique de l'entreprise. Enfin, les entreprises axées sur la société qui ont l'intention de développer la perspicacité sociale pour maintenir l'image de l'entreprise doivent se concentrer sur toutes les pratiques.

Implications managériales

Les Managers de la supplychain management ont besoin de sélectionner le mix correct des pratiques de la GSCM afin de mieux guider la performance organisationnelle au niveau souhaité. Quelques pratiques peuvent améliorer certaines dimensions de la performance. Par conséquent, il est important et crucial de voir quelle pratique améliorer ou implémenter pour quelle dimension de performance qui pourrait apporter le plus à l'organisation et donc

Limites de l'étude

Cette étude est limitée au secteur industriel. L'étude n'est pas assez complète étant donné la méthodologie utilisée. Une étude quantitative pourrait donner plus de précisions, et pourrait faire appel à plus d'outils mathématiques et logiciels statistiques pour une meilleure représentation.

Axes des futures recherches

Les futures recherches peuvent continuer sur le même sujet avec une autre méthodologie de recherche (AHP, questionnaires...). Etendre le choix des secteurs d'activités industriels serait un bon point. Ajouter des variables de contrôle ou des variables médiatrices afin de mieux tester les hypothèses. Se concentrer sur l'une des pratiques et la traiter de manière individuelle serait

un axe très intéressant. Aussi, il a été constaté que la GSCM vise plus les secteurs de produits que de services.

REFERENCES

- Hick, S.**, 2000. Morals make the money. *Austrian CPA*, Volume 70, pp. 72-3.
- 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), pp. 449-468.
- Hansmann, K. & Kroeger, C.**, 2001. Environmental management policies: A comparison of reactive and proactive approaches. Dans: J. Sarkis, éd. *Greener Manufacturing and Operations*. s.l.:Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 192-204.
- Björklund, M., Martinsen, U. & Abrahamsson, M.**, 2012. Performance measurements in the greening of supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), pp. 29-39.
- Gandhi, M. A. & Sharma, S.**, 2016. Exploring correlations in components of green supply. *Competitiveness Review*, 26(3), pp. 332 - 368.
- Chaudhary, T. & Chhabra, D.**, 2015. Performance Improvement in Indian Manufacturing Industries after Implementing Green Supply Chain Management. *Global Journal of Enterprise Information System*, 7(2), pp. 3-10.
- King, A. & Lenox, M.**, 2001. Lean and green? An empirical examination of the relationship between lean production and environmental performance. *Production and Operations Management*, 10(3), pp. 244-56.
- Rao, P. & Holt, D.**, 2005. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), pp. 898-916.
- 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), pp. pp. 265-89..
- Chen, L.**, 2015. *Sustainability and company performance: Evidence from the manufacturing industry*, s.l.: Sweden, Linköping University, Division Production Economics, Department of Management and Engineering.
- Jaggernath, R. et al.**, 2015. Green supply chain management. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(1), pp. 37-47.
- Carter, C. R. & Rogers, D. S.**, 2008. A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), pp. 360-387.
- Beamon, A.**, 1999. Designing the green supply chain. *Logistics Information Management*, 12(4), pp. 330-353.
- Younis, H., Sundarakani, B. & Vel, P.**, 2016. The impact of implementing green supply chain management practices on corporate performance. *Competitiveness Review*, 26(3), pp. 216-245.
- Wang, H.-F. & Gupta, S.**, 2011. *Green Supply Chain Management Product Life Cycle Approach*. McGraw-Hill Professional éd. New York, NY.: s.n.

- 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), pp. 265-89..
- Rao, P. & Holt, D.**, 2005. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), pp. 898-916.
- Huang, Y.-C., Wu, Y.-C. & Rahman, S.**, 2012. The task environment, resource commitment and reverse logistics performance: evidence from the Taiwanese high-tech sector. *Production Planning & Control*, 23(10/11), pp. 851-863.
- Azevedo, S., Carvalho, H. & Machado, V.**, 2011. The influence of green practices on supply chain performance: a case study. *Transportation Research Part E*, Volume 47, pp. 850-871.
- Wu, Z. & Pagell, M.**, 2011. Balancing priorities: decision-making in sustainable supply chain management. *Journal of Operations Management*, 17(1), pp. 40-53.
- Brammer, S. & Millington, A.**, 2005. Profit maximisation vs. agency: An analysis of charitable giving by UK firms. *Cambridge Journal of Economics*, 29(4), pp. 517-534.
- Tang, Z. H. C. & Rothenberg, S.**, 2012. How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), pp. 1274-1303.
- Walley, N. & Whitehead, B.**, 1994. It's not easy being green. *Reader in Business and the Environment*, Volume 36, p. 81.
- Williams, H., Medhurst, J. & Drew, K.**, 1993. *Environmental strategies for industry : International perspectives on research needs and policy implications, Corporate strategies for a sustainable*. K. Fischer & J. Schot, éd. Island Press, Washington, DC.: s.n.
- Eltayeb, T., Zailani, S. & Ramayah, T.**, 2011. Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: investigating the outcomes. *Resources, Conservation and Recycling*, Volume 55, pp. 495-506.
- Melnyk, S., Sroufe, R. & Calantone, R.**, 2003. Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), pp. 329-351.
- Carter, C. & Ellram, L.**, 1998. Reverse logistics: a review of the literature and framework for future investigation. *Journal of Business Logistics*, 19(1), pp. 85-102.