

Contribution des pratiques vertes du Supply Chain Management à la Performance Environnementale : Etude exploratoire

Contribution of Green Supply Chain Management Practices to Environmental Performance: Exploratory Study

Dalal KOHLY

FSJES Agadir, Maroc

Université Ibnou Zohr

Laboratoire d'Etudes, de Recherches en Economie et en Management Appliqués

Maroc

Hassan BATRICH

Professeur Habilité,

FSJES Agadir, Maroc

Université Ibnou Zohr

Laboratoire d'Etudes, de Recherches en Economie et en Management Appliqués

Maroc

Date de soumission : 22/12/2023

Date d'acceptation : 02/02/2024

Pour citer cet article :

KOHLI.D & BATRICH.H. (2024) « Contribution des pratiques vertes du Supply Chain Management à la Performance Environnementale : Etude exploratoire », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 78 – 97.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La pérennité des organisations dépend en grande partie de leurs performances. Améliorer la performance environnementale ouvre la voie à un leadership dans un monde de plus en plus connecté. Plusieurs facteurs contribuent à cette performance, parmi lesquels les pratiques vertes de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCM) qui jouent un rôle crucial au renforcement de la compétitivité des entreprises.

La mise en place des pratiques vertes du Supply Chain Management (SCM) peut avoir un impact sur différents aspects de la performance des entreprises. Ce papier examine comment l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement au sein de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCM) contribue-elle à la performance environnementale des entreprises ? Pour se faire, nous avons opté pour une étude exploratoire dans le secteur agroalimentaire de la région Souss Massa en utilisant des entretiens semi-directifs avec des responsables de la chaîne d'approvisionnement.

L'analyse suggère un lien potentiel entre la GSCM et la performance environnementale des entreprises. Aussi, notre étude a permis l'émergence de la variable pressions institutionnelle.

Mots clés : Pratiques vertes Internes de SCM ; pratiques vertes externes de SC ; performance environnementale ; Supply Chain Management ; pressions institutionnelles.

Abstract

The sustainability of organizations depends to a large extent on their performance. Improving environmental performance paves the way for leadership in an increasingly connected world. Several factors contribute to this performance, including green supply chain management (SCM) practices, which play a crucial role in strengthening corporate competitiveness.

Implementing green Supply Chain Management (SCM) practices can have an impact on various aspects of company performance. This paper examines how the adoption of environmentally-friendly practices within supply chain management (SCM) contributes to companies' environmental performance. To do so, we opted for an exploratory study in the agri-food sector of the Souss Massa region, using semi-directive interviews with supply chain managers.

The analysis suggests a potential link between GSCM and companies' environmental performance. Also, our study allowed the emergence of the institutional pressures variable.

Keywords : Internal GSCM practices ; external GSCM practices ; environmental performance ; Supply Chain Management ; institutional pressures.

Introduction

La prise de conscience croissante de préservation de l'environnement impose des défis de plus en plus importants aux entreprises. À une époque où les préoccupations environnementales touchent l'ensemble de la société, les entreprises se trouvent dans un moment décisif de leur parcours. Elles sont confrontées au défi impératif de préserver notre planète tout en demeurant compétitives sur la scène mondiale. Cette réalité a suscité une transformation profonde des pratiques commerciales traditionnelles, mettant en lumière la gestion de la chaîne d'approvisionnement en tant que catalyseur essentiel de l'amélioration de la performance environnementale des entreprises.

La croissance de la conscience environnementale et la demande croissante des consommateurs pour des produits et services respectueux de l'environnement ont motivé de nombreuses entreprises à intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement au sein de leur chaîne d'approvisionnement. Ces pratiques englobent une multitude d'initiatives, de la réduction des émissions de carbone à la réutilisation et au recyclage de matériaux. Leur adoption est souvent motivée par la conviction que de telles pratiques peuvent non seulement réduire l'impact sur l'environnement, mais également améliorer la compétitivité globale de l'entreprise (Dahlmann et al., 2008).

Cependant, malgré l'intérêt croissant pour ces pratiques vertes dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, leur véritable impact sur la performance environnementale des entreprises demeure un domaine complexe et peu exploré. La littérature scientifique offre une variété de perspectives sur la relation entre ces pratiques et les résultats environnementaux des entreprises. Certaines études suggèrent une corrélation positive entre l'adoption de pratiques vertes et la performance environnementale (Green et al., 2012 ; Dhingra, R., et al., 2019), tandis que d'autres mettent en évidence des résultats mitigés.

Face à cette diversité de résultats, cette étude s'engage dans une exploration approfondie, basée sur des données scientifiques des pratiques vertes au sein de la gestion de la chaîne d'approvisionnement des entreprises agroalimentaires de la région Souss Massa. En adoptant une approche exploratoire, nous cherchons à identifier les tendances émergentes et à mettre en lumière les facteurs clés qui influent sur le succès de ces pratiques.

Notre objectif est de répondre à la problématique suivante : Comment l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement au sein de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCM) contribue-elle à la performance environnementale des entreprises ? Et de fournir des données probantes et une compréhension approfondie de la contribution des pratiques vertes à

la performance environnementale des entreprises, offrant ainsi des insights précieux pour les décideurs et les chercheurs intéressés par la transition vers une économie durable.

Le choix de notre champ d'investigation est justifié par le fait que les entreprises opérant dans le secteur agroalimentaire au Maroc représentent actuellement plus de 27% du total des entreprises industrielles. Situé à la convergence de l'agriculture et de l'industrie, ce domaine constitue un véritable pilier de l'économie marocaine. Il joue un rôle fondamental en établissant un lien essentiel entre les activités agricoles amont et la transformation industrielle aval, tout en étant un acteur stratégique dans l'atteinte de l'autosuffisance alimentaire du pays.

Les entreprises agroalimentaires contribuent de manière significative dans l'économie marocaine, en représentant 25% de la production industrielle totale, en générant 22% des emplois formels, en investissant 16% des fonds dans l'industrie et en étant responsables de 15% des exportations de produits transformés, le tout pour une production atteignant plus de 102 milliards de Dirhams, conformément aux informations émanant du Haut-Commissariat au Plan et de l'Office des Changes. Notre étude se concentrera sur une analyse approfondie des entreprises agroalimentaires opérant dans la région de Souss Massa.

Les résultats directs de l'étude indiquent que l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement contribue à la performance environnementale des entreprises. La principale limitation de notre recherche réside dans le fait que l'exploration des entreprises marocaines représente un défi en raison du caractère relativement peu étudié de ce contexte. Cette approche est justifiée par le fait que la plupart des études portant sur la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement se concentre principalement sur les pays développés et émergents. Par conséquent, il serait nécessaire d'approfondir notre analyse statistique, par exemple en utilisant des équations structurelles, afin de renforcer les fondements de nos conclusions plus générales.

1. Cadre Conceptuel et Théorique

1.1. Gestion verte de la chaîne d'approvisionnement (GSCM)

Les recherches du GSCM ont attiré l'attention des universitaires et des praticiens au début du 21e siècle (de Sousa Jabbour et al. 2013 ; Mangla, et al., 2013). Les défis posés par le changement climatique, l'épuisement des ressources naturelles et la pollution de l'environnement sont les principales influences derrière les tentatives mondiales pour assurer des chaînes d'approvisionnement plus vertes (Younis, 2016).

Le GSCM est devenu connu comme une approche de pointe équilibrant les exigences vertes (environnementales), économiques et sociales d'une entreprise (Wu et Chang, 2015). En

élaborant leurs perspectives sur le GSCM, divers chercheurs ont fourni des définitions en fonction de leurs points de vue. Vanelle et al. (2017) définissent la chaîne d'approvisionnement verte comme « *une extension des chaînes d'approvisionnement traditionnelles pour intégrer des pratiques visant à réduire les effets environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie des produits* ». Ces pratiques comprennent l'éco-conception, la gestion des ressources, la minimisation des matières toxiques et le recyclage des produits. Selon Agarwal, et al., (2018), le GSCM est *l'action d'inclure les questions environnementales dans les activités des entreprises et de la chaîne d'approvisionnement*. Luthra, et al., (2016) la considèrent comme une nouvelle approche de la chaîne d'approvisionnement en termes d'achat de matières premières vertes auprès des fournisseurs, de fabrication et de conditionnement de produits verts et de logistique inverse. L'autre définition largement utilisée proposée par Srivastava (2007) décrit le GSCM comme *la consolidation de la pensée environnementale et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement intégrant la conception du produit, l'approvisionnement et la sélection des matériaux, les opérations de fabrication, la livraison du produit final au consommateur final*.

1.2. Pratiques internes du GSCM (IGSCMP)

Les pratiques vertes internes, sans engagement direct des fournisseurs et des clients, peuvent être gérées et exécutées par un fabricant et incluent des dimensions telles que l'implication de la haute direction et la conception verte (Ahmed et Najmi 2018).

L'engagement de la haute direction joue un rôle clé dans la conduite d'une organisation à entreprendre des GSCMP afin de minimiser la pollution de l'environnement et, en fin de compte, de contrer les effets du changement climatique. C'est un catalyseur important dans les plans et actions décisifs d'une entreprise (Dai, et al., 2014). L'engagement, la supervision et le dévouement de la haute direction au changement sont des préalables cruciaux à la réalisation des pratiques et des plans de la chaîne d'approvisionnement (Agi et Nishant, 2017). Selon la théorie des échelons (Hambrick et Mason, 1984), la culture et les principes de l'entreprise reflètent la haute direction. Les cadres supérieurs d'une organisation ont pour mandat de diriger les activités de l'entreprise, et donc pour qu'une entreprise adopte pleinement l'excellence verte, la haute direction doit jouer un rôle clé (Dubey, et al., 2015).

La Production verte décrit les activités de fabrication qui utilisent des matériaux plus verts tout en maintenant une production constamment élevée avec peu ou pas de pollution produite (Baines et al. 2012 ; Dubey, et al., 2015). La production verte implique l'utilisation des meilleurs matériaux disponibles pour l'industrie, ce qui peut se traduire par un avantage concurrentiel à

long terme en améliorant la productivité grâce à l'amélioration de la qualité des produits et de la production à un coût optimal. La fabrication verte peut entraîner une réduction de l'utilisation des ressources et de l'énergie pour une meilleure réputation organisationnelle (Porter et Van der Linde, 1995).

L'éco-conception est fondamentale pour la conception de produits respectueux de l'environnement (Zailani et al. 2012 ; Zhu, et al., 2005). Il peut également être compris comme les activités menées lors de la formation du produit dans le but de réduire l'effet environnemental d'un produit tout au long de son cycle de vie - de l'obtention des matériaux à la transformation, à l'utilisation et finalement à son élimination finale - sans ignorer d'autres référentiels de produits clés tels que les réalisations organisationnelles et les coûts encourus (Eltayeb, et al., 2011). La conception verte est considérée comme importante car elle intègre des éléments verts dans la conception des produits, en particulier compte tenu du mouvement des produits dans la chaîne de valeur (Eltayeb, et al., 2011). L'ensemble de ces constants nous permet d'émettre la proposition suivante :

Proposition 1 : Les pratiques internes du GSCM contribuent à la performance environnementale des entreprises agroalimentaires de la région Souss Massa.

1.3. Pratiques externes du GSCM (EGSCMP)

Il s'agit des pratiques de gestion verte qui nécessitent une coordination partisane avec les fournisseurs et les clients concernant leurs pratiques environnementales, telles que les achats verts, la logistique inverse, la logistique verte et la collaboration environnementale (Zhu, et al., 2013).

L'achat vert est un achat respectueux de l'environnement qui nécessite l'achat de biens ou de ressources pour atteindre des objectifs écologiques - tels que la minimisation des sources de pollution, la promotion du recyclage, la diminution des ressources et le remplacement des matériaux - fixés par l'organisation effectuant l'achat (Min et Galle, 2001). Dans le cadre des achats écologiques, les responsables de la chaîne d'approvisionnement intègrent la durabilité dans l'achat de matières premières tout en respectant les aspects traditionnels tels que le coût, la qualité et les délais de livraison (Eltayeb et al., 2011). (Hamner, 2006) classe les pratiques d'achat environnementales en sept catégories : exigences relatives aux produits, restrictions sur les produits, étiquetage, enquêtes auprès des fournisseurs, certifications, systèmes de gestion environnementale et audits de conformité.

Divers chercheurs ont défini **la logistique inverse** différemment. (Ye et al. 2013), en accord avec la littérature plus large, définissent la logistique inverse comme le transport, l'entreposage

et l'administration des stocks liés à l'activité de la chaîne d'approvisionnement inverse, par lesquels des tentatives sont entreprises pour récupérer la valeur de tout produit ou ressource qu'un consommateur renvoie à une chaîne de valeur.

Selon la logistique standardisée, la logistique inverse intègre deux aspects : le retour du produit et la récupération du produit (Luthra, et al., 2016 ; Ye et al. 2013). Le retour produit concerne l'acheminement physique des produits défectueux du point de consommation au point d'origine en vue d'un recyclage ou d'une élimination. La récupération de produit concerne le remaniement de produits défectueux dans le but de retrouver de la valeur en les restaurant, en les reconditionnant et en les réutilisant. La logistique inverse peut également être comprise comme une intégration de ces deux définitions ; c'est-à-dire qu'elle peut être défini comme une séquence d'événements essentiels pour récupérer les biens du point de consommation à leur point d'élimination ou de refabrication afin de retrouver une valeur financière et environnementale (Ye et al. 2013).

La collaboration avec les fournisseurs implique des pratiques qui améliorent la performance verte des fournisseurs dans des domaines tels que les programmes environnementaux intégrés, le partage d'informations vertes, la croissance et la créativité des produits environnementaux, qui ont un impact positif sur la distribution et le développement des fournisseurs (Eltayeb, et al., 2011). La coordination verte aide les organisations à gérer la performance verte des fournisseurs pour garantir que les ressources achetées sont respectueuses de l'environnement et produites selon des procédures environnementales (Geng, et al., 2017 ; Lin, 2013).

Semblable à la coopération avec les fournisseurs, **la coopération verte avec les clients** comprend la participation directe d'une entreprise pour améliorer la performance verte de ses produits (Eltayeb, et al., 2011 ; Kalyar, et al., 2020). La coopération verte des clients implique le partage de connaissances techniques entre une organisation et ses partenaires, ainsi qu'une volonté de comprendre les activités de chacun afin d'élaborer des stratégies et de formuler des objectifs de développement vert. C'est aussi collaborer pour minimiser les effets environnementaux négatifs liés au mouvement des biens dans la chaîne d'approvisionnement. Lin 2013 discute des entreprises qui forment des fonctions collaboratives pour gérer les questions vertes afin de réduire les impacts environnementaux négatifs au sein de la chaîne d'approvisionnement, en gérant des actions coopératives entre l'entreprise et les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. La coopération verte des clients implique l'engagement direct d'une entreprise à garantir une meilleure performance verte pour eux. Ces fonctions améliorent

la performance verte des clients de biens respectueux de l'environnement (Eltayeb, et al., 2011 ; Geng, et al., 2017). Ce qui nous permet d'émettre la proposition suivante :

Proposition 2 : Les pratiques externes du GSCM contribuent à la performance environnementale des entreprises agroalimentaires de la région Souss Massa.

2. Performances environnementales

La performance environnementale est définie comme la mesure de l'association entre l'entreprise et l'environnement (Olsthoorn et al. 2001). La performance écologique peut être déterminée selon divers indicateurs qui impliquent la minimisation de la consommation d'énergie, de la pollution, des déchets et des rejets de gaz à effet de serre respect de la législation et l'établissement d'une réputation écologique organisationnelle.

La performance verte suscite un intérêt considérable chez les managers pour diverses raisons, notamment la réglementation, les accords contractuels, les valeurs sociales et le désir de conserver un avantage concurrentiel (Theyel, 2006). Les collaborations avec les fournisseurs aident à la mise en œuvre et à l'établissement de technologies environnementales créatives, et une telle interaction peut favoriser le développement de la performance verte. Les principaux facteurs qui peuvent indiquer qu'une organisation atteint ses objectifs de performance verte, et améliore ainsi son image verte sont les effets de minimisation environnementale et les programmes de réduction des coûts environnementaux (Cucciella et al., 2012).

Zhu et Sarkis (2004) soutiennent que les organisations avec des niveaux plus élevés de mise en œuvre des pratiques vertes ont une meilleure croissance de la performance verte. D'autres chercheurs ((Berry et Rondinelli 1998) ; Rogers et (Tibben-Lembke 2001)) ont découvert que la mise en œuvre de programmes de gestion environnementale proactifs aide non seulement à protéger les entreprises contre les amendes environnementales, mais aussi à minimiser les coûts, à augmenter les revenus, à améliorer services clientèle et à améliorer leur avantage concurrentiel. De plus, l'adoption de telles approches signifie qu'une entreprise bénéficie des avantages intangibles associés à une meilleure image organisationnelle, légitimité publique organisationnelle et avantage concurrentiel (Stock, et al., 2002). L'ensemble de ces constants nous permet d'émettre la proposition suivante :

Proposition 3 : Le GSCM des entreprises agroalimentaires de la région Souss Massa contribue à leur Performance Environnementale.

3. Cadre théorique :

L'effet des réglementations, des clients et des concurrents sur les GSCMP peut être expliqué du point de vue de **la théorie institutionnelle** (Sarkis, et al, 2011). Cette théorie propose que les

pressions institutionnelles telles que les moteurs externes, influencent la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement verte, et que les entreprises ont tendance à interagir avec ces moteurs externes via trois canaux : réglementation, clients et pressions concurrentielles (Zhu, et al., 2013).

La pression réglementaire comprend des facteurs formels et informels provenant de contextes culturels, politiques et juridiques, tels que la réglementation gouvernementale rendant obligatoire la mise en œuvre d'équipements de gestion de la pollution (Popp, 2010). La conformité par la pression réglementaire se produit par l'influence exercée par les personnes en autorité (Zhu et Sarkis 2007). La pression se traduit par la coordination des opérations entre tous les acteurs de l'industrie, y compris les clients et les fournisseurs (Agarwal, al., 2018). Divers chercheurs soutiennent que la pression institutionnelle est cruciale pour aider les entreprises à mettre en œuvre les GSCMP (Yang, 2018).

La théorie basée sur les ressources (Natural resource-based view theory (RBVT)) se concentre sur la pertinence des ressources de l'entreprise qui sont précieuses, rares, inimitables et non substituables (Barney, 1991). Ces attributs aident une organisation à obtenir un avantage concurrentiel. Ces dernières années, Hart (1995) a tenté d'élargir l'idée de la théorie RBV en incluant les opportunités que l'environnement naturel peut offrir. L'inclusion de l'environnement naturel dans la théorie RBV vise à atteindre la durabilité (Woo et al. 2016). Natural RBV stipule que les organisations peuvent maintenir leur compétitivité en adoptant des techniques vertes telles que la prévention de la pollution, la gestion responsable des produits et le développement durable (Cucciella et al. 2012 ; Hart, 1995 ; Maryam Masoumi et al. 2015).

La théorie des parties prenantes est Le concept de gestion stratégique selon lequel les entreprises ont des responsabilités non seulement envers leurs actionnaires mais également envers un groupe plus large de parties prenantes. Les parties prenantes comprennent les employés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les communautés locales, les gouvernements et l'environnement. Selon cette théorie, le succès à long terme d'une entreprise dépend de la satisfaction des besoins et des intérêts de ses parties prenantes.

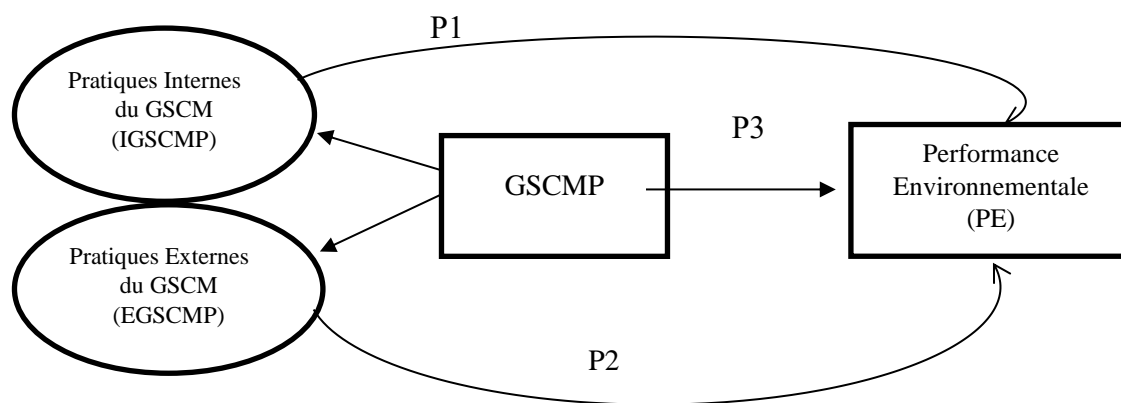
La théorie des parties prenantes a été formulée pour la première fois par Edward Freeman en 1984 dans son livre "Strategic Management : A Stakeholder Approach". Il a défini les parties prenantes comme étant "*tous les groupes ou individus qui ont un intérêt dans l'entreprise et sont affectés par ses activités*". Depuis lors, d'autres auteurs ont développé cette théorie, notamment (R. Edward Freeman, et al., 2010) dans leur livre "Stakeholder Theory and Organizational Ethics".

4. Model conceptuel et Méthodologie :

4.1. Model conceptuel

Le modèle conceptuel suivant de la figure 1 est un cadre analytique qui aide à comprendre comment les actions entreprises dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte peuvent avoir un impact positif sur l'environnement, tout en générant des avantages économiques et sociaux pour les organisations impliquées. Ce modèle peut servir de base à la planification stratégique et à la prise de décision en matière de durabilité au sein des entreprises et des réseaux de fournisseurs. Stefanelli, et al., (2014) trouvent une relation positive entre le GSCM et la performance environnementale, et soutiennent que la performance environnementale peut agir comme un antécédent au succès d'autres dimensions de performance telles que sociale et économique. Pour parvenir à une performance environnementale, les chaînes d'approvisionnement doivent devenir plus écologiques. Dans ce contexte, l'importance de la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCM) augmente car elle peut contribuer à améliorer la performance environnementale (PE) des entreprises comme présenté dans la (Figure 1).

Figure 1 : Proposition d'un modèle théorique de recherche



Source : Elaboré par nos soins

4.2. Méthodologie :

L'objectif principal de cette étude est d'explorer la relation et les liens structurels qui peuvent exister entre l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCM) et la performance environnementale des entreprises dans le secteur agroalimentaire. Pour y parvenir, nous allons chercher sur le terrain à apporter des éléments de réponse à notre problématique suivante : **Comment les pratiques Vertes du SCM**

peuvent-elles contribuer à la Performance environnementale des entreprises agroalimentaires de la région Souss Massa ?

La population cible de cette étude est constituée d'entreprises du secteur agroalimentaire de la région Souss Massa, Les décisions concernant la taille de l'échantillon ne sont pas déterminées dès le début, mais sont prises à la fin du processus de recherche. En d'autres termes, la taille de l'échantillon est déterminée par le déroulement de l'entretien, en tenant compte du principe de saturation (Van, al.,1996). Ci-dessous la liste des répondants Tableau1.

La collecte de données a été réalisée principalement à l'aide d'entretiens semi-directifs avec les responsables de la chaîne d'approvisionnement au sein de chaque entreprise sélectionnée. Ces entretiens ont été menés de manière approfondie et ont porté sur les politiques, les pratiques et les pratiques de GSCM de chaque entreprise.

Tableau 1 : Liste des répondants

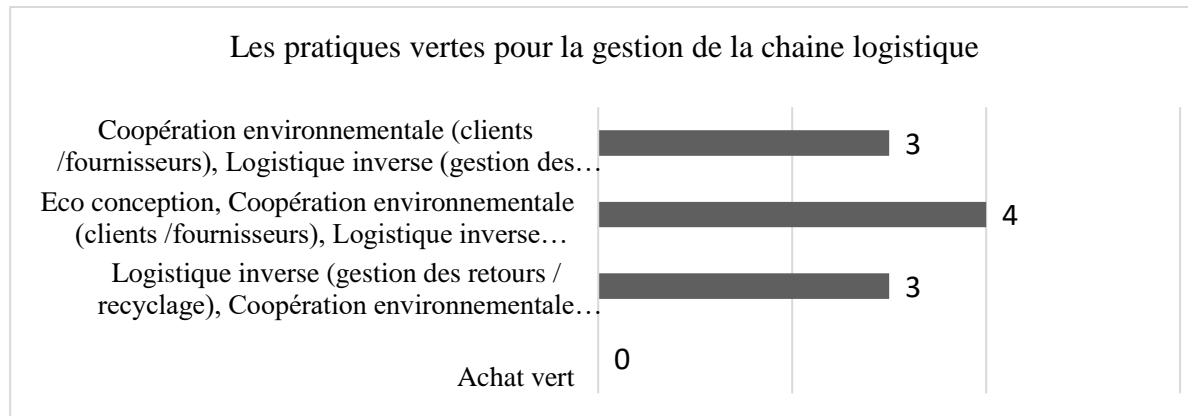
Identifiant de l'entreprise	Le sexe	Fonction au sein de l'entreprise	Durée de l'entretien
(E1)	Homme	Responsable approvisionnement	40 min
(E2)	Homme	Responsable logistique	40 min
(E3)	Femme	Ingénieur Environnement	35 min
(E4)	Homme	Responsable Logistique	45 min
(E5)	Homme	Responsable Achat	29 min
(E6)	Homme	Pack station manager	40 min
(E7)	Homme	Responsable Logistique	40 min
(E8)	Homme	Responsable SC	45 min
(E9)	Homme	Responsable Logistique	35 min
(E10)	Homme	Responsable Achat	45 min

Source : Les interviewés

4.3. Résultats et Discussion :

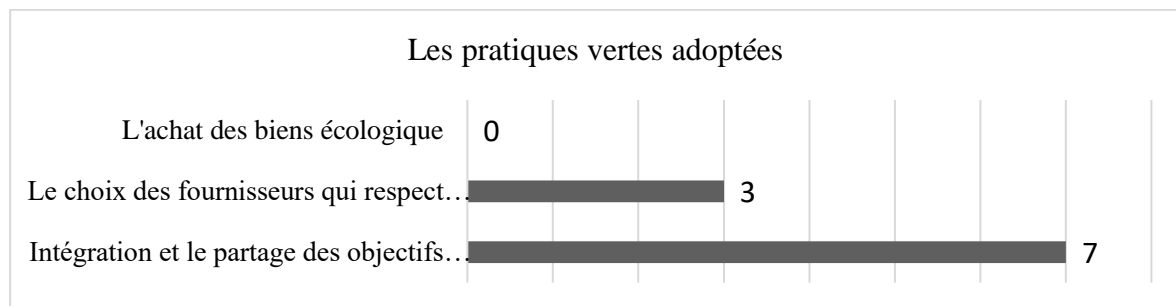
Les résultats montrent que les GSCMP ont un effet positif sur la performance environnementale. Les GSCMP étaient opérationnelles en utilisant les IGSCMP et les EGSCMP. Celles-ci incluent l'utilisation de produits avec une consommation de matériaux et d'énergie réduite au minimum, l'utilisation d'équipements de pointe pour réduire les émissions de polluants et le découragement de l'utilisation de produits nocifs dans le processus de fabrication. (Figure 2 et 3).

Figure 2 : Les pratiques Vertes du SCM des entreprises :



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

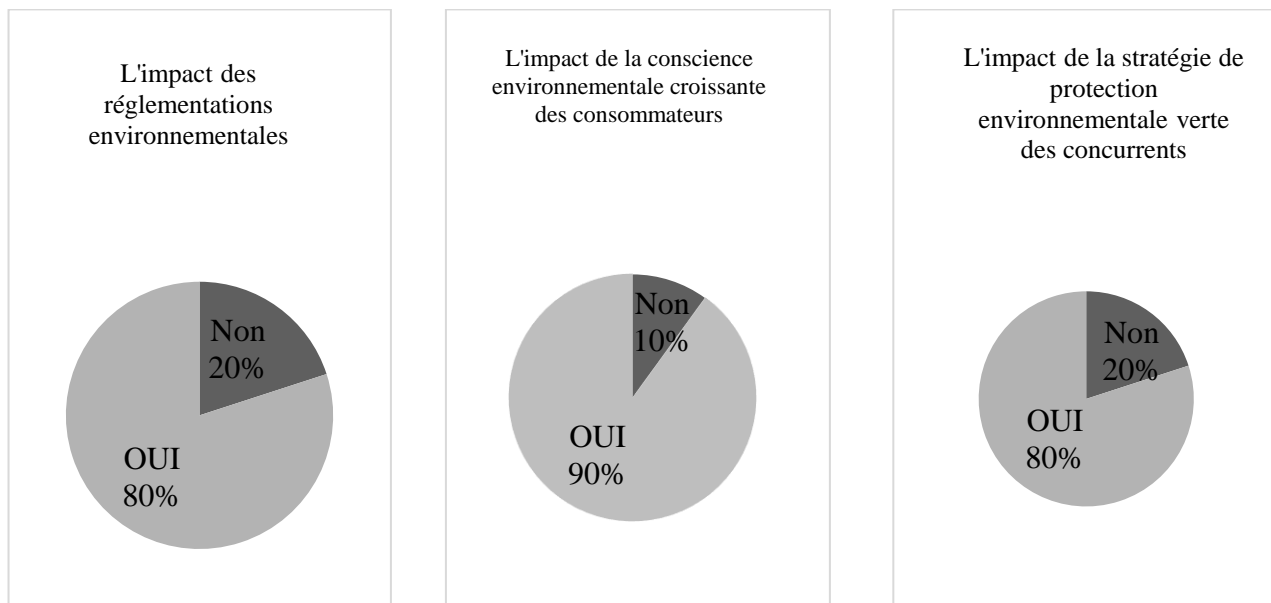
Figure 3 : La concrétisation des pratiques Vertes du SCM par les entreprises :



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Les résultats impliquent que ces IGSCMP jouent un rôle essentiel pour garantir qu'une entreprise réussisse à minimiser ses impacts environnementaux négatifs en réduisant l'eau et les déchets solides. Les EGSCMP sont importants pour permettre à une organisation de générer un minimum de déchets environnementaux. La coopération avec les clients pour des opérations plus propres et des emballages écologiques peut réduire considérablement la pollution de l'environnement et aider les entreprises à améliorer leurs performances environnementales. Conséquemment, ces résultats confirment nos **propositions**.

Figure 4 : La contribution des pressions externe (réglementations environnementales, la conscience environnementale des consommateurs, la stratégie environnementale des concurrents) à la performance environnementale.

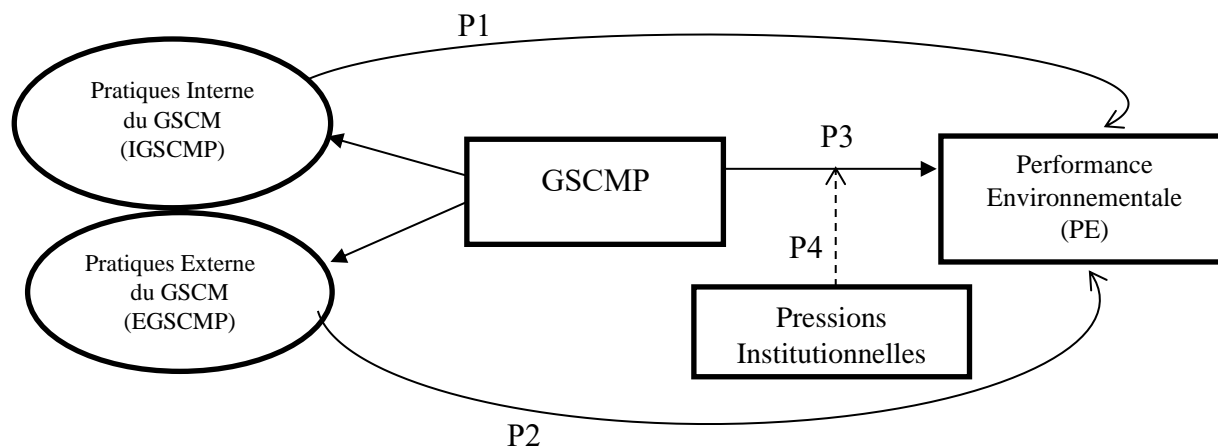


Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Aussi, notre étude a permis l'émergence de la variable Pressions institutionnelles qui modère la relation entre GSCM et la performance environnementale. Ces actions comprennent l'application de réglementations externes aux entreprises, la demande des clients pour des actions vertes et les innovations environnementales des concurrents. Ce sont tous des moteurs vers la minimisation de la pollution de l'environnement, comme la pollution de l'eau et la mise en décharge des déchets. Mais tous ces impacts environnementaux peuvent être atteints une fois que les pressions réglementaires, des clients et de la concurrence ont été appliquées aux organisations pour la mise en œuvre du GSCM. Ce résultat, nous permet de rajouter la proposition de modération (P4) : « Les pressions institutionnelles modèrent la relation entre les pratiques vertes du GSCM et la performance Environnementale ».

La prise en compte du rôle modérateur de la variable « Pressions institutionnelles », nous a permis de tracer le modèle conceptuel de notre recherche, qui se présente dans la figure 4 suivante :

Figure 4 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Elaboré par nos soins

Conclusion

La gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCM) est devenue une priorité concurrentielle en plus du coût, de la qualité, de la livraison, de la flexibilité et de l'innovation. L'environnement contemporain est considéré très instable, incertain, complexe et ambigu. On s'attend à ce que les organisations adoptent rapidement toutes les nouvelles innovations qui émergent afin de rester compétitives sur le marché. Le maintien d'un avantage concurrentiel sur le marché contemporain indique qu'une organisation est résiliente et prête à relever les défis actuels.

Dans cet esprit, l'objectif de cette étude est d'explorer la relation entre l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GSCM) et la performance environnementale des entreprises du secteur agroalimentaire de la région Souss Massa. Nous avons recueilli les données auprès des responsables de la chaîne d'approvisionnement en utilisant une méthode d'échantillonnage aléatoire simple.

En nous basant sur une analyse approfondie de la littérature existante, nous avons identifié le potentiel impact de la GSCM sur la performance des entreprises. Sur le plan empirique, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire dans le but d'évaluer la contribution du GSCM à la performance environnementale. Pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé dix entretiens

semi-directifs avec les responsables d'entreprises afin de recueillir leur perspective sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte au sein de leur organisation.

Cette étude enrichit la littérature en intégrant une variable nouvelle, celle de l'influence des pressions institutionnelles sur les GSCMP, et montre comment les GSCMP impactent la performance environnementale. Aussi, dans cette étude, la dimension performance environnementale a été valorisée en l'évaluant séparément avant d'analyser son effet sur les autres dimensions. Les résultats de l'étude aideront les praticiens dans les processus de prise de décision et dans la formulation de politiques pour améliorer leur mise en œuvre des GSCMP.

Les résultats de la recherche ont affirmé la pertinence d'intégrer les pratiques vertes internes et externes du SCM dans la gestion des entreprises. Les avantages mis en évidence indiquent que ces entreprises atteindront une image d'entreprise verte, ce qui est vital pour maintenir leur avantage concurrentiel.

BIBLIOGRAPHIE:

Agarwal, A., Giraud-Carrier, C., & Li, Y. (2018). An empirical analysis of the effect of sustainability on consumer surplus and social welfare in the Chinese automobile market. *Sustainability*, 10(11), 3982.

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., Ahmed, W., & Najmi, A. (2018). Developing and analyzing framework for understanding the effects of GSCM on green and economic performance: Perspective of a developing country. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 29(4), 740-758.

Aslam, U., Waseem, M., & Khurram, A. (2019). A multi-criteria decision framework for green supplier evaluation and selection in construction industry. *Journal of Cleaner Production*, 232, 544-561.

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.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *The Academy of Management Executive*, 12(2), 38-50.

- Choi, T. Y., & Hwang, T. (2015). An empirical study of environmental management implementation and firm performance. *Journal of Environmental Management*, 151, 97-111.
- Cucciella, F, Koh, L, Guang Shi, V, Lenny Koh, S, Baldwin, J & Cucchiella, F 2012, « Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte basée sur les ressources naturelles », *Supply Chain Management : An International Journal*, vol. 17, non. 1, p. 54-67.
- Dahlmann, C. J., Hawley, J. D., & Wiggenhorn, J. (2008). The evolution of corporate environmental responsibility. *Business & Society*, 47(3), 295-318.
- 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.
- 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.
- De Sousa Jabbour, A. B. L., Jabbour, C. J. C., Govindan, K., Teixeira, A. A., & de Oliveira, J. H. C. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129-140.
- Dhingra, R., & Senthil Kumar, V. S. (2019). Sustainable supply chain management: A comprehensive literature review and future research directions. *Sustainability*, 11(20), 5829.
- 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*, 160, 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*, 55(5), 495-506.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, editions Pitman
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art.
- 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*, 183, 245-258.

- 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*, 183, 245-258.
- 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*, 42(20), 7207-7220.
- Green, K. W., Zelbst, P. J., Bhadauria, V. S., & Meacham, J. (2012a). Green supply chain management practices: Impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 290-305.
- Green, K. W., Zelbst, P. J., Bhadauria, V. S., & Meacham, J. (2012b). Antecedents and consequences of green supply chain management practices: An exploratory study in the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(3), 159-170.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hamner, B. (2006). Effects of green purchasing strategies on supplier behaviour. In *Greening the supply chain* (pp. 25-37). London: Springer London.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- 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*, 23(1), 44-84.
- Kalyar, M. N., Shoukat, A., & Shafique, I. (2020). Enhancing firms' environmental performance and financial performance through green supply chain management practices and institutional pressures. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(2), 451-476.
- Lin, RJ 2013, 'Utilisation du DEMATEL flou pour évaluer les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte', *Journal of cleaner production*, vol. 40, p. 32-9.
- Luthra, S., Garg, D., & Haleem, A. (2016). Modelling the enablers of sustainability in a supply chain under uncertain environment. *Annals of Operations Research*, 247(1-2), 365-378.

- Mangla, S. K., Madaan, J., & Chan, F. T. S. (2013). Decision-making in green supply chain management: A fuzzy-based SWOT analysis approach. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1198-1217.
- Maryam Masoumi, K. S., Abdul-Rashid, S. H., Olugu, E. U., & Raja Ghazilla, R. A. (2015). AN INTEGRATED FRAMEWORK-FOR DESIGNING A STRATEGIC GREEN SUPPLY CHAIN WITH AN APPLICATION TO THE AUTOMOTIVE INDUSTRY. *International Journal of Industrial Engineering*, 22.
- Matos, S., & Hall, J. (2007). Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1083-1102.
- Min, H., & Galle, W. P. (2001). Green purchasing practices of US firms. *International journal of operations & production management*, 21(9), 1222-1238.
- Mitra, S. (2014). Risk mitigation in green supply chain under cap-and-trade regulation. *Annals of Operations Research*, 220(1), 311-332.
- 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.
- Popp, W. L. (2010). The role of IT in successful green supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(5), 353-366.
- Porter, M., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *The Dynamics of the eco-efficient economy: environmental regulation and competitive advantage*, 33, 120-134.
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International journal of operations & production management*, 25(9), 898-916.
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 129-148.
- Rostamzadeh, R., Govindan, K., & Zavadskas, E. K. (2015). A fuzzy multi-criteria approach for evaluating green supplier's performance in green supply chain with linguistic variables. *Computers & Industrial Engineering*, 83, 574-592.
- Sarkis, J., & Dijkshoorn, J. (2007). A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 15(6), 567-576.

- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International journal of production economics*, 130(1), 1-15.
- Schmidt, C. G., Foerstl, K., & Schaltenbrand, B. (2017). The supply chain position paradox: green practices and firm performance. *Journal of supply chain management*, 53(1), 3-25.
- Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53-80.
- Stefanelli, N. O., Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2014). Green supply chain management and environmental performance of firms in the bioenergy sector in Brazil: An exploratory survey. *Energy Policy*, 75, 312-315.
- Stock, J., Speh, T., & Shear, H. (2002). Many happy (product) returns. *Harvard business review*, 80(7), 16-17.
- Theyel, G. (2006). How environmental uncertainty moderates the impact of coordination and control on interorganizational relationships. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 1-24.
- 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.
- Vanelle, C., Hou, B., Li, C. J., & Gao, J. (2017). Green supply chain management and firm performance: The case of French manufacturers. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 18-30.
- Woo, C, Kim, MG, Chung, Y & Rho, JJ 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. 483-93.
- Wu, D. D., & Chang, Y. S. (2015). Using data envelopment analysis to evaluate the relative efficiency and synergy of logistics industry in China. *International Journal of Production Economics*, 164, 291-300.
- Wu, H. J., & Dunn, S. C. (1995). Environmentally responsible logistics systems. *International journal of physical distribution & logistics management*, 25(2), 20-38.
- Ye, F., Zhao, X., Prahinski, C., & Li, Y. (2013). The impact of institutional pressures, top managers' posture and reverse logistics on performance—Evidence from China. *International journal of production economics*, 143(1), 132-143.
- Ye, S., Govindan, K., Mangla, S. K., & Garg, C. P. (2011). An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. *Productivity and Quality Management*, 19(2), 147-166.

- 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.
- Zailani, S., Jeyaraman, K., Vengadasan, G., & Premkumar, R. (2012). Sustainable supply chain management (SSCM) in Malaysia: A survey. *International journal of production economics*, 140(1), 330-340.
- Zhu, Q, Sarkis, J & Lai, Kh 2012, « Examen des effets des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte et de leurs médiations sur l'amélioration des performances », *International Journal of Production Research*, vol. 50, non. 5, p. 1377-94.
- 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., & 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.