



Le Management durable de la Supply Chain - Quel cadre conceptuel ?

¹AMZIL Aimad, ²LAMRANI Moulay Youssef

(1): Docteur en Science de Gestion, Professeur Permanent, Ecole HEEC Marrakech

(2): Docteur en Science de Gestion, Professeur Permanent, Ecole HEEC Marrakech

Résumé: Une mode aujourd'hui ou une nécessité?

Plusieurs entreprises se sont concentrées sur des préoccupations environnementales et sociales de leur chaîne logistique (SCM). Le Management Durable de la Supply Chain (MDSC) est une approche multifactorielle qui cherche à développer simultanément les performances environnementales, sociales et économiques à travers des pratiques de gestion. Cette approche cherche à améliorer des avantages durables aux différents intervenants des composantes de la SCM d'une entreprise en utilisant des pratiques stratégiques centrées sur la durabilité. Dans ce chapitre, nous allons essayer de synthétiser une analyse croisée de l'approche MDSC et son impact sur la durabilité. Ainsi, L'analyse théorique nous permet de présenter un cadre conceptuel qui expose les principaux facteurs de motivation, les obstacles et les différentes dimensions de la MDSC. En outre, l'impact sur la performance des pratiques MDSC est intégré. Le dernier point de ce chapitre évoquera un débat sur les participations théoriques et les apports de l'approche MDSC pour les praticiens.

Mots clés: Durabilité, Chaîne logistique, Management Durable de la Supply Chain, gestion de la chaîne logistique verte,

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13934650>

Abstract: A fad today, or a necessity?

Several companies have focused on environmental and social concerns of their supply chain (SCM). Sustainable Supply Chain Management (SSCM) is a multifactorial approach that seeks to simultaneously develop environmental, social and economic performance through management practices. This approach seeks to improve sustainable benefits to the different stakeholders of the components of a company's SCM by using strategic practices focused on sustainability. In this chapter, we will try to synthesize a cross-analysis of the SSCM approach and its impact on sustainability. Thus, the theoretical analysis allows us to present a conceptual framework that exposes the main motivating factors, obstacles and different dimensions of the SSM. In addition, the impact on the performance of SSM practices is integrated. The last point of this chapter will evoke a debate on the theoretical contributions and contributions of the SSM approach for practitioners.

Keywords : Durabilty, Supply Chain, Sustainable SCM, Green SCM

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13934650>

1 Introduction

La durabilité ou le développement durable sont des termes débattus par plusieurs entreprises (Vieira, 2021 ; Fernandes et Van Steenberger, 2013) à travers différentes dimensions, notamment : la durabilité de la SCM (Barabel et Meier, 2022 ; Belin-Munier et Luangsay-Catelin, 2016), la durabilité des projets des collectivités locales (Armstrong et Li, 2022 ; Barbier et al., 2003), le tourisme durable (Salvador-Perignon, 2012), les villes durables (Cassaigne, 2009) ...

Le concept de développement durable combine l'idée de durabilité avec le concept de développement et a été défini pour la première fois comme une question d'équité intergénérationnelle dans le rapport Brundtland, intitulé « Our Common Futur », puis adopté par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (WCED, 1987).

Il est alors défini par le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (WCED, 1987). Cette définition sert de base aux recherches actuelles et futures dans le domaine de la durabilité.

Pour autant, plusieurs chercheurs ont considéré le développement durable comme un processus visant à atteindre la durabilité (Foerster, 2023 ; Courvisanos, 2011) alors que d'autres ont cadré la durabilité dans sa dimension environnement du développement durable (Aknin et al., 2002). Cependant, de nombreux auteurs ont contesté et ont tenté d'ignorer la différence entre « développement durable » et « durabilité » (Tite, 2018 ; Felli, 2015). Aussi, le concept de « Triple Bottom Line » (TBL) proposé par John Elkington (Elkington, 1997) a étendu l'approche traditionnelle du résultat unique de la santé de l'entreprise en termes de profits et de pertes (Gupta et Omkar, 2011) à deux autres résultats, également connus sous le nom de dimensions environnementales et sociales de la durabilité. Dans ce contexte, les entreprises multinationales promeuvent et intègrent activement des initiatives et des pratiques de durabilité dans leurs opérations commerciales afin de se différencier de leurs concurrents (Amoah et Eweje, 2024) et d'obtenir une légitimité sociétale pour leur survie à long terme (Elg et Ghauri, 2023).

L'une des principales raisons de l'importance croissante de la perspective de durabilité dans les entreprises est la sensibilisation et la sensibilité mondiales aux questions sociales, éthiques et environnementales. Ainsi, divers groupes de parties prenantes attendent des entreprises qu'elles démontrent un engagement clair envers les questions de durabilité en utilisant des solutions et des pratiques innovantes dans leurs opérations pour obtenir de meilleurs résultats en matière de durabilité.

Ainsi, les préoccupations concernant le comportement responsable des entreprises s'étendent au-delà des frontières traditionnellement définies des entreprises, y compris les pratiques en amont et en aval de la SCM d'une entreprise. En conséquence, une entreprise peut être perçue comme n'étant pas un véritable acteur de la durabilité si ses activités et ses opérations dans la SCM sont soumises à des irrégularités sociales, financières ou environnementales. Selon Chanson et Tite (2018), en traitant le cas de VEOLIA, les organisations adoptant des SCM peuvent être tenues responsables de la performance environnementale et sociale de leurs fournisseurs. C'est particulièrement le cas pour les entreprises propriétaires de marques, car elles sont susceptibles de subir des pressions de la part des parties prenantes.

Par conséquent, l'approche de la MDSC garantit que les problèmes de durabilité de la SCM sont gérés dans l'ensemble des fonctions de la SCM de l'entreprise, de sorte que les crises organisationnelles potentielles découlant

d'irrégularités éthiques ou environnementales peuvent être évitées et qu'une valeur améliorée pour les parties prenantes peut être fournie.

Les entreprises modernes se concentrent de plus en plus sur l'amélioration des problèmes de durabilité de la SCM. Leur objectif est de générer de la valeur pour les parties prenantes des entreprises en améliorant les performances de durabilité au-delà de leurs opérations internes. Cependant, il est important de souligner que les organisations varient dans l'orientation de leurs activités de la SCM durable, certaines entreprises mettant davantage l'accent sur les questions écologiques et d'autres sur les aspects sociaux.

L'objectif de ce chapitre de synthèse est de répondre à la question suivante :

Comment et pourquoi les entreprises intègrent-elles la durabilité dans la gestion de la SCM ?

Nous allons présenter un bref aperçu des concepts de la durabilité de la SCM, puis, nous combinons les concepts de durabilité et de la SCM dans un cadre conceptuel où le MDSC est introduit.

Ce chapitre se terminera par une discussion sur les implications managériales de l'approche MDSC et sur l'orientation des recherches futures.

2 Un bref aperçu de la durabilité et du management de la SCM

2.1 Le concept de durabilité

Il n'existe pas de définition universellement acceptée de la durabilité. Cependant, en tant que terme simple, la durabilité fait essentiellement référence à l'intégration de concepts économiques, sociaux, environnementaux et culturels dans les pratiques commerciales. Selon Mackay (2024), le terme durabilité est né d'un concept beaucoup plus large qui est le « développement durable ». A son tour, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (WCED, 1987) définit le développement durable comme le développement qui répond aux besoins de la génération actuelle sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Pour autant, cette définition reste la plus citée depuis qu'elle a été proposée pour la première fois en 1987 dans le rapport Brundtland « Our Common Futur ».

Les principes clés de cette définition se représentent à travers le concept des « besoins », en particulier les besoins essentiels des pauvres du monde, auxquels il convient d'accorder la priorité absolue ainsi que l'idée des limites imposées par l'état de la technologie et de l'organisation sociale à la capacité de l'environnement à répondre aux besoins présents et futurs.

Par conséquent, le développement durable à l'échelle mondiale favorise des améliorations synchronisées dans des domaines tels que le développement humain, la conservation de l'environnement, l'équité sociale et intergénérationnelle, ainsi que la prospérité économique.

En affaires, la notion de développement durable implique une performance économique, sociale et environnementale combinée, souvent appelée « Triple Bottom Line » (TBL) ou « Triple P (personnes, planète et profit) (Nichols et al., 2023). Cela contraste avec le modèle commercial traditionnel de maximisation du profit qui accorde le moins d'importance aux résultats sociaux et environnementaux des activités commerciales. La perspective de durabilité présente un nouveau paradigme progressif des développements sociaux, environnementaux et économiques (Escudero Guirado et al., 2018). Ainsi, une entreprise axée sur la durabilité peut être définie comme une entreprise qui équilibre et promeut les avantages économiques, sociaux et

environnementaux simultanés de ses parties prenantes, et reste viable à long terme. Hahn (2020) a combiné la notion de développement durable avec les besoins des parties prenantes des entreprises pour définir la durabilité comme la satisfaction des besoins des parties prenantes directes et indirectes d'une entreprise (comme les actionnaires, les employés, les clients, les groupes de pression, les communautés, etc.), sans compromettre sa capacité à répondre également aux besoins des futures parties prenantes.

Par conséquent, la perspective de durabilité exige essentiellement que les entreprises améliorent simultanément leurs performances économiques, sociales et environnementales (Petit, 2021).

Cela signifie également adopter et poursuivre des pratiques commerciales éthiques, créer des emplois durables, créer de la valeur pour toutes les parties prenantes de l'entreprise et répondre aux besoins des personnes mal desservies.

2.2. Gestion de la chaîne logistique

Oliver et Webber (1982) ont été les premiers à introduire le terme de gestion de la chaîne logistique (Ivanov et al., 2021 ; Svensson, 2007). La discipline SCM a considérablement évolué depuis sa création dans les années 1980 (Senkel, 2005). Au cours des années 1990, la SCM a pris de l'importance et a reçu beaucoup d'attention de la part des universitaires et des praticiens (Vallet-Bellmunt et al., 2011). Il est intéressant de noter que certains auteurs pensaient que la véritable concurrence n'est plus entre les entreprises, mais plutôt entre les chaînes logistiques (Vallet-Bellmunt et al., 2011). Ainsi, la mondialisation croissante, la concurrence commerciale, les attentes des consommateurs, les réglementations gouvernementales, les développements technologiques et l'incertitude environnementale ont joué un rôle important dans le développement rapide de la SCM.

2.2.1 Définition de la gestion de la chaîne logistique

Il n'existe pas de consensus entre les chercheurs et les praticiens sur la manière dont la gestion de la SCM doit être conceptualisée (De Souza Miguel et Ledur Brito, 2011). Traditionnellement, la discipline de la gestion de la SCM est largement attribuée aux disciplines de la distribution physique et de la gestion du transport (Thakur-Weigold et Miroudot, 2024), des achats, de la production, des ventes et des technologies de l'information et du marketing (Brandao et Godinho Filho, 2024).

Selon Ivanov et Sokolov (2010), la chaîne logistique est un réseau d'organisations impliquées, par des liens en amont et en aval, dans les différents processus et activités qui produisent de la valeur sous la forme de produits et de services entre les mains du consommateur final. Par conséquent, la SCM peut être décrite comme la gestion du réseau de la SCM qui vise à fournir de la valeur et de la satisfaction sous la forme d'une amélioration de la qualité, de la livraison et des coûts du client final d'une entreprise.

De leur côté, Mentzer et al. (2001) ont présenté la SCM comme la coordination systématique et stratégique des fonctions commerciales traditionnelles et des tactiques entre ces fonctions commerciales au sein d'une entreprise particulière et entre les entreprises au sein de la SCM, dans le but d'améliorer la performance à long terme des entreprises individuelles et de la SCM dans son ensemble.

2.2.2 Stratégie de la chaîne logistique

Sans tenir compte des questions stratégiques et organisationnelles, la SCM ne sera guère différente des nombreuses approches opérationnelles déjà disponibles (Samuel et Spalanzani, 2006). Par conséquent, il existe un grand besoin

de recherche pour établir comment et dans quelle mesure les stratégies de la SCM façonnent directement et indirectement la performance de l'entreprise.

En se basant sur la nature environnementale différente des incertitudes de l'offre et de la demande au sein d'une SCM, Bocquet et Dubouloz (2020) ont confirmé quatre stratégies SCM viables : stratégie de chaîne logistique efficace, réactive, de couverture des risques et agile. Premièrement, la stratégie de chaîne logistique efficace se concentre sur la création des plus grandes efficacités de coûts et s'adapte à l'environnement le plus stable - faible demande et faibles incertitudes de l'offre.

La base de la concurrence est l'efficacité pour les entreprises ayant une stratégie SCM efficace. Deuxièmement, la SCM réactive utilise des stratégies visant à être réactive et flexible face aux besoins changeants et divers des clients. Dans une SCM réactive, les entreprises sont confrontées à des environnements avec de fortes incertitudes de la demande et de faibles incertitudes de l'offre. Troisièmement, la stratégie SCM de couverture des risques partage les risques de rupture d'approvisionnement grâce à des systèmes de mise en commun et de partage des ressources. La stratégie de couverture des risques de la SC s'adapte à la fois à l'environnement de faible demande et à la forte incertitude de l'offre. Enfin, la stratégie agile de la SCM vise à être réactive et flexible face à la demande des clients, tout en couvrant les risques liés aux incertitudes de l'offre. Les entreprises ayant une stratégie agile de la SCM ont l'environnement le plus instable, une demande élevée et des incertitudes élevées de l'offre, et utilisent l'exhaustivité de la stratégie de couverture des risques et de réactivité.

Bien que Bocquet et Dubouloz (2020) aient présenté ces quatre stratégies de la SCM pour s'adapter aux différentes incertitudes environnementales, elles ne sont restées qu'au niveau analytique ou conceptuel. Pour les praticiens, la stratégie de SCM ainsi que les contenus articulés et les attributs emphatiques seraient très utiles à suivre et à mettre en œuvre dans la gestion d'une SCM.

3 Intégration de la durabilité et de la gestion de la SCM

Le MDSC est une approche interdisciplinaire qui intègre les disciplines de durabilité et de gestion de la SCM afin d'obtenir des résultats commerciaux durables pour l'ensemble des partenaires de la chaîne (fournisseurs, clients, groupes de parties prenantes concernés, ...).

Au cours des vingt dernières années, un grand nombre de chercheurs ont contribué à la connaissance de la discipline MDSC (Beaulieu, 2023). Il est important de noter que la durabilité environnementale est davantage explorée dans la littérature du MDSC que la dimension sociale (Di Fabio et al., 2023 ; Mutuku, 2018). En outre, l'impact économique des pratiques de gestion de la SCM et les pratiques de la MDSC socialement et écologiquement durables sont vaguement alignés les uns sur les autres. Pour autant, l'association entre les pratiques de MDSC et les résultats économiques n'a pas été bien explorée (Shekarian et al., 2023 ; Ashby et Hudson Smith, 2018).

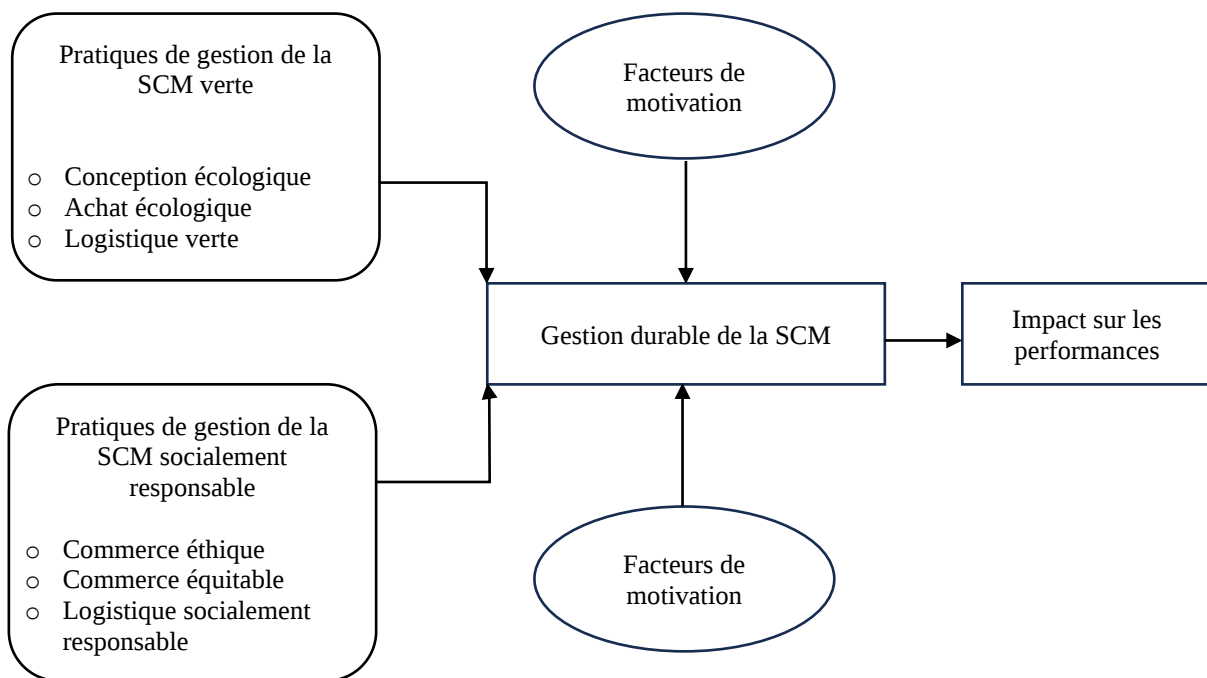
En conséquence, il est avancé que le domaine reste fragmenté puisque ses activités, ses processus et ses stratégies ont été étudiés de manière autonome (Shekarian et al., 2023). Cependant, certains chercheurs ont commencé à intégrer des approches et des concepts pertinents des deux disciplines pour établir un cadre holistique pour la gestion de la SCM. À cette fin, plusieurs chercheurs définissent la gestion de la SCM comme l'intégration et la réalisation stratégiques et transparentes des objectifs sociaux, environnementaux et économiques d'une organisation dans la coordination systémique des processus commerciaux interorganisationnels clés permettant d'améliorer la performance économique à long terme de l'entreprise et de sa SCM.

De même, selon Tite (2018), la MDSC implique la gestion des flux de matières, d'informations et de capitaux ainsi que la coopération entre les entreprises tout au long de la SCM en tenant compte des objectifs des trois dimensions du développement durable, à savoir économique, environnementale et sociale, qui découlent des exigences des clients et des parties prenantes.

Comme indiqué précédemment, diverses pratiques et stratégies de MDSC sont abordées séparément et peu d'efforts ont été faits dans le passé pour intégrer ces aspects fragmentés dans un modèle holistique. Il est donc important de déterminer comment ces approches diverses mais interconnectées se renforcent mutuellement pour produire des résultats améliorés en matière de SCM. À cette fin, une vision a été présentée dans ce chapitre pour intégrer certains aspects importants de la SCM dans une forme de cadre intégratif présenté ci-dessous dans la Figure 1.

La description détaillée de chaque élément illustré dans le cadre et leurs liens sont présentés dans la discussion suivante.

Figure 1 : Cadre de gestion durable de la SCM



3.1 Motivations et obstacles à la MDSC

3.1.1 Motivations à la MDSC

Les motivations à la MDSC sont classées en deux catégories : les motivations externes et les motivations internes. Des recherches antérieures suggèrent que la politique et la réglementation gouvernementales (Yee et al., 2024; Rakhmawati et al., 2020), les attentes croissantes des clients en matière de comportement commercial responsable et éthique (Bag et al., 2024; Torelli, 2021), les réglementations internationales (Lissillour et Silva, 2024 ; Singh et al., 2018), la concurrence sur le marché (De Gelder et al., 2019), les organisations non gouvernementales (ONG)

(Sisaye, 2021; Nugraha et al., 2024) et la pression des parties prenantes (Kasanah et Wijayanti, 2024 ; Haleem et al., 2022) sont des facteurs externes importants qui motivent les entreprises à adopter les pratiques MDSC (Datta et Mitra, 2017). Le respect des normes, valeurs et croyances socialement construites est devenu une exigence clé qui pousse les entreprises à être plus réactives aux demandes sociétales (Pham et al., 2025). Par exemple, un certain nombre de chercheurs ont suggéré que les clients sont de plus en plus conscients des conditions dans lesquelles les produits sont fabriqués (Datta et Mitra, 2017; Singh et Trivedi, 2016). Cela implique que les clients préfèrent acheter des produits et des services qui sont produits dans des conditions respectueuses de la société et de l'environnement.

En outre, certains chercheurs ont souligné qu'il existe un manque de demande des clients pour des produits et des services durables (Sauer et Seuring, 2018).

Néanmoins, le soutien et l'engagement de la haute direction (Schumm et Niehm, 2023 ; Marshall et al., 2015), la compétitivité (Xu et al., 2022) et le système de gestion environnementale (Chlomoudis et al., 2024 ; Masoumik et al., 2015) sont quelques-uns des facteurs internes qui poussent les entreprises à lancer des programmes MDSC. La littérature existante sur la MDSC suggère qu'aucune conclusion ne peut être tirée quant aux facteurs qui influencent la décision d'une entreprise d'intégrer des pratiques MDSC. Selon Pham et al (2025), les recherches futures devraient identifier les facteurs qui motivent réellement les engagements, y compris une entreprise focale, ses partenaires en amont et en aval de la SCM.

3.1.2 Obstacles à la MDSC

Des recherches antérieures ont identifié une variété d'obstacles à la MDSC. Ces obstacles à la mise en œuvre de la MDSC peuvent être classés en deux catégories : les obstacles internes et les obstacles externes.

Les obstacles internes comprennent les préoccupations financières (Sayed et al., 2017), le manque d'engagement de la direction, la taille de l'entreprise (Panpatil et al., 2021 ; Sahu et al., 2018), le manque de structures et de processus d'entreprise favorables (Hariyani et Mishra, 2023), le manque de formation et de compréhension (Miandar et al., 2023) et les problèmes liés à la mesure des impacts des pratiques de MDSC sur la performance économique, sociale et environnementale (Chlomoudis et al., 2024).

Les obstacles externes impliquent un manque de volonté des clients à acheter des produits durables (Zollo, 2024), un manque de compétence au sein des installations de production des fournisseurs (Miandar et al., 2023), des pressions concurrentielles (Reilly et al., 2020), le type d'industrie (Geng et al., 2017), le manque d'engagement des fournisseurs, de coopération et de coordination entre les membres de la SCM (Shahzad et al., 2024), la collaboration de la SCM pour le développement de produits et d'opérations durables (Daoping et Genhasi, 2022), la gestion durable des relations avec les fournisseurs (Maleki et al., 2023) et les prix plus élevés des produits durables (Ingenbleek, 2015).

3.2 Gestion de la chaîne logistique verte

La gestion de la chaîne logistique verte (GrSCM) est une dimension de la MDSC qui a fait l'objet de plusieurs recherches. Perko et al (2024) suggèrent que la dimension de durabilité environnementale est bien représentée à toutes les étapes de la recherche sur la MDSC. Cependant, les approches et les pratiques de la GrSCM sont restées plus ou moins isolées. En général, le concept de GrSCM traite de l'amélioration de la durabilité environnementale au sein d'une SCM organisationnelle. Selon Chin et al (2015), la GrSCM est un concept large qui souligne la

gestion des préoccupations environnementales dans les opérations et la SCM. De même, De Oliveira et al (2018) soutiennent qu'il est important de gérer les impacts environnementaux aux différentes étapes du cycle de vie d'un produit.

Chin et al (2015) ont défini la GrSCM comme l'intégration de la réflexion environnementale dans la gestion de la SCM, y compris la conception des produits, l'approvisionnement et la sélection des matériaux, les processus de fabrication, la livraison des produits finis aux consommateurs ainsi que la gestion de fin de vie du produit après sa vie utile.

Certaines études ont trouvé une relation positive entre les pratiques de GrSCM et la performance de l'entreprise (Sunil et al., 2014). À l'inverse, Teixeira et al (2023) soutiennent que si les pratiques de GrSCM sont positivement associées à la performance environnementale des entreprises, l'impact de ces pratiques sur la performance commerciale d'une entreprise n'est pas clair. La GrSCM englobe un ensemble de domaines connexes tels que la conception écologique, les achats respectueux de l'environnement, la production durable, la logistique verte (y compris la logistique inverse). Les trois principaux composants de la GrSCM sont expliqués dans la discussion suivante : la conception écologique, les achats écologiques et la logistique verte.

3.2.1 Conception écologique

La conception écologique fait référence à la conception respectueuse de l'environnement et à l'analyse du cycle de vie d'un produit (Ricciotti et al., 2024). L'objectif de la conception d'un produit écologique est d'examiner les implications sur l'environnement naturel, y compris ses étapes d'approvisionnement, de fabrication, d'utilisation et de recyclage (Juma et al., 2024). Par conséquent, la conception écologique se concentre sur le développement et la conception de processus, de systèmes et de nouveaux produits dans le but de réduire les impacts environnementaux sur la nature (Kallipoliti, 2018). Cependant, les produits doivent être conçus de manière à être fonctionnellement durables, réutilisables, récupérables en toute sécurité après utilisation et respectueux de l'environnement lors de leur élimination.

Plus précisément, la conception écologique nécessite de prendre en compte la sélection des matériaux utilisés dans le processus de production (Rosich et al., 2013). Les matières premières ayant des caractéristiques de recyclage élevées et un impact environnemental minimal doivent être prioritaires dans les décisions de gestion de la SCM (telles que la sélection des matériaux, l'achat, la fabrication, l'emballage et la distribution). Une mauvaise conception de l'emballage et une mauvaise sélection des matériaux au début de la gestion de la SCM pourraient entraîner des impacts environnementaux négatifs lors de l'utilisation, de la livraison et de l'élimination du produit. D'autres stratégies liées aux stratégies de conception écologique comprennent la conception pour la minimisation des déchets (Nikologianni et al., 2019), le remplacement des matières dangereuses par des substances moins nocives utilisées dans la production (Zhang et al., 2022) et la conception pour la refabrication (Chhetri et al., 2023).

3.2.2 Achats écologiques

L'achat ou l'approvisionnement écologique vise à donner la priorité aux critères de durabilité environnementale lors de la prise de décisions d'achat. Il a été reconnu que l'approvisionnement est une activité majeure de la gestion de la SCM qui peut avoir un impact significatif sur la performance environnementale d'une entreprise (Preuss, 2001 ; Zsidisin et Siferd, 2001). Cependant, certaines études ont signalé qu'il n'y a pas de forte présence de

pratiques d'approvisionnement durables dans certaines industries (Bjorklund, 2011). Zsidisin et Siferd (2001) définissent les achats environnementaux comme :

L'ensemble des politiques d'achats menées, des mesures prises et des relations établies en réponse aux préoccupations liées à l'environnement naturel. Ces préoccupations concernent l'acquisition de matières premières, y compris la sélection, l'évaluation et le développement des fournisseurs, les opérations des fournisseurs, la distribution entrante, l'emballage, le recyclage, la réutilisation, la réduction des ressources et l'élimination finale des produits de l'entreprise.

La gestion des relations avec les fournisseurs se concentre sur la collaboration avec les fournisseurs et le renforcement de leurs capacités afin qu'ils fournissent des fournitures et du matériel durables à une entreprise cible. L'approche de la gestion des relations avec les fournisseurs porte sur la sélection des fournisseurs, la formation et le développement, l'évaluation des performances et la récompense pour l'amélioration des performances (Schiele, 2007). Leppelt et al (2011) ont déjà mené une étude sur les pratiques de gestion durable des relations avec les fournisseurs et de gestion des approvisionnements des principales entreprises de l'industrie chimique européenne. L'étude a conclu que les entreprises axées sur la durabilité investissent intensivement dans les pratiques de la relation fournisseur pour gérer les performances en matière de durabilité dans les activités SCM en aval.

3.2.3 Logistique verte

La logistique traditionnelle se concentre sur l'approvisionnement de marchandises du fabricant à l'utilisateur final. Cependant, la logistique verte ou environnementale concerne la gestion des marchandises du producteur au consommateur final avec un impact environnemental minimal ainsi que la gestion et l'élimination du produit à la fin du cycle de vie du produit. Par conséquent, la portée de la logistique verte est beaucoup plus large que la portée de la fonction logistique traditionnelle. Les entreprises qui adoptent une approche logistique verte doivent gérer des flux bidimensionnels d'informations, de matériaux et de produits pour répondre aux préoccupations environnementales liées à l'élimination et au recyclage des produits.

La logistique verte est une gestion intégrée de toutes les activités nécessaires au déplacement des produits dans la SCM (Sikder et al., 2024). Pour un produit typique, cette SCM s'étend de la source de matières premières au système de production et de distribution jusqu'au point de consommation et à la logistique inverse associée. Les activités logistiques comprennent le transport de marchandises, le stockage, la gestion des stocks, la manutention des matériaux et tout le traitement des informations associées.

La logistique inverse est considérée comme une partie intégrante de la stratégie de logistique verte qui peut contribuer à la conservation de l'environnement et à l'économie d'espace dans les décharges grâce à des mesures de remise en état, de réutilisation et de recyclage (Asamoah et al., 2024).

Elia et al (2024) définissent la logistique inverse comme un processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle du flux efficace et rentable des matières premières, des stocks en cours, des produits finis et des informations connexes du point de consommation au point d'origine dans le but de récupérer ou de créer de la valeur ou de l'éliminer correctement.

Par conséquent, le concept de logistique inverse reconnaît la gestion de fin de vie du produit (Mathiyazhagan et al., 2021). L'objectif principal de cette approche est la réduction des ressources par le recyclage, la remise à neuf et la réutilisation, ainsi que la minimisation des déchets et des émissions grâce à la gestion de fin de vie du produit.

Par conséquent, les entreprises encouragent les pratiques de la logistique inverse afin de réduire les coûts, d'obtenir un meilleur profil de marché, de se conformer aux exigences réglementaires et d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché en fermant la boucle de la SCM (Nikolaou et al., 2013).

3.3 Gestion socialement responsable de la SCM

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) incarne la dimension sociale de la durabilité.

Rendtorff (2019) définit la RSE comme l'engagement continu des entreprises à se comporter de manière éthique et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles ainsi que celle de la communauté locale et de la société dans son ensemble. L'entreprise cible peut, par le biais d'un certain nombre d'initiatives, s'assurer que ses fournisseurs agissent de manière responsable, comme l'élaboration et la mise en œuvre d'un code de conduite pour les fournisseurs, l'achat de produits issus du commerce équitable et l'application des normes commerciales éthiques dans les relations avec les partenaires de la SCM (Masoumik et Abdul-Rashid, 2021 ; Sellitto, 2018). Les pratiques clés liées à la gestion socialement responsable de la SCM comprennent le commerce équitable, le commerce éthique et la logistique socialement responsable.

3.3.1 Commerce équitable

Le commerce équitable vise à établir des relations commerciales équitables entre les pays en développement et les pays développés. Le commerce équitable est défini comme une approche alternative de partenariat commercial qui vise le développement durable des producteurs exclus et/ou défavorisés. Il cherche à y parvenir en offrant de meilleures conditions commerciales, en sensibilisant et en faisant campagne (Gibbon et Sliwa, 2012).

3.3.2 Commerce éthique

La notion de commerce éthique est née au milieu des années 1990 en raison d'une reconnaissance mondiale accrue des perspectives de RSE et de durabilité (Carroll, 2021). Smith et Barrientos (2005) définissent le commerce éthique comme l'approvisionnement en produits auprès de producteurs garantissant le respect des normes fondamentales du travail et des droits de l'homme pour leur main-d'œuvre. Une autre présentation de Eyo-Udo et al (2024) qui signifie que les entreprises assument la responsabilité d'améliorer les conditions de travail des travailleurs qui fabriquent les produits qu'ils vendent. La plupart de ces travailleurs sont employés par des entreprises fournisseurs du monde entier, dont beaucoup sont basées dans des pays pauvres où les lois conçues pour la protection des droits des travailleurs sont inadéquates ou non appliquées. Les entreprises qui s'engagent en faveur du commerce éthique adoptent un code de pratiques du travail qu'elles attendent de tous leurs fournisseurs. Ces codes abordent des questions telles que les salaires, les heures de travail, la santé, la sécurité et le droit d'adhérer à des syndicats libres.

La principale raison des pratiques commerciales éthiques est la convention de l'Organisation Internationale du Travail qui reconnaît l'importance de l'amélioration des conditions de travail dans les organisations par le biais d'un engagement envers le code de pratiques du travail (Trebilcock, 2024 ; Montesano et al., 2023). Le but du code de pratiques du travail est de garantir qu'une entreprise cible ainsi que ses partenaires en aval de la SCM suivent les directives sur les questions liées au lieu de travail. En effet, des questions telles que le travail des enfants, le salaire minimum, les risques pour la santé et la sécurité, la durée minimale du travail, l'exploitation des travailleurs immigrés et la discrimination relèvent du domaine du commerce éthique. Montesano et al (2023) soutiennent que

les codes sont au cœur du commerce éthique ou de l'approvisionnement éthique et abordent souvent des questions essentielles à une activité durable.

3.3.3 Logistique socialement responsable

Le concept de responsabilité sociale en matière de logistique et de distribution englobe deux domaines principaux : la gestion du transport et de l'entreposage (Atarah et al., 2024 ; Jedynak, 2023). Cette notion propose que les organisations socialement durables doivent être conscientes de leur responsabilité sociale en matière de logistique et de gestion d'entrepôt. Ces responsabilités sont focalisées sur les conditions de travail des travailleurs, la qualité de vie, la diversité, les droits de l'homme, la sécurité, la philanthropie et le développement communautaire (Gulfraz et al., 2023 ; Rogers et al., 2023).

3.4 Impact de la MDSC sur la performance

Pour les praticiens des affaires, le développement et l'inclusion de l'approche MDSC dans leurs organisations nécessitent une certaine justification et un argument commercial. Des recherches antérieures sur l'intégration de la MDSC suggèrent que la mise en œuvre des pratiques MDSC a le potentiel d'offrir des avantages à l'organisation ainsi qu'aux partenaires de la SCM. L'approche MDSC offre des bénéfices aux entreprises qui intègrent ses pratiques dans leurs politiques, leurs stratégies et leurs opérations (Barakat et al., 2023). Ces avantages comprennent une amélioration de la valeur actionnariale, de la valeur employée, de la gestion et de l'atténuation des risques, de l'attrait du marché résultant de la stratégie de gestion des produits, de l'attrait et de l'efficacité des investisseurs (Hiloidhari et al., 2023). Dans la même veine, Andalib Ardakani et al (2023) soulignent que les pratiques MDSC contribuent à la satisfaction des clients, à la qualité, à l'innovation des fournisseurs, à la confiance, à la gestion des risques d'approvisionnement et au taux de remplissage.

Les autres avantages clés de l'adoption de la MDSC comprennent une meilleure réputation, notamment celle de la marque de l'entreprise (Von Berlepsch et al., 2024; Yue et al., 2023), une capacité accrue à attirer et à retenir les employés, des coûts d'exploitation réduits (Bello, 2020), des économies de transport, des économies grâce au recyclage et à la minimisation des ressources, des produits de meilleure qualité ...

4 Conclusion, contributions théoriques, implications managériales et orientations pour la recherche future

Les entreprises intègrent de plus en plus les pratiques MDSC dans leurs décisions stratégiques et opérationnelles. Cela contraste fortement avec le passé lorsque les organisations étaient critiquées pour des pratiques non durables dans leurs SCM. Cependant, il est nécessaire de comprendre comment et pourquoi les entreprises devraient intégrer les pratiques SCM. Des propos ont été introduits dans ce chapitre pour articuler les facteurs qui incitent les entreprises à intégrer l'approche MDSC et comment la mise en œuvre peut être réalisée à travers diverses stratégies et initiatives. À cet égard, en utilisant la littérature MDSC actuelle, les principaux facteurs de motivation et obstacles à la mise en œuvre réussie de la SCM et les stratégies MDSC pertinentes, y compris GrSCM ainsi que leur impact sur la performance SCM de l'entreprise ont été illustrés.

En s'appuyant sur le corpus de connaissances actuel, cet chapitre contribue au développement de la théorie en offrant un cadre conceptuel sur la MDSC. Le cadre offre une conceptualisation intégrative de divers concepts

MDSC connexes. De plus, nous soutenons que les concepts pertinents décrits et intégrés dans ce chapitre contribueraient à élargir les limites théoriques de la discipline MDSC.

En outre, le cadre proposé fournit des implications utiles pour les entreprises. Le cadre suggère les motivations et les obstacles à la mise en œuvre de MDSC. Il est important de mentionner que ces facteurs varient selon les différents secteurs d'activité. Ainsi, les professionnels de la durabilité et de la SCM doivent comprendre leur environnement commercial, y compris les attentes des parties prenantes, la sensibilité de l'industrie, les risques commerciaux (par exemple, réputationnels et financiers) et les avantages perçus. Ces facteurs environnementaux déterminent en grande partie les aspects de la SCM qui nécessitent une attention prioritaire de la part des dirigeants et les défis impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie MDSC pour surmonter un problème particulier de la SCM. Le cadre suggère également le type de pratiques et d'initiatives SCM qui pourraient améliorer la durabilité de la SCM d'une entreprise et de ses partenaires. La relation entre les stratégies MDSC et l'impact sur la performance est présentée pour démontrer comment les pratiques MDSC pourraient faciliter les résultats axés sur la durabilité.

Les recherches futures devraient se concentrer, en étude de cas, sur l'exploration et la vérification empirique des avantages monétaires de la mise en œuvre de la SCM puisque les recherches précédentes n'ont pas suffisamment abordé cet aspect important à ce jour. Ce type de recherche aiderait les gestionnaires à comprendre et à mettre en œuvre en toute confiance les pratiques de la SCM dans leurs domaines d'activité respectifs. En outre, une plus grande attention est requise pour examiner le rôle de la collaboration et du réseautage dans la construction de la durabilité de la SCM, y compris la collaboration intra et interorganisationnelle.

Pour s'attaquer aux problèmes de durabilité de la SCM, une entreprise doit collaborer avec le réseau d'entreprises dans lequel elle est intégrée, avec les gouvernements ou les organismes de réglementation et tirer le meilleur parti de toutes les compétences et ressources disponibles. En conséquence, des résultats améliorés ne peuvent être obtenus que si tous les partenaires de la SCM contribuent, promeuvent et mettent en œuvre activement les pratiques de la SCM.

Bibliographie

Aknin, A., Froger, G., Géronimi, V., Méral, P., Schembri, P. (2002), « Environnement et développement. Quelques réflexions autour du concept de “développement durable” », Développement durable ?, édité par Jean-Yves Martin, IRD Éditions.

Amoah, P., Eweje, G. (2024), « Examining the social sustainability strategies of multinational mining companies in a developing country », Social responsibility journal, Vol. 20, n° 3, p. 568-584.

Andalib Ardakani, D., Soltanmohammadi, A., Seuring S. (2023), «The impact of customer and supplier collaboration on green supply chain performance», Benchmarking: An International Journal, Vol. 30, n° 7, p. 2248-2274.

Armstrong, A., Li, Y. (2022), « Governance and Sustainability in Local Government », Australasian business, accounting and finance journal, Vol. 16, n° 12-31.

Asamoah, D., Agyei-Owusu, B., Nuerthey, D., Kumi, C., Akyeh, J., Fiadjoe, P. (2024), « Achieving green firm reputation through green customer salience and reverse logistics practices », International journal of productivity and performance management, Vol. 73, n° 3, p. 837-854.

Ashby, A., Hudson Smith, M. (2018), « Putting Principles into Practice-How SMEs Manage their Supply Chains for Sustainability ».

Atarah, B., Mustapha, A., Nyaaba, P., Damoah, O. (2024), «Sustainable procurement practices and female entrepreneurs: Insights from a developing country », Business Strategy & Development, Vol 7, n° 3, p.e421.

Bag, S., Srivastava, G., Gupta, S., Sivarajah, U., Wilmot, N. (2024), «The effect of corporate ethical responsibility on social and environmental performance: An empirical study », Industrial marketing management, Vol. 117, p. 356-370,

Barabel, M. & Meier, O. (2022), « Chapitre 4. Manager de manière éthique et responsable », Managementor. La référence du management hybride, sous la direction de Barabel Michel, Meier Olivier. Dunod, p. 136-176.

Barakat, B., Milhem, M., Naji, G., Alzoraiki, M., Muda, B., Ateeq, A., Abro, Z. (2023), «Assessing the impact of green training on sustainable business advantage: exploring the mediating role of green supply chain practices », Sustainability, Vol. 15, n° 19,

Barbier, V., Frois, P., Le Masne, P. (2003), « Service public local et développement durable », Vol. 2, Revue d'Economie régionale & urbaine, Vol. 2, p. 317-338.

Belin-Munier, C., Luangsay-Catelin, C. (2016), « XXVI. Stefan Seuring. Pour une vision complète de la chaîne logistique durable », Olivier Lavastre éd., Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain Management. EMS Editions, 2016, p. 396-410.

Beaulieu, P. (2023), «chapitre 1. La recherche d'un nouveau régime des pratiques de l'investissement responsable pour la réalisation d'un développement durable», EMS Editions.

Bocquet, R., Dubouloz, S. (2020), «Firm openness and managerial innovation: rebalancing deliberate actions and institutional pressures», Journal of Innovation Economics & Management, Vol. 2, n° 32, p. 43-74.

Brandao, M., Godinho, Filho, M. (2024), «Changing terms, evolving strategies: the tailoring of supply chain management terms and its implications», Supply chain management, Vol. 29, n° 4, p. 778-793.

Cassaigne, B. (2009), « La ville durable », Revue projet, Vol. 6, n° 313, p. 78-83.

Carroll, A. (2021), «Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future», Business & Society, Vol. 60, n° 6, p. 1258-1278.

Chanson, G., Tite T. (2018). « Le contrôle RSE des fournisseurs : entre « greenwashing » et effort réel d'une firme pivot. Le cas VEOLIA », Recherches en sciences de gestion, Vol. 5, n° 128, p. 59-80.

Chhetri, P., Nikkhah, M., Soleimani H., Shahparvari, S., Shamlou, A. (2022), « Closed supply network modelling for end-of-life ship remanufacturing », the international journal of logistics management, Vol. 33, n° 2, p. 431-454.

Chin, T., Hon Tat, H., Sulaiman, Z. (2015), «Green Supply Chain Management, Environmental Collaboration and Sustainability Performance», Procedia CIRP, Vol. 26, p. 695-699,

Chlomoudis, C., Kostagiolas, P., Pallis, P., Platias, C. (2024), «Environmental management systems in Greek ports: A transformation tool? », Environmental Challenges, Vol. 14,

Courvisanos, J. (2011), Environment, Innovation and Sustainable Development: Introduction to an Interdisciplinary Approach », Journal of innovation economics & management, Vol. 2, n° 8, p. 3-10.

Datta, P., Mitra, S. (2017), «Sustainable Supply Chain Management: An Empirical Study of a Global Automaker's Indian Operations», In: Sarkar, R., Shaw, A. (eds) *Essays on Sustainability and Management. India Studies in Business and Economics*, Singapore.

Daoping, W., Genhasi, G. (2022), «Development of a Sustainable Collaborative Management Strategy for Green Supply Chains in E-Business: Collaborative Management Strategy of Green Supply Chain Considering Sustainable Development», *Information Resources Management Journal*, Vol. 35. p. 1-21.

De Gelder, E., De Vaal, A., Driessen, P., Sent, E., Bloemer, J. (2019), «Market competition and ethical standards: the case of fair trade mainstreaming», *Review of Social Economy*, Vol. 2, n° 79, p. 191–221.

De Oliveira, U., Espindola, L., Da Silva, I., Da Silva, I., Rocha, H. (2018), «A systematic literature review on green supply chain management: Research implications and future perspectives», *Journal of Cleaner Production*, Vol. 187, p. 537-561.

De Souza Miguel, P., Ledur Brito, L. (2011), «Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance», *Journal of Operations and Supply Chain Management*, Vol. 2, n° 4, p 56 – 70

Di Fabio, A., Bonfiglio, A., Palazzeschi, L., Gori, A., Svicher, A. (2023), «Human capital sustainability leadership: From personality traits to positive relational management», *Front Psychol.*

Dikko, B. (2020), «Cost Reduction and Sustainable Business Practices; A conceptual approach», *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 26, n° 118, p. 78-87.

Elg, U., Ghauri, P. (2023), «Towards a Global Sustainability Approach: Challenges and Opportunities for Multinationals», Ghauri, Elg et Hanell (Ed.) *Creating a Sustainable Competitive Position: Ethical Challenges for International Firms (International Business and Management*, Vol. 37, p. 11-31.

Elia, G., Ghiani, G., Manni, E., Margherita, A. (2024), « A system for anomaly detection in reverse logistics: an application into an e-commerce company», *Measuring business excellence*, Vol. 28, n° 2, p. 222-242.

Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford.

Escudero Guirado, C., Martínez de Ibarreta Zorita, C., Goytre Castro, C. (2018), « Beyond signed t-shirts : a socio-technological model of equity crowdfunding adoption», *journal of innovation economics and management*, Vol. 2, n° 26, p. 137-172.

Eyo-Udo N., Odimarha A., Kolade O., (2024), «Ethical supply chain management: balancing profit, social responsibility, and environmental stewardship», *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Vol. 6, n° 4, p. 1069-1077.

Felli, R. (2015), « La durabilité ou l’escamotage du développement durable raisons politiques, Vol. 4, n° 60, p. 149-160.

Fernandes, V., Van Steenberger, M. (2013), « Le management durable de la supply chain : quelles pratiques pour réduire l’impact environnemental d’un site industriel ? », *Management & prospective*, Vol. 30, n° 1, p. 53-67.

Foerster, L. (2023), « Impacts of Servitization Strategies on Ecosystem Leadership Development », *Journal of innovation economics & management*, Vol. 2, n° 41, p. 151-180.

Geng, R., Mansouri, A., Aktas, E. (2017), «The relationship between green supply chain management and performance: A meta-analysis of empirical evidences in Asian emerging economies», *International Journal of Production Economics*, Vol. 183, p. 245-258,

Gibbon, J., Sliwa, M. (2012), «Critical perspectives on Fair Trade: an introduction», *Critical perspectives on international business*, Vol. 8, n° 4, p. 272-276.

Gulfraz, M., Sufyan, M., Akhtar, N. (2023), «Do soft resources improve organisational performance? The mediating role of purchasing social responsibility», *International Journal of Procurement Management*, Vol. 18, n° 1, p. 82-104.

Gupta, S., Omkar, D. (2011), « Sustainable supply chain management: Review and research opportunities», *IIMB Management Review*, Vol. 23, n° 4, p. 234-245.

Hahn, T. (2020), « Business Sustainability as a Context for Studying Hybridity», Besharov M., and Mitzinneck B., (Ed) *Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises (Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 69, p. 115-138.

Haleem, F. Farooq, S., Cheng, Y., Waehrens, B. (2022), « Sustainable Management Practices and Stakeholder Pressure: A Systematic Literature Review», *Sustainability*, Vol. 14, n° 4, p. 1967.

Hariyani, D., Mishra, S. (2023), « Barriers to the adoption of integrated sustainable-green-lean-six sigma-agile manufacturing system (ISGLSAMS): a literature review», *Benchmarking: an international journal*, Vol. 30 n° 9, p. 3590-3636.

Hiloidhari, M., Sharno, M., Baruah, D., Bezbaruah, A. (2023), «Green and sustainable biomass supply chain for environmental, social and economic benefits», Biomass and Bioenergy, Vol. 175.

Inavov, D., Sokolov, B. (2010), «Evolution of Supply Chain Management (SCM) », In: Adaptive Supply Chain Management, London.

Ingenbleek P., (2015), «Price strategies for sustainable food products», British food journal, Vol. 117, n° 2, p. 915-928.

Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., Schönberger, J. (2021), «Basics of Supply Chain and Operations Management», In: Global Supply Chain and Operations Management. Springer Texts in Business and Economics.

Jedynak, M. (2023), «Sustainable supply chains», In Organizing Sustainable Development, Routledge.

Juma, L., Alkalha, Z., Alaraj, M. (2024), «Towards environmental sustainability: the nexus between green supply chain management, total quality management, and environmental management practices», International journal of quality & reliability management, Vol. 41, n° 5, p. 1209-1234.

Kallipoliti, L. (2018), «History of ecological design», In Oxford Research Encyclopedia of Environmental Science.

Kasanah, R., Wijayanti, R. (2024), «The Impact of Stakeholders Pressure on Sustainability Report Disclosure», Proceeding of International Interdisciplinary Conference And Research Expo, Vol. 1, p. 108-122.

Lissillour, R., Silva, M. (2024), «Going forward and beyond: on the track of a practice turn in supply chain sustainability studies», RAUSP management journal, Vol. 59, n° 2, p. 138-153.

Mackay, J. (2024), «Avenues for Systems Thinking Towards Exploring the Ethics of Sustainability Within Supply Chains», Elias A., Pepper M., Gurumurthy A., and Shukla A. (Ed.), Sustainable and Resilient Supply Chain (Advances in Environmental Accounting & Management, Vol. 12, p. 115-139.

Maleki, H., Aghazadeh, H., Mahdiraji, H., Vrontis, D., Mohammadi, E. (2023), «Disentangling sustainability and resiliency factors in buyer-supplier relationships: A state-of-the-art review», Journal of business research, Vol. 164,

Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P., Claudy, M. (2015), «Going above and beyond: how sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption», Supply chain management, Vol. 20, n° 4, p. 434-454.

Masoumik, M., Hanim Abdul-Rashid, S., Udoncy Olugu, E., Ghazilla, R. (2015), «A strategic approach to develop green supply chains», *Procedia CIRP*, Vol. 26, p. 670-676,

Masoumik S., Abdul-Rashid, S. (2021), «The Role of Green Strategy Adoption in Driving Green Supply Chain Management Practices», Andersen T. (Ed.) *Strategic Responses for a Sustainable Future: New Research in International Management (Emerald Studies in Global Strategic Responsiveness)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 21-48.

Mathiyazhagan, K., Rajak, S., Sampurna Panigrahi, S., Agarwal, V., Manani, D. (2021), «Reverse supply chain management in manufacturing industry: a systematic review», *International journal of productivity and performance management*, Vol. 70, n° 4, p. 859-892.

Mentzer, J.T., De Witt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G. (2001). «Defining the supply chain management», *Journal of business logistics*, Vol. 22, n° 2, p. 1-25.

Miandar, T., Johnsen, T., Caniato, F., (2023), « The role of purchasing and supply management in diffusing sustainability in supply networks: A systematic literature review», *Business Ethics, the environment & responsibility*, Vol. 33, p. 505-522.

Montesano, F., Biermann, F., Kalfagianni, A., Vijge M. (2023), «Can the sustainable development goals green international organisations? Sustainability integration in the International Labour Organisation», *Journal of Environmental Policy & Planning*, Vol. 25, n° 1, p. 1-15.

Mutuku, C. (2018), «The Value of Human Sustainability in Human Capital Management», *Economy*.

Nichols, B., Kirchoff, J., Confente, I., Stolze, H. (2023), «When brands behave badly: signaling and spillover effects of unethical behavior in the context of triple bottom line sustainability», *Journal of product & brand management*, Vol. 32, n° 6, p. 908-926.

Nikolaou, E., Evangelinos, K., Allan, S. (2013), « A reverse logistics social responsibility evaluation framework based on the triple bottom line approach», *Journal of cleaner production*, Vol. 56, p. 173-184.

Nikologianni, A., Moore, K., Larkham, P. (2019), « Making Sustainable Regional Design Strategies Successful», *Sustainability*, Vol. 11, n° 4.

Nugraha, S., Wilodati, A., Asyahidda, F. (2024), «The Role of Non-Governmental Organisations in Poverty Resolution in Bandung City with a Sustainable Development Goals Approach: NGO Case Study Bantu Teman Id», *International Journal of Science and Society*, Vol. 6, n° 2, p. 293-308.

Oliver, R., Webber, M., (1982), *Supply-chain management: Logistics catches up with strategy*. In M. Christopher (Ed.), *Logistics: The strategic issues* (p. 63–75), UK: Chapman Hall, London.

Panpatil, S., Lahane S., Kant, R. (2023), « Performance measurement framework of green supply chain implementation in the context of Indian manufacturing organizations», *Journal of advances in management research*, Vol. 20, n° 4, p. 623-652.

Pham, T., Luong, T., Pham, T., Huynh, N. (2025), «The impact of sustainable supply chain management practices on environmental performance of Viet-nameese agricultural enterprises», *Management Science Letters*, Vol. 15, n° 2, p. 71-80.

Petit, G. (2021), « Gestion partagée de la performance de durabilité pour une chaîne de valeur : une étude des freins et leviers pour la filière porcine en France», *Economie rurale*, Vol. 3, n° 377, p. 83-99.

Perko, I., Del Gaudio, G., Potocan, V. (2024), «Sustainable supply chains–Designing a requisite holistic model», *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.

Rakhmawati, A., Kusumawati, A., Rahardjoi, K., Muhammad, N. (2020), «The role of government regulation on sustainable business and its influences on performance of medium-sized enterprises», *Journal of Sustainability Science and Management*, Vol. 15, n° 2, p. 162-178

Reilly, T., Saini, A., Skiba, J. (2020), «Ethical Purchasing Dissonance: Antecedents and Coping Behaviors», *Journal of Business Ethics*, Vol. 163, n° 3, p. 577–597.

Rendtorff, J. (2019), «Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Stakeholder Management», *Philosophy of Management and Sustainability: Rethinking Business Ethics and Social Responsibility in Sustainable Development*, Emerald Publishing Limited, Leeds, p. 43-52.

Ricciotti, L., Occhicone, A., Ferone, C. (2024), «Eco-design of geopolymer-based materials recycling porcelain stoneware wastes: a life cycle assessment study», *Environ Dev Sustain*, Vol. 26, p. 4055-4074.

Rogers Z., Golar S., Carter C. (2023), «Moving Beyond the four walls: The evolving impact of supplier sustainability on firm value», *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 29, n° 4,

Rosich, M., Le Duigou, J., Bosch-Mauchand, M. (2013), «Implementing sustainable supply chain in PLM», In Advances in Production Management Systems. Competitive Manufacturing for Innovative Products and Services: IFIP WG 5.7 International Conference, APMS 2012, Rhodes, Greece, September 24-26, 2012, Revised Selected Papers, Part II (pp. 168-175).

Sahu, A., Narang, H., Rajput, M., Sahu, N. (2018), «Performance modeling and benchmarking of green supply chain management: An integrated fuzzy approach», Benchmarking: an international journal, Vol. 25 , n° 7, p. 2248-2271.

Salvador-Perignon, M. (2012), « Tourisme culinaire et valorisation des produits artisanaux : vers un tourisme durable », Vol. 6, n° 56, p.114-133

Samuel, K., Spalanzani, A. (2006), «stratégies de localisation et Supply Chain Management», La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 222 — Marketing, p. 25-34.

Sauer, P., Seuring, S. (2018), «A three-dimensional framework for multi-tier sustainable supply chain management», Supply chain management, Vol. 23, n° 6, p. 560-572.

Sayed, M., Hendry, L., Zorzini Bell, M. (2017), «Institutional complexity and sustainable supply chain management practices», Supply chain management, Vol. 22, n° 6, p. 542-563.

Schumm, C., Niehm, L. (2023), «Supplier selection at the base of the chain: navigating competing institutional logics for shared mutual value», International journal of operations & production management

Sellitto, M. (2018), «Assessment of the effectiveness of green practices in the management of two supply chains», Business process management journal, Vol. 24, n° 1, p. 23-48.

Senkel, M. (2005), « Evolutions logistiques dans la grande distribution », Décisions marketing, Vol. 3, n° 39, p. 67-78.

Shahzad, S., Masudin, I., Zulfikarijah, F., Nasyiah, T., Restuputri, D. (2024), «The Effect of Supply Chain Integration, Management Commitment, and Sustainable Supply Chain Practices on Non-profit Organizations Performance Using SEM-FsQCA: Evidence from Afghanistan», Sustainable Futures,

Shekarian, E., Ijadi, B., Zare, A., Majava, J. (2022), « Sustainable Supply Chain Management: A Comprehensive Systematic Review of Industrial Practices», Sustainability, Vol. 13, n° 14, p. 7892.

Sikder, M., Wang, C., Rahman, M., Yeboah, F., Alola, A., Wood, J. (2024), « Green logistics and circular economy in alleviating CO2 emissions: Does waste generation and GDP growth matter in EU countries? », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 449,

Singh, H., Garg, R., Sachdeva, A. (2018), « Investigating the interactions among benefits of information sharing in manufacturing supply chain », *Uncertain Supply Chain Management*, Vol. 6, p. 255-270

Singh, A., Trivedi, A. (2016), «Sustainable green supply chain management: trends and current practices», *Competitiveness review*, Vol. 26, n° 3, p. 265-288.

Sisaye, S. (2021), «The influence of non-governmental organizations (NGOs) on the development of voluntary sustainability accounting reporting rules», *Journal of business and socio-economic development*, Vol. 1, n° 1, p. 5-23.

Smith, S., Barrientos, S. (2005), «Fair trade and ethical trade: are there moves towards convergence?», *Sustainable Development*, Vol. 13, n° 3, p. 190-198.

Svensson, G. (2007). «Supply Chain Management versus Sustainable Chain Management», *Escuela Superior de Gestion Comercial y Marketing*, Vol. 129, p. 219-237

Sunil, L., Dixit, G., Abid, H. (2014), «Green supply chain management. Implementation and performance - A literature review and some issues», *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 11, p. 20-46.

Teixeira, A., Moraes, T., Teixeira, T., Battistelle, R., Araújo, E., De Seabra, Q. (2023), «The Role of Green Supply Chain Management Practices on Environmental Performance of Firms: An Exploratory Survey in Brazil», *Sustainability*, Vol. 15, n° 15.

Thakur-Weigold, B., Miroudot, S. (2024), «Supply chain myths in the resilience and deglobalization narrative: consequences for policy», *Journal International Business Policy*, Vol. 7, p. 99-111.

Tite, T. (2018), « Positionnement de l'entreprise pivot dans le processus de diffusion de la RSE au niveau de la supply chain », *La revue des sciences de gestion*, Vol. 6, n° 294, p. 37-46

Torelli, R. (2021), « Sustainability, responsibility and ethics: different concepts for a single path », *Social responsibility journal*, Vol. 17, n° 5, p. 719-739.

Trebilcock, A. (2024), *The International Labour Organization and Its Conventions*

Vallet-Bellmunt, T., Martínez-Fernández, T., Capó-Vicedo, J. (2011), « Supply chain management: A multidisciplinary content analysis of vertical relations between companies, 1997–2006», *Industrial marketing management*, Vol. 40, n° 8, p. 1347-1367,

Vieira, L. (2021), « Durabilité sociale et management des territoires », *Management des technologies organisationnelles*, Vol. 13, n° 2, p. 19-30.

Von Berlepsch, D., Lemke F., Gorton, M. (2024), «The importance of corporate reputation for sustainable supply chains: A systematic literature review», bibliometric mapping, and research agenda. *Journal of Business Ethics*, Vol. 189, n° 1, p. 9-34.

WCED (World Commission On Environment And Development). (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, New York.

Wong, C., Boonitt, S. (2015), « Integrating environmental management into supply chains: A systematic literature review and theoretical framework», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 45, p. 43-68.

Xu, J., Yu, Y., Wu, Y., Zhang, J., Liu, Y., Cao, Y., Eachempati, P. (2022), «Green supply chain management for operational performance: antecedent impact of corporate social responsibility and moderating effects of relational capital», *Journal of enterprise information management*, Vol. 35, n° 6, p. 1613-1638.

Yee, W., Tang, S., Lo, C. (2024), «Constructing regulatory regimes for sustainable development: commitment to resolve, clarity, and reasonableness», *Journal of Environmental Policy & Planning*, Vol. 4, n° 4, p. 449-463.

Yue, X., Huo, B., Ye, Y. (2023), «The impact of coercive pressure and ethical responsibility on cross-functional green management and firm performance», *Journal of business & industrial marketing*, Vol. 38, n° 5, p. 1015-1028

Zhang, Z., Malik, M., Khan, A., Ali, N., Malik, S., Bilal, M. (2022), «Environmental impacts of hazardous waste, and management strategies to reconcile circular economy and eco-sustainability», *Science of The Total Environment*, Vol. 807, n° Part 2.

Zollo, L. (2024), «Ethical identity, social image and sustainable fashion: still an impossible deal? A sociopsychological framework of ethical consumers' attitude-behavior gaps», *Journal of consumer marketing*, Vol. 41, n° 5, p. 564-582.