

Du “green washing” aux supply chains vertes : une perspective néo-institutionnelle

Valentina Carbone
ESCE & ESCP-EAP
vcarbone@escp-eap.net

Valérie Moatti
ESCP-EAP
moatti@escp-eap.net

ESCP-EAP
DEPT. ITEM
79 Av. de la République
75011 Paris
Tél: +33(0)149235823 / 2108

Résumé:

La majorité des entreprises affiche aujourd’hui des intentions “vertes”, i.e. affirmant vouloir intégrer la dimension environnementale dans leur activité. Néanmoins, nombre d’observateurs et en particulier les organisations non gouvernementales dénoncent une attitude dite de « greenwashing » qui consiste à soigner sa communication en faveur de l’environnement plutôt que ses actions. Après avoir étudié à la fois l’intention stratégique et les décisions au niveau de la supply chain, nous avons souhaité analyser, de façon approfondie, les réponses apportées par les entreprises face aux différents types de pressions environnementales. Nous proposons finalement une vision optimiste et montrons que les actions des entreprises visant à une meilleure protection de l’environnement évoluent au cours du temps. En particulier, à partir du cadre théorique néo-institutionnel, nous montrons que les stratégies et pratiques vertes suivent des trajectoires différentes et que le « green washing » représente une première étape souvent nécessaire avant d’initier des actions plus concrètes. Par ailleurs, nous pensons que différents contextes institutionnels (coercitif, normatif ou mimétique) conduisent à différents types de comportement en matière de supply chain verte. Nous testons nos hypothèses ainsi formulées à l’aide d’un échantillon international de 600 entreprises. Nos résultats, obtenus à travers une Analyse de Correspondance Multiple (ACM) complétée par des corrélations binaires confirment que les entreprises suivent des trajectoires distinctes lorsqu’elles appliquent les principes environnementaux de la stratégie à la supply chain. Ces trajectoires sont particulièrement sensibles aux contextes institutionnels et concurrentiels.

Mots-clés : Environnement, supply chain management, théorie institutionnelle, enquête.

1. INTRODUCTION

La majorité des entreprises affiche aujourd'hui des intentions "vertes", i.e. affirmant vouloir intégrer la dimension environnementale dans leur activité. Néanmoins, nombre d'observateurs et en particulier les organisations non gouvernementales dénoncent une attitude dite de « greenwashing » qui consiste à soigner sa communication en faveur de l'environnement plutôt que ses actions. En particulier, les entreprises prennent en compte la dimension environnementale au niveau de chaque maillon de leur supply chain : conception, achat, production, logistique traditionnelle et inversée. Une telle réorganisation des processus existants tend à minimiser l'empreinte environnementale d'un produit ou d'un service ("supply chain verte¹").

De nombreux auteurs ont analysé les initiatives environnementales pour chacun des maillons de la supply chain, en se concentrant généralement sur l'un d'entre eux en particulier (Sarkis, 1999 et 2006). Les contributions les plus récentes (Rao et Holt, 2005) se sont intéressées à l'ensemble de la supply chain en tenant compte du fait que la prise en compte de l'environnement au sein des opérations passe par un examen de l'interaction entre les principes généraux du développement durable et la supply chain dans sa globalité (Linton et al. 2007). De cette façon, nous retiendrons la définition de Zsidisin et Siferd (2001) selon laquelle la supply chain verte représente l'ensemble des règles, actions et relations établis en vue d'une protection de l'environnement et concernant la conception, l'acquisition, la fabrication, la distribution et le recyclage des biens et services d'une entreprise ("set of SCM policies held, actions taken, and relationships formed in response to concerns related to the natural environment with regard to the design, acquisition, production, distribution, use, reuse, and disposal of the firm's goods and services").

Cependant, les recherches précédentes considèrent le développement durable de façon générique, suggérant qu'il puisse être le même quel que soit le type de supply chain. D'autres travaux approchent la supply chain durable de façon segmentée à travers une description des meilleures pratiques pour chacune des phases de la supply chain. Quelle que soit l'approche considérée, il est difficile pour les entreprises de comprendre que la supply chain durable puisse être davantage qu'une obligation, un coût, une contrainte ou une action de bienfaisance.

C'est pourquoi, notre recherche vise à combler les lacunes des travaux précédents et à identifier les pratiques durables qui correspondent le mieux aux différents contextes (en

¹Dans cet article, nous utilisons indifféremment « supply chain verte » et « supply chain durable ». Nous ne tenons pas compte ici de la dimension sociale généralement intégrée dans l'appellation « durable », en sus des dimensions écologique et économique.

termes de type de produit, caractéristiques de la demande, cadre réglementaire, etc.). En effet, il serait utile pour les entreprises de mieux comprendre de quelle façon les supply chains vertes puissent être à la fois sources d'avantage compétitif et un moyen de réduire les impacts négatifs sur l'environnement. En d'autres termes, et tel que récemment abordé par la littérature en stratégie (Porter et Kramer, 2006) et en supply chain (Bowen et al., 2006), il est important d'établir un lien entre comportement écologique, avantage compétitif et contexte spécifique. Notre recherche vise à rapprocher la littérature de supply chain management et la littérature de management stratégique sur le thème du développement durable. Un tel rapprochement devrait également contribuer à une transformation des actions « cosmétiques » (rapports de développement durable, campagnes média, etc.) en initiatives concrètes tout au long de la supply chain, réduisant ainsi l'attitude largement répandue de « greenwashing ». Notre objectif principal vise ainsi à établir un lien entre l'intention stratégique et son application à la supply chain en fonction de différents contextes.

Plus spécifiquement, nous pensons que les stratégies de développement durable évoluent avec le contexte concurrentiel. En conséquence, et partant du principe que l'alignement entre la supply chain et la stratégie d'entreprise est un processus dynamique, la stratégie de supply chain durable évolue au cours du temps. Nous supposons que la maturité de la supply chain verte est fonction de l'ancienneté de la prise en compte de l'environnement au niveau stratégique.

Après avoir analysé à la fois l'intention stratégique et les décisions au niveau de la supply chain, nous avons jugé pertinent d'offrir une vision optimiste. A partir de la théorie néo-institutionnelle, nous montrons en particulier que les stratégies de supply chain vertes suivent un cycle de vie dans lequel le « greenwashing » représente une première étape nécessaire avant des actions et résultats plus concrets. Autrement dit, la transformation de l'intention stratégique verte en actions au niveau de la supply chain permet d'aller plus loin que la simple adoption de « mythes » et de « cérémonies » plus au moins dissociés des activités réelles (Meyer et Rowan, 1977).

Cet article commence avec une revue de littérature sur la supply chain verte afin d'identifier les principales lacunes que notre travail vise à combler (section 2). Notre développement théorique et nos hypothèses sont proposés dans la même section. La section suivante détaille les méthodes utilisées pour cette recherche, y compris la collecte et l'analyse de données (section 3). Après une analyse des résultats liés au test des hypothèses, l'article conclut par une discussion sur le lien entre intention stratégique verte, application au niveau de la supply chain et résultats (section 4).

2. DEVELOPPEMENT DU CADRE THEORIQUE

2.1 LA LITTERATURE SUPPLY CHAIN ET LA QUESTION DE L'ENVIRONNEMENT

Depuis le rapport Brundtland (WCED, 1987), le développement durable est défini par la « volonté de répondre aux besoins des générations actuelles sans compromettre les générations futures ». Ce principe a progressivement été pris en compte par les politiques publiques et les stratégies des entreprises. De façon non surprenante, et étant donnée l'ambiguïté inhérente à la question de durabilité, des centaines d'interprétations, d'outils et de méthodes ont été proposés pour opérationnaliser le caractère durable.

L'influence du développement durable sur la stratégie d'entreprise a été abordée à partir de différentes perspectives : la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la théorie des ressources et compétences (Aragon-Correa et Sharma, 2003), et la récente théorie stratégique de la responsabilité sociale « CSR - corporate social responsibility » (Porter et Kramer, 2006). Au sein du champ de la supply chain, la question environnementale a été traitée à travers une analyse des différents maillons de la chaîne : des achats et de la logistique amont à la distribution et logistique avale en passant par la production.

Concernant la *phase amont*, les achats verts traitent de questions telles que la réduction des déchets, la substitution de matériaux à travers la recherche de nouvelles voies plus vertes d'approvisionnement de matières premières. La gestion des fournisseurs représente un aspect fondamental et critique pour une mise en place d'une stratégie verte d'achat (Simpson et Power, 2005), puisque de plus en plus d'entreprises réalisent qu'elles peuvent être jugées responsables des pratiques de leurs fournisseurs (Bacallan, 2000). Alors même que la manière d'impliquer les fournisseurs dans une démarche de développement durable reste un sujet d'actualité pour la littérature, trois pratiques principales commencent à émerger : l'évaluation de la performance environnementale des fournisseurs (Noci, 2000; Bowen et al., 2006), l'encadrement à l'assistance et à la formation des fournisseurs (Bowen et al., 2006) et l'obtention d'une certification ISO14000 ou autre (Chen, 2005).

Au niveau de la *production*, champs le plus couvert par la recherche sur les problématiques environnementales (cf. the *Industrial Ecology* approach, in Frosch and Gallopoulos, 1989), nombre de concepts ont été analysés tels que la fabrication propre, l'éco-conception, le recyclage ou la production « lean ». Différents auteurs ont développé des arguments pour montrer que, si les approches vertes et "lean" sont simples en théorie, elles sont plus complexes à mettre en œuvre et nécessitent une évaluation a posteriori de leur effet sur la performance (Florida, 1996; Klassen, 2001; Bowen et al., 2006). Le succès de la démarche

“lean” en production dans le contexte du développement durable est attribuable à trois facteurs principaux : minimisation des activités à faible valeur ajoutée, accroissement de la productivité et amélioration de la gestion des ressources humaines.

Au niveau de la partie *avale* de la supply chain, l’emballage et la distribution visant à réduire l’impact environnemental sont considérés comme des leviers pour accroître la performance environnementale sur ses dimensions d’organisation et de supply chain (Sarkis, 1999). Comme les entreprises exercent une responsabilité de plus en plus étendue sur leur supply chain tout au long de la vie du produit, i.e. intégrant les phases de recyclage et de destruction (cf. les directives européennes sur les déchets des Equipements Electriques et Electroniques DEEE), le champs de la supply chain globale est de plus en plus scrupuleusement étudié (Stock et al. 2002; Rogers et al. 2002). Les premières recherches se sont focalisées sur la partie intermédiaire du processus (logistique retour). Les recherches actuelles s’attachent davantage à prendre en compte le processus dans sa globalité y compris l’acquisition de produit et la re-commercialisation (Guide et Van Wassenhove, 2001). De plus, les travaux sont passés d’une perspective centrée sur une minimisation des coûts à une perspective de création de valeur (Kleindorfer et al., 2005).

D’autres recherches ont montré l’importance de prendre en compte des problématiques et flux qui dépassent les frontières traditionnelles du supply chain management, tels que la conception de produit, la fabrication de produits associés, l’extension de vie des produits,...(Linton et al., 2007). La conception de produit est de plus en plus intégrée à une démarche de supply chain verte, puisque 80% du coût écologique et économique d’un produit est déterminé durant cette phase (Rebitzer, 2002). L’outil le plus répandu sur cette question est l’évaluation du cycle de vie (Life Cycle Assessment ou LCA), qui s’est développé au milieu des années 1970 (Hunt et Franklin, 1996). L’utilisation d’un tel outil a peu à peu été élargie à l’ensemble de la supply chain (Matos et Hall, 2007).

Au delà de la littérature abondante sur la dimension environnementale des différents maillons de la supply chain, certains auteurs ont analysé les motivations des entreprises à entamer une démarche de supply chain durable. D’autres recherches ont étudié les aspects transversaux et comportementaux menant à une meilleure image environnementale et à une performance accrue. D’une part, les cadres réglementaires, les attentes des parties prenantes y compris des clients, la crainte d’une perte de réputation, la recherche d’avantage compétitif, les pressions sociales et environnementales sont les facteurs les plus cités (Bowen et al., 2006; Handfield et al. 1997; Preuss, 2001; Sarkis, 1999 et 2006). D’autre part, la coopération inter-organisationnelle, l’intégration interne et externe de la supply-chain et un partage

d'information facilité sont considérés comme les pré-requis d'une stratégie réussie de supply chain verte (Vachon et Klassen, 2008; De Brito et al. 2008, Young, 2000).

2.2 LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE

Les initiatives et actions orientées vers la supply chain verte peuvent être analysées comme un changement organisationnel. Parallèlement, ces pratiques peuvent être expliquées comme la diffusion d'une innovation puisque de plus en plus d'entreprises choisissent d'appliquer ces pratiques. Le changement organisationnel comme la diffusion de l'innovation ont été étudiés au travers du cadre de la théorie néo-institutionnelle en partant du principe que les entreprises sont influencées par leur contexte institutionnel (Abrahamson et Rosenkopf 1993, Shapiro 2003). Nous retiendrons la définition des Institutions de Scott (2001) qui les présente comme le résultat des réglementations, normes et influences culturelles et cognitives au sein d'un environnement spécifique. Le contexte institutionnel a été particulièrement utilisé pour expliquer la diffusion d'une stratégie en présence d'incertitude (Lieberman et Asaba 2006). Ainsi, ce cadre théorique a servi à expliquer le développement des cercles de qualité et la démarche de qualité totale (Gomez 1995), la diffusion d'une nouvelle technologie, la pénétration de nouveaux marchés (Greve 1996, Davis et al. 2000), ou le choix du mode de croissance (Haunshild 1993, Xia, Tan et Tan 2008, Moatti 2009).

Tel que mis en évidence par la littérature (Goodrick et Salancik, 1996, Delmas et Toffel, 2008), les pressions institutionnelles exercent le maximum d'influence tant que les pratiques ne sont pas institutionnalisées. En particulier, les pratiques des entreprises visant à réduire l'empreinte environnementale ne sont pas encore institutionnalisées puisqu'il est prématuré de conclure quant à leur effet définitif et réel sur la performance environnementale. En effet, les recherches précédentes sur l'évaluation de l'impact des pratiques de supply chain verte donnent des résultats non significatifs ou contradictoires (Zhu et Sarkis 2007). Aucun consensus clair sur les pratiques de supply chain verte ou leur évaluation n'a été atteint à date. Il est en conséquence pertinent d'analyser de telles pratiques sous l'angle de la théorie institutionnelle.

Tel que prescrit par les auteurs néo-institutionnels (DiMaggio et Powell 1983, Scott 2001), l'adoption des pratiques dominantes représente un moyen d'asseoir sa légitimité au sein de son environnement organisationnel. Un environnement organisationnel est une zone reconnue de vie institutionnelle : fournisseurs clés, clients, agences de régulation et les autres organisations qui produisent des produits ou services comparables (DiMaggio et Powell 1983: 148).

Alors qu'une telle perspective a été largement utilisée dans la littérature organisationnelle et en particulier dans le domaine du développement durable (Delmas et Toffel, 2008), les décisions et le management de la supply chain ont été rarement étudiés dans cette perspective (voir Zhu et Sarkis 2007 comme exception dans le contexte spécifique de la China). Pourtant, Scott affirme que la perspective néo-institutionnelle, qui prend en compte l'environnement social, est critique pour une compréhension approfondie des causes et des effets du comportement organisationnel au sein des structures de la supply chain. Tel que récemment mis en évidence par la notion de "contagion de la supply chain" (McFarland, Bloodgood et Payan 2008), les pratiques de supply chain management sont particulièrement sensibles aux pressions institutionnelles. En effet, par définition, les actions de supply chain management impliquent d'autres acteurs de la chaîne et supposent l'existence de relations privilégiées avec d'autres entreprises et en particulier certains clients et fournisseurs. Conformément à d'autres travaux issus de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell 1983, Galaskiewicz et Wasserman 1989, Haunschild 1993), les entreprises tendent à adopter le comportement des entités avec lesquelles elles entretiennent des relations inter-organisationnelles. C'est pourquoi, les initiatives de supply chain management devraient prioritairement se diffuser auprès des partenaires directs avant de se répandre vers les entreprises qui leur sont indirectement liées. Par conséquent, la supply chain joue un rôle de catalyseur pour la diffusion d'innovation (cf. l'INA-Industrial Network Approach, Håkansson et Snehota, 1995). Tel que prescrit par l'héritage sociologique qui a alimenté la théorie institutionnelle, les managers agissent rarement de façon isolée ou prennent rarement leur décision « ex-nihilo » ; à l'inverse, ils sont en général influencés par les pratiques et symboles qui caractérisent leur environnement (March et Simon 1958). Le comportement et les décisions des managers sont « imbriqués » dans un réseau social (Granovetter, 1985). Cette perspective a été étendue aux organisations qui sont le produit des décisions individuelles des managers. De façon générale, ces mécanismes aboutissent à une convergence des comportements à la fois internes (entre les individus, fonctions ou filiales d'une même entreprise) et en externe (entre différentes entreprises) et sont qualifiés d'isomorphisme ou de comportement d'imitation.

La convergence ainsi décrite, relève de l'influence de trois types de pression institutionnelle (DiMaggio et Powell 1983). Nous avons regroupé ces trois types de pressions en deux groupes qui rappellent la typologie de Baron (1995) des influences marchandes et non marchandes. Le premier groupe comprend les pressions issues des institutions formelles ("isomorphisme coercitif" de DiMaggio et Powell 1983) i.e. en particulier de la présence des réglementations. Le second groupe est le produit de pressions sociales plus informelles

initiées par des entreprises appartenant au même environnement (“isomorphisme normatif” et “ isomorphisme mimétique” pour DiMaggio et Powell 1983). De telles pressions sont exercées par des partenaires (fournisseurs, clients ou autre) ou des concurrents et se rapprochent des influences marchandes de Baron, par opposition aux influences non marchandes. Alors que ces deux types de pressions agissent souvent simultanément, l’antériorité de l’un par rapport à l’autre a été discutée par deux courants théoriques concurrents mais non incompatibles. D’une part, la convergence des comportements des entreprises résulte d’un contexte institutionnel formel. D’autre part, l’isomorphisme apparaît comme un comportement nécessaire pour survivre dans un contexte social donné. Dans ce cas, les actions des entreprises s’institutionnalisent i.e. deviennent largement répandues (Tolbert et Zucker 1983) et servent de base pour une formalisation institutionnelle future accrue, par exemple à travers les réglementations.

L’approche néo-institutionnelle a été largement utilisée dans les recherches sur le développement durable (Galaskiewicz et Burt 1991, Jennings et Zandbergen 1995, Matten et Moon 2008). Spécifiquement, les théories néo-institutionnelles ont servi à expliquer les processus mis en place par les entreprises pour adopter des comportements et mesures écologiques qui ont été par la suite institutionnalisés. De plus, elles ont permis de mieux comprendre le rôle des différents types de pressions. Néanmoins, la plupart des travaux se sont limités à une perspective théorique.

Dans notre recherche, nous utilisons le cadre théorique néo-institutionnel afin de comprendre la transformation de l’intention stratégique en action au niveau de la supply chain. De plus, nous souhaitons mieux comprendre l’existence de comportements différents d’entreprises qui connaissent un même contexte institutionnel. En effet, des entreprises peuvent subir des pressions institutionnelles similaires, quel que soit leur secteur d’activité (Hoffman 1999) ou leur nationalité (Sharma et Henriques 2005), et réagir différemment par leurs pratiques de management (Hoffman 1999, Lounsbury 2001, Delmas et Toffel 2008). Enfin, nous examinons le lien entre différents types de pratiques de supply chain verte en fonction de différents contextes institutionnels (coercitif vs. normatif et mimétique).

2.3 DEVELOPPEMENT DU MODELE ET FORMULATION DES HYPOTHESES

Le cadre de la théorie néo-institutionnelle est particulièrement utile pour mieux appréhender le processus de prise en compte de la dimension environnementale au sein de la supply chain. En effet, telle que définie précédemment, la supply chain verte intègre les différentes fonctions - design, sourcing, distribution, production, logistique classique et retour- et les différents partenaires impliqués avec l’objectif de préserver l’environnement. Si nous

considérons l'institutionnalisation comme le processus par lequel les comportements deviennent largement acquis, étant à la fois adaptés et nécessaires (Tolbert et Zucker 1983), la supply chain verte représente une étape avancée de l'institutionnalisation d'une stratégie de développement durable. Plus spécifiquement, la diffusion de la stratégie de développement durable à la supply chain intervient à différents niveaux et par l'intermédiaire de différents processus.

Au global, le processus menant à une supply chain verte subit deux types de pressions : les pressions formelles non marchandes issues des agences de règlementations et autres organes publics et les pressions sociales marchandes venant d'acteurs économiques tels que les concurrents ou les clients. En particulier, nous montrons que la diffusion de pratiques vertes au sein d'une organisation démarre par l'intention stratégique et se concrétise par une prise en compte plus large des préoccupations environnementales, intégrant des mesures opérationnelles concrètes. En effet, l'intention stratégique est, par définition, une émanation de la direction générale et représente en conséquence la manière la plus rapide et visible d'intégrer la dimension environnementale au sein de l'entreprise. Alors qu'une telle attitude est souvent qualifiée, de façon péjorative, de "green washing" dans la presse, nous estimons qu'elle représente une première étape à une institutionnalisation interne plus aboutie, notamment au travers de la mise en place d'une fonction dédiée ou autres mesures concrètes. Tel que souligné par des recherches précédentes (Lounsbury, 2001), la présence d'une fonction dédiée est un indicateur pertinent pour évaluer l'ampleur et la maturité de l'implication de l'entreprise envers l'environnement. Nous pouvons en conséquence nous attendre à ce que l'existence d'une fonction dédiée témoigne d'un engagement fort vis-à-vis d'une stratégie de développement durable. Notre première hypothèse est déduite de ce constat:

H1a: Plus la prise en compte de l'environnement au niveau stratégique est ancienne, plus la présence d'une fonction dédiée est probable.

De plus, comme les activités de la supply chain sont particulièrement polluantes (rejet de CO₂, utilisation de ressources naturelles, production de déchets,...), elles représentent une zone d'application prioritaire des principes stratégiques d'écologie. Comme la diffusion de pratiques nécessite du temps, l'extension d'une stratégie de développement durable à la supply chain est dépendante de l'ancienneté de la démarche. L'hypothèse suivante peut alors être énoncée:

H1b: Plus la prise en compte de l'environnement au niveau stratégique est ancienne, plus l'application au niveau de la supply chain est probable.

Au-delà de la diffusion des pratiques écologiques à l'intérieur de l'entreprise, la contagion concerne aussi les autres maillons de la supply chain et spécifiquement les partenaires clients, fournisseurs ou autres prestataires logistiques ou consultants. En raison de leur influence directe sur la pollution, le transport et la production représentent des sous-fonctions de la supply chain particulièrement concernées par les préoccupations écologiques. Nous en déduisons les hypothèses suivantes qui positionnent l'adoption d'une supply chain verte comme un processus en évolution continue :

H2a: Plus la prise en compte de l'environnement au niveau stratégique est ancienne, plus le nombre de fonctions de la supply chain impliquées est élevé.

H2b: Plus la prise en compte de l'environnement au niveau stratégique est ancienne, plus la probabilité d'implication de partenaires dans la démarche est forte.

Enfin, les pratiques de supply chain verte sont diffusées aux entreprises appartenant au même environnement concurrentiel ou utilisant les services d'un même prestataire ou travaillant avec les mêmes clients ou fournisseurs. Tel que décrit par DiMaggio et Powell (1983), une telle diffusion est susceptible de suivre des trajectoires différentes, selon le type de pressions institutionnelles exercées. D'une part, l'isomorphisme coercitif (DiMaggio et Powell 1983) issu de réglementations formelles ou de la perception de contraintes réglementaires fortes, incite les entreprises à se concentrer sur les aspects les plus réglementés. De plus, comme les réglementations s'appliquent indifféremment à tous les concurrents d'un secteur donné, il est difficile d'utiliser les actions ainsi entreprises à des fins de différenciation. En conséquence, dans la mesure où les entreprises perçoivent ces actions comme le résultat de contraintes ou un mal nécessaire (Zhu et Sarkis 2007), elles souhaitent rentabiliser les investissements engagés aussi rapidement que possible. Elles se concentrent alors autant que possible sur les bénéfices à court terme, tel que les opportunités de réduction de coûts qu'accompagnent certaines réglementations. Par conséquent, nous pensons que les entreprises soumises à un isomorphisme coercitif devraient favoriser les actions qui permettent aussi les réductions de coûts :

H3a: Plus l'environnement est réglementé, plus les actions de supply chain verte sont orientées vers une réduction des coûts.

D'autre part, l'isomorphisme normatif et mimétique (DiMaggio et Powell 1983) prescrit que les entreprises adoptent des pratiques écologiques par imitation d'entreprises particulièrement performantes dans leur secteur ou jugées comme particulièrement innovantes, légitimes ou

visionnaires en terme de management. Dans ce cas, les actions de la supply chain verte visent à accroître la légitimité de l'entreprise au sein de son environnement et à améliorer son positionnement stratégique. L'adoption de pratiques de supply chain verte est guidée par les actions des concurrents et l'imitation se concentre sur les actions les plus visibles. Par conséquent, nous pensons que, dans un contexte faiblement règlementé, les entreprises vont imiter en priorité les comportements largement médiatisés, i.e. à la fois les actions dites de « greenwashing » et celles qui permettent innovation et différenciation. De plus, l'isomorphisme normatif ou mimétique ne peut apparaître qu'à partir du moment où un certain nombre d'entreprises leaders ont compris l'avantage qu'elles pouvaient tirer du fait d'être « premier entrant » dans le domaine de la supply chain durable. Ces entreprises utilisent la supply chain verte comme moyen de différenciation et d'innovation. En effet, selon la perspective néo-institutionnelle (Powell et DiMaggio 1983; Tolbert et Zucker 1996), les premiers entrants bénéficient d'effets positifs sur leur performance contrairement aux entrants tardifs. Par conséquent, nous pensons que les entreprises qui adoptent une supply chain verte alors qu'elles n'y sont pas contraintes par la réglementation, sont principalement à la recherche d'innovation et de développement de nouveaux marchés.

H3b: Moins l'environnement est règlementé, plus les actions de supply chain verte sont orientées vers l'innovation et la différenciation.

De façon générale, nous pensons que l'adoption progressive d'une démarche de supply chain verte suit une trajectoire spécifique en fonction du secteur d'activité et de la nature de l'environnement concurrentiel. Les premiers entrants sont ceux qui ont les premiers compris l'intérêt d'une telle démarche. Par la suite, leurs actions s'institutionnalisent et sont imitées par leurs partenaires et les autres entreprises qui leur sont directement ou indirectement liées. Une telle institutionnalisation est aussi formalisée par la mise en place de réglementations qui généralisent ces pratiques au secteur d'activité dans son ensemble. Notre étude empirique doit nous permettre de tester nos hypothèses et de mieux comprendre les pratiques de supply chain vertes et les processus sous-jacents à une adoption plus largement répandue.

3. MÉTHODES

Malgré tous les bénéfices d'une supply chain durable mis en évidence par la recherche, il semble exister un hiatus entre la volonté affichée de mener une supply chain verte et sa réelle mise en place. Etant donné cet écart, il nous paraît important que la recherche s'intéresse davantage à la pratique pour que les entreprises en comprennent réellement les bénéfices et agissent dans ce sens. Certains travaux récents se sont penchés sur la question. Ainsi, Bowen et al. (2006), ont analysé les pratiques de supply chain verte au Royaume-Uni (échantillon de

70 entreprises) et ont mis en évidence trois types de supply chain verte menant à des effets différents sur la performance. Dans le contexte spécifique de l'Asie du Sud-Est, Rao (2006) a montré que les pressions des clients représentent le facteur déclencheur principal pour une mise en place de mesures de supply chain verte.

De même, notre recherche vise à rapprocher les motivations théoriques d'une supply chain vertes des pratiques effectives des entreprises. Par conséquent, nous avons bâti un questionnaire intégrant les différentes activités de la supply chain –conception, sourcing, production, logistique, recyclage- en accord avec les recherches précédentes (voir 2.1), ainsi que l'intention stratégique globale et au niveau de la supply chain. Notre méthode de questionnaires nous a permis d'obtenir un large échantillon d'entreprises internationales et de dresser des conclusions quant aux tendances ainsi qu'aux différences nationales. Nous avons montré en quoi la perspective néo-institutionnelle permet de mieux comprendre les comportements en matière de supply chain verte.

3.1 COLLECTE DE DONNÉES ET ANALYSE

Notre étude réalisée à partir de questionnaires en ligne (voir extrait en annexe) envoyés à des contacts professionnels qualifiés à travers des acteurs locaux de la communauté supply chain (*Supply Chain Magazine* en France, *Supply Chain Standard* au UK), couvre différents pays et secteurs d'activité. Au global, la base de données comporte 12600 contacts et 601 questionnaires exploitables ont été récoltés, soit un taux de réponse de 4.8%. Ce taux de réponse faible est principalement lié au mode d'administration (par internet). Des tests statistiques simples nous ont permis de confirmer la cohérence de notre échantillon par rapport à la population totale. L'échantillon final compte des entreprises du Royaume-Uni (43% de l'échantillon), de France (26%), des Etats-Unis (12%) et du Japon (7%). Il comporte des entreprises de tailles diverses (chiffre d'affaires de plus de 1 milliards de dollars à moins de 100 millions). Les secteurs d'activité représentés sont larges mais 57% de l'échantillon est couvert par la grande consommation (16%), la distribution (13%), le transport (10%), l'électronique / technologies de l'information (10%) et l'industrie pharmaceutique (8%).

Ces données ont par ailleurs été complétées par une vingtaine d'entretiens qualitatifs en face-à-face avec des Directeurs supply chain d'entreprises qui ont au moins entamé une démarche de supply chain verte.

La structure du questionnaire reprend les différentes phases de la supply chain appréhendées par le cycle de vie (conception, sourcing, production, distribution et recyclage) au regard du développement durable. Les questions abordent les sujets des motivations, des effets et initiatives à la fois au niveau de l'intention stratégique et spécifiquement de la supply chain au

global et maillon par maillon. Des questions traitent aussi de l'institutionnalisation de la fonction environnementale au sein de l'entreprise.

3.2 METHODOLOGIE

Pour tester nos hypothèses, nous avons commencé par mener une analyse des correspondances multiples (ACM) que nous avons également exploitée de façon graphique. L'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) est une méthode qui permet de comprendre les liens entre différentes variables qualitatives; elle est aux variables qualitatives ce que l'analyse en composantes principales est aux variables quantitatives. Cette méthode permet d'obtenir une cartographie et de visualiser les distances entre les groupes de variables quantitatives et d'observations. Nous avons complété cette analyse par des corrélations binaires et des régressions logistiques pour confirmer les liens entre nos différentes variables, tout en contrôlant pour le pays et la taille de l'entreprise. Notre échantillon ne nous permet pas de contrôler pour le secteur en raison d'une trop forte variété au sein de l'échantillon. Toutes les variables testées découlent directement du questionnaire (voir annexe). En particulier, nous avons conduit une logistique multinomiale exprimant l'âge de la démarche en fonction du nombre d'activités impliquées, de la présence d'une fonction dédiée et de l'implication des fournisseurs. De plus, nous avons mené une série de régressions logistiques pour tester les relations soulignées par nos hypothèses H2a (entre l'ancienneté de la stratégie verte et le nombre de maillons de la supply chain impliqués), H2b (entre l'ancienneté de la stratégie verte et l'implication des fournisseurs), H3a (entre le niveau de réglementation et l'orientation vers la réduction des coûts) et H3b (entre les actions des concurrents et l'orientation vers la différenciation).

4. RÉSULTATS

Notre étude montre que 83% des entreprises, c'est-à-dire une très forte majorité, déclarent prendre en compte l'environnement dans leurs décisions stratégiques. Les motivations à une telle démarche comprennent le respect des normes environnementales (73% des entreprises interrogées) et le souhait d'améliorer l'image de l'entreprise (60% d'entre elles). Néanmoins, malgré une intention généralisée, seules 35% des entreprises ont commencé à mettre en place une supply chain verte.

Les motivations à mettre en place une supply chain verte sont conformes à celles annoncées par la littérature à savoir : les réglementations (respect des lois et anticipation des futures contraintes, 22%), l'image de marque (19%), l'innovation (produit/processus, 15%) et la réduction des coûts (via l'optimisation des processus et des flux, 13%). Le critère d'image de

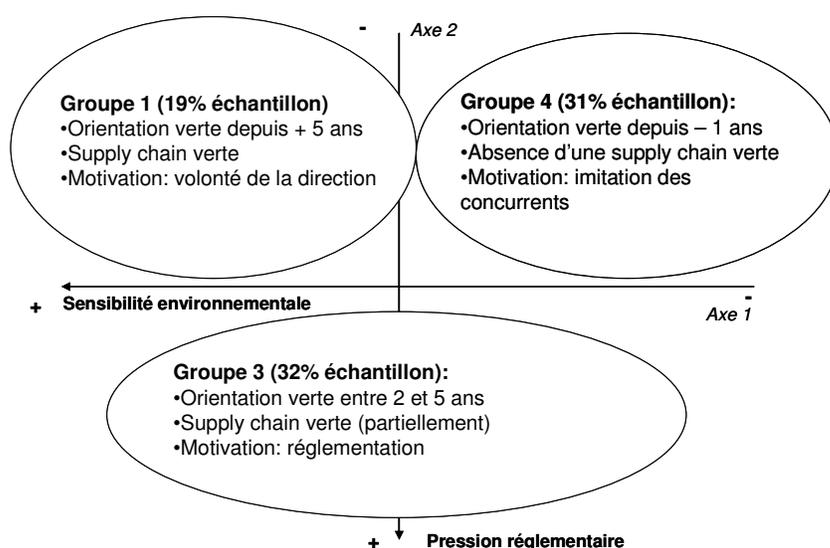
marque est surtout cité par les entreprises des secteurs de la grande consommation et grande distribution alors que l'optimisation est un levier prioritairement cité par les entreprises agissant en b to b et dans l'industrie.

Sur les différents maillons de la supply chain, diverses orientations émergent. 81% des entreprises qui mettent en place une supply chain verte, ont modifié leurs opérations de logistique et transport. La mesure environnementale la plus répandue (41%) concerne une réorganisation des flux logistiques permettant de réduire le nombre de trajets. 66% ont adopté une démarche d'éco-sourcing, favorisant les achats de matériaux ou produits moins polluants. 65% ont modifié leurs opérations de production par une refonte des processus (35%) et en utilisant des matériaux et équipements moins polluants (24%). 59% ont mis en place une approche d'éco-conception des produits et procédés. 59% ont mis en place des initiatives de logistique inversée dans le cadre du recyclage produits.

4.1 RESULTATS DU TEST DES HYPOTHESES

Afin de tester nos hypothèses, nous avons réalisé une Analyse de Correspondance Multiple (ACM) puis classé les entreprises sur un plan à deux dimension donné par l'ACM. Les variables utilisées pour l'analyse comprennent : l'adoption d'une démarche environnementale et son ancienneté, la mise en place d'une supply chain verte (sur les différentes fonctions), les motivations à rendre la stratégie et les pratiques de supply chain plus vertes.

Figure 1: analyse ACM et identification des groupes



La représentation graphique de l'ACM (figure 1) identifie l'axe 1 comme représentant de la conscience environnementale des entreprises. Sur la partie gauche du graphique, sont présentes les entreprises qui ont intégré la dimension environnementale dans leur stratégie

depuis plus de cinq ans. Elles ont un département dédié à ces questions. Sur la partie droite, les entreprises prennent en compte l'environnement dans leur activité depuis moins de trois ans et n'ont ni fonction dédiée, ni supply chain verte. Le second axe correspond au rôle des pressions normatives comme il oppose les entreprises subissant ou percevant subir de fortes pressions réglementaires et celles qui déclarent être peu ou pas influencés par les réglementations.

Le classement des entreprises interrogées sur les axes de l'ACM laisse apparaître 4 groupes, donnés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Classification des entreprises par groupes (cluster)

CLUSTER	Fréquence	Pourcentage	Fréquence cumulée	Pourcent . cumulé
1	95	19.08	95	19.08
2	91	18.27	186	37.35
3	159	31.93	345	69.28
4	153	30.72	498	100.00

Trois des quatre groupes sont bien représentés par les deux premiers axes et constituent 82% de l'échantillon, alors que la représentation du dernier groupe nécessiterait un troisième axe. En ce qui concerne les trois premiers groupes, les entreprises des groupes 1 et 3 ont une bonne reconnaissance de l'importance de la question environnementale par rapport à celles du groupe 4 (figure 2). Les résultats de l'ACM sont davantage exploités à travers certaines variables illustratives telles que le pays ou le secteur de l'entreprise.

Conformément à nos hypothèses (H1a, H1b, H2a), les entreprises du groupe 1 (avec une approche plus ancienne de l'environnement) ont mis en place un département dédié aux questions environnementales. Elles ont également mis en place une stratégie de supply chain verte et l'ont fait en prenant en compte les différentes fonctions (approvisionnement en matières premières, sourcing, conception des produits, fabrication, logistique et logistique retour). La volonté de la direction générale est aussi citée, dans ce groupe, comme l'une des raisons majeures à la mise en place d'une supply chain verte. La motivation principale à une telle stratégie concerne l'innovation des produits et processus et l'image de l'entreprise (conformément à H3b).

Dans le groupe 3, les entreprises ont adopté une stratégie verte depuis au moins 3 ans. L'autre critère déterminant de ce groupe concerne l'existence de réglementations environnementales strictes ou la perception que les réglementations en place représentent une réelle contrainte pour l'activité des entreprises. Dans ce cas, les motivations à l'adoption d'une stratégie de supply chain verte sont la réduction des coûts et l'optimisation des processus (conformément à H3a). Avec 32% de l'échantillon, ce groupe laisse apparaître des caractéristiques qui ont été

largement étudiées dans le passé, à travers la littérature “green/lean”. Les entreprises de ce groupe viennent en priorité de secteurs tels que la chimie, l’énergie et les industries de métallurgie historiquement très règlementées dans le domaine de l’environnement et particulièrement la prévention des risques et les problématiques de sécurité. Concernant les écarts géographiques, les entreprises japonaises semblent subir des réglementations environnementales plus sévères qu’au Royaume-Uni.

Enfin, le groupe 4 comprend les entreprises qui ne s’intéressent aux questions environnementales que depuis peu, par reproduction des actions menées par les acteurs les plus performants de leur environnement concurrentiel. Les réglementations environnementales ne représentent pas une contrainte pour ces entreprises. La mise en place d’une supply chain verte n’est pas d’actualité. En raison de leur faible impact sur l’environnement au niveau de leur supply chain, les entreprises de services et de distribution sont particulièrement représentées dans ce groupe.

En ce qui concerne le détail de nos hypothèses, nous attendons d’abord un lien positif entre l’ancienneté de la prise en compte de l’environnement au niveau stratégique et l’institutionnalisation de la fonction dans l’entreprise (H1a). Tel que mis en évidence dans notre table de corrélations (tableau 2), les corrélations deux à deux confirment un tel lien et représentent en conséquence une première étape vers une confirmation de H1a. De même, un coefficient de corrélation significatif entre l’ancienneté de la stratégie environnementale et les actions au niveau de la supply chain verte représente une confirmation préliminaire de notre seconde hypothèse (H1b).

Tableau 2: Table de corrélations entre les principales variables :

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.Strategie verte	1.00										
2.Age de l’initiative	NA	1.00									
3.Implication des fourn.	NA	-0.16*	1.00								
4.Nombre de maillons	NA	0.42***	-0.05	1.00							
5.Fonction dédiée	-0.11**	0.05	0.13	0.01	1.00						
6. Benelux	0.09**	0.06	0.13	0.05	0.03	1.00					
7. Japon	0.05	0.09	-0.13	-0.11	0.06	-0.08**	1.00				
8. USA	0.04	-0.01	-0.08	0.05	-0.07*	-0.11***	-0.11***	1.00			
9. UK	0.03	-0.07	-0.11	0.00	0.03	-0.20***	-0.19***	-0.25***	1.00		
10. France	-0.08**	-0.11*	0.01	-0.02	-0.01	-0.17***	-0.16***	-0.21***	-0.37***	1.00	
11. Taille de l’entreprise	NA	0.32***	-0.24***	0.09	0.00	-0.03	0.17**	0.03	-0.10**	-0.02	1.00
12. SC verte	NA	0.23***	NA	NA	0.04	-0.07	0.33***	-0.13***	0.02	-0.09*	0.22***

Significatif à * 0.1; ** 0.05; ***0.01

Séparément, tel que mis en évidence dans le tableau 3, la présence d'une fonction dédiée est particulièrement répandue lorsque l'entreprise a pris en compte la dimension environnementale dans sa stratégie depuis plus de 5 ans (lien significatif entre les deux variables).

Notre seconde hypothèse (H1b) vise à tester le lien entre l'ancienneté de la prise en compte de l'environnement au niveau stratégique et l'adoption d'une stratégie de supply chain verte. Notre classification confirme que l'adoption d'actions de supply chain vertes dépend du niveau de maturité de la démarche au niveau stratégique (H1b).

Si l'on s'intéresse aux fonctions de la supply chain, l'analyse des correspondances a montré que les entreprises agissent différemment selon la maturité de l'initiative. En particulier, et tel que mis en évidence dans la figure 2 ci-dessous, la logistique est la fonction la plus impliquée dans les démarches de supply chain verte, suivie par la production et le sourcing. Enfin et tel que donné dans le tableau 3, le nombre d'activités impliquées dans la supply chain verte augmente avec l'âge de l'intention stratégique verte. Ces résultats confirment encore H2a.

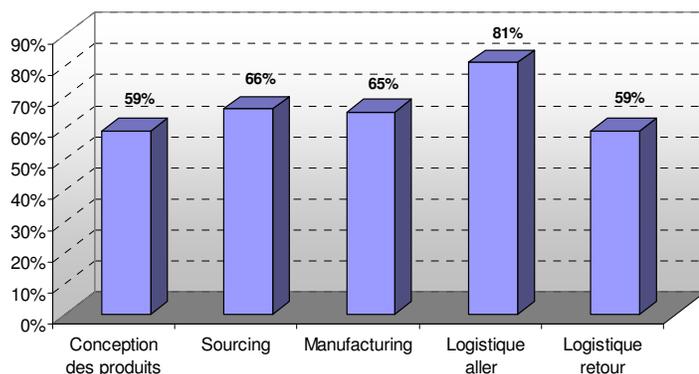
Tableau 3 : résultats des régressions multinomiales, variable dépendante l'ancienneté de la démarche verte dans la stratégie (catégorie de référence implication < 1 an)

N = 90; Prob > chi2 = 0.0000; pseudo R2= 0.3755

Coefficient	Catégorie: 1-3 ans	Catégorie: 3-5 ans	Catégorie: plus de 5 ans
Nombre de maillons	1.779**	1.938**	2.961***
Fonction dédiée	1.067	1.596	1.679*
Implication des fournisseurs	-1.325*	- 0.663	-1.784**
Taille de l'entreprise	0.382	0.477	1.177***
France	-0.639	-36.785	-0.821
UK	-1.993	- 0.280	-1.847
USA	-3.576	- 2.538	33.039
Japon	25.737***	- 8.272	28.069
Benelux	-0.986	0.343	0.213
Cons.	-4.340	- 7.876*	-11.137**

Significatif à * 0.1; ** 0.05 ; ***0.01

Figure 2: Détail par fonction de l'adoption de la supply chain verte



Concernant l'implication des partenaires de la chaîne, nos données ne nous permettent pas de confirmer un tel lien pour les prestataires logistiques, les sous-traitants ou les clients. En revanche, nous avons obtenu un coefficient significatif mais négatif entre l'implication des fournisseurs et le niveau de maturité de la stratégie verte pour les entreprises qui mènent une stratégie environnementale depuis plus de 5 ans ou depuis 1 à 3 ans (voir régression logistique multinomiale dans le tableau 3). Cela tendrait à signifier que plus l'entreprise bénéficie d'une longue expérience de stratégie environnementale, moins elle implique ses fournisseurs. Ce résultat, apparemment en contradiction avec nos prédictions (H2b) pourrait indiquer que les entreprises qui bénéficient d'une expérience en matière d'environnement ont déjà impliqué leurs fournisseurs et ne considèrent plus cette action comme prioritaire. Une autre explication consisterait à une inversion de la causalité entre les deux variables argumentant que les fournisseurs amènent leurs clients vers une stratégie verte. Par conséquent, l'implication des fournisseurs serait alors la plus forte quand la stratégie verte est très récente. De façon générale, nos recherches futures devraient nous permettre d'élucider ce phénomène ainsi que de mieux comprendre l'influence des autres types de partenaires.

Enfin, tel que mis en évidence dans le tableau 4, nous avons confirmé les relations entre nos variables principales (H2a, H3a et H3b). En particulier, les effets principaux observés et déclarés des actions de supply chain verte (réduction des coûts ou image / différenciation) confirment notre analyse en ce que la réduction des coûts devient prioritaire en présence d'une réglementation environnementale forte. Inversement, quand les réglementations sont faibles, les entreprises sont surtout influencées par les actions des concurrents et se concentrent sur l'amélioration de l'image et la différenciation.

Tableau 4: résultats des régressions logistiques

	H2a	H3a	H3b
Variable dépendante	Nombre de maillons	Réduction de coûts	Différenciation/Image
Variables indépendante			
Age de démarche	0.50***		
Fonction dédiée	-0.14		
Implication fourn.	0.87**		
Taille de l'entreprise	-0.04	0.13	0.20*
Pays	-0.42 to 0.38	-0.91 to 0.20	-1.13* to 0.08
Règlementations		0.61**	0.02
Action des concurrents			1.52***
Significativité modèle	***	***	***
Pseudo R2	0.18	0.11	0.26
Nombre d'observations	82	282	145

Significatif à * 0.1 ; ** 0.05 ; ***0.01

Au global, la plupart de nos hypothèses sont confirmées. En particulier, nous avons confirmé le lien entre l'ancienneté de l'intention stratégique en matière d'environnement, la maturité de

la supply chain verte et l'institutionnalisation de la fonction. Inversement, le lien entre l'ancienneté de la démarche et le nombre de partenaires impliqués devra être davantage étudié dans le futur.

Finalement, nous avons mis en évidence différentes trajectoires pour une stratégie de supply chain verte qui reflètent différentes motivations institutionnelles et que nous supposons être aussi liées à différents contextes sectoriels. Quand les réglementations environnementales sont fortes, signe de la présence d'isomorphisme coercitif, les actions visent principalement à une réduction des coûts. Inversement, quand les mesures environnementales sont prises de façon volontaire, l'isomorphisme est mimétique ou normatif et les actions sont principalement orientées vers l'innovation.

5. DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Les résultats actuels de notre étude sont le produit d'un travail en cours. Néanmoins, de tels résultats confirment que l'adoption d'une posture environnementale au niveau stratégique représente une étape importante avant toute action concrète, menée au niveau de la supply chain. L'analyse des correspondances et l'identification des groupes nous apprend que certaines entreprises ont été impliquées dans une démarche écologique au niveau stratégique depuis plus de cinq ans et qu'elles sont capables de mettre en place une stratégie de supply chain verte largement cautionnée par la volonté de la direction générale. De plus, nous avons montré que l'adoption d'une supply chain verte est un processus continu aussi bien au niveau de l'entreprise, qu'à celui de la supply chain ou du secteur d'activité. Enfin, nous avons mis en évidence différentes trajectoires possibles pour l'adoption d'une supply chain verte, en fonction de différents types de pressions institutionnelles. En particulier, Les entreprises qui évoluent dans un contexte fortement règlementé subissent des pressions coercitives et mettent en place une supply chain verte visant prioritairement à réduire les coûts. Inversement, les environnements moins règlementés favorisent l'émergence de supply chain vertes destinées à offrir innovation et différenciation. Les initiatives de supply chain verte sont alors diffusées à travers des pressions normatives ou mimétiques. Nos résultats peuvent être interprétés comme une réponse à l'appel à contributions de Grewal et Dharwadkar's (2002) qui examinent le comportement de l'entreprise sur sa supply chain dans différents contextes institutionnels. De plus, notre travail est une première tentative de test à grande échelle et dans de multiples secteurs, de certains éléments développés dans les recherches récentes (Matten et Moon 2008) sur les différences entre pays (en particulier Etats-Unis et Europe) en matière d'actions et

d'organisation de responsabilité sociale. L'utilisation des théories néo-institutionnelles pour mieux comprendre de quelle façon les entreprises opérationnalisent leur stratégie environnementale au niveau de la supply chain est l'un des apports principaux de notre recherche.

Ces premiers résultats offrent aussi des perspectives de recherche future. Pour mieux comprendre la diffusion des pratiques de la supply chain verte, il serait intéressant d'évaluer la contribution des deux composantes des pressions normatives et mimétiques (i.e. souhait de la direction générale et comportement des autres entreprises). Dans le futur, nous comptons également mieux comprendre de quelle façon les trajectoires de supply chain verte s'articulent avec les grandes stratégies de supply chain (dichotomie de Christopher et Towill lean / agile, 2001). En supposant que les choix de supply chain management sont cohérents avec les décisions opérationnelles de supply chain verte et que la performance écologique est liée à la performance économique, nous nous attendons à identifier deux types principaux de supply chain verte : une supply chain verte d'optimisation et une supply chain verte d'innovation. Enfin, nous souhaiterions approfondir si l'adoption anticipée d'une supply chain verte a réellement un effet positif sur la performance, tel que prédit par la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell 1983, Tolbert et Zucker 1996). A cet effet, nous comptons compléter notre base par une collecte de données sur la performance des entreprises.

Malgré les contributions réelles de notre travail, nous en reconnaissons aussi les limites. D'abord, notre méthodologie pourrait être affinée et nos données complétées par d'autres sources (états financiers et rapports de développement durable, entretiens approfondis, bases de données spécialisées,...) qui permettraient une analyse plus fine des pratiques et leur évolution ainsi qu'une meilleure compréhension de l'influence des actions de supply chain verte sur la performance. Ensuite, nos données présentent des faiblesses. Alors que notre étude est internationale, notre échantillon ne comprend pas de pays tels que l'Allemagne, particulièrement innovants en matière d'écologie. De plus, la nature de nos données, qualitative, limite les potentialités de l'analyse statistique. Enfin, au delà de cette perspective globale, il serait pertinent de mener une analyse plus fine sur les spécificités par pays ou secteur d'activité pour mieux comprendre l'influence des isomorphismes coercitif, normatif et mimétique dans la supply chain verte.

En dépit de ses limites, notre recherche offre une perspective optimiste sur la diffusion des pratiques de supply chain verte au sein d'entreprises internationales et appartenant à différents

secteurs d'activité. Elle permet aussi de dresser différentes trajectoires de supply chain verte en fonction de différents types de pression institutionnelles.

Références

- Abrahamson, E., et Rosenkopf, L. (1993), Institutional and competitive bandwagons: using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion, *Academy of Management Review*, 18:3, July , pp. 487-517.
- Aragon-Correa, J.A. et Sharma, S. (2003), A contingent resource based view of proactive corporate environmental strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1: 71-88.
- Bacallan, J.J. (2000), Greening the supply chain, *Business and Environment*, 6: 5, pp. 11-12.
- Baron, D.P. (1995), Integrated Strategy: market and non market components, *California Management Review*, Winter95, 37:2, pp.47-65.
- Bowen, F.E., Cousins, P.D., Lamming, R.C., et Faruk, A.C. (2006) Horses for courses: explaining the gap between the theory and practice of green supply, in J. Sarkis (Ed.) *Greening the Supply Chain*, London: Springer-Verlag.
- Chen, C.C. (2005), Incorporating green purchasing into the frame of ISO 14000, *Journal of Cleaner Production*, Vol.13, pp. 927-933.
- Christopher, M. et Towill, D. (2001), An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 31, No.4, pp. 235-246.
- Davis, P.S., Desai, A.B. et Francis, J.D. (2000), Mode of international entry: an isomorphism perspective, *Journal of International Business Studies*, 31: 2, 2nd quarter, pp. 239-258.
- de Brito M., Carbone V. and Meunier C. (2008), Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: organisation and performance. *International Journal of Production and Economics*, vol. 114, pp. 534–553.
- Delmas, M.A. et Toffel, M.W. (2008), Organizational responses to environmental demands: opening the black box, *Strategic Management Journal*, Oct, 29:10, pp.1027-1055.
- Di Maggio, P. et Powell, W.W. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.
- Florida, R. (1996), Lean and green: the move to environmentally conscious manufacturing, *California Management Review*, vol. 39. N°1, Fall.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Marshfield, Massachussets: Pitman Publishing, Inc.
- Frosch, R.A. et Gallopoulos, N.E. (1989), Strategies for manufacturing, *Scientific American*, Vol. 261, N°9, pp. 94–102.
- Galaskiewicz, J. et Wasserman, S. (1989), Mimetic processes within an interorganizational field: an empirical test, *Administrative Science Quarterly*, 34: 3, September, pp. 454-79.
- Galaskiewicz, J. et Burt, R.S. (1991) Interorganizational Contagion in Corporate Philanthropy, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 88-105.
- Gomez, P.Y. (1995), *Qualité et théorie des conventions*, Paris : Economica.
- Goodrick, E., et Salancik, G.R. (1996), Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births, *Administrative Science Quarterly*, 41 :1, pp.1-28.
- Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, (3), pp. 481-510.
- Greve, H.R. (1996), Patterns of competition: the diffusion of a market position in radio broadcasting, *Administrative Science Quarterly*, 41: 1, March, pp. 29-60.
- Grewal, R. et Dharwadkar, R. (2002), The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 66: 3, July, pp.82-97.
- Guide, V. D. R. et Van Wassenhove, L. N. (2001), Managing product returns for remanufacturing, *Production Operations Management*, Vol. 10, pp. 142-154.

Håkansson, H. et Snehota, I. (2005), *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.

Handfield, R.B., Walton, S.V., Seegers, L.K. et Melnyk, S.A. (1997), 'Green' value chain practices in the furniture industry, *Journal of Operations Management*, Vol. 5, pp. 293-315.

Haunschild, P.R. (1993), Interorganizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 564-592.

Hoffman, A.J. (1999), Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry, *Academy of Management Journal*, Aug, 42:4, pp.351-371.

Hunt, R.G. et Franklin, W.E. (1996), LCA – how it came about – personal reflections on the origin and the development of LCA in the USA. *International Journal of Life Cycle Assessment*, Vol. 1, N°1, pp. 4–7.

Jennings, P.D. et Zandbergen, P.A. (1995), Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 1015-1052.

Klassen, R. D. (2001), Plant-level environmental management orientation: The influence of management views and plant characteristics, *Production and Operations Management*, Vol.10, N°3, pp. 257–275.

Kleindorfer, P.R. Synghal, K. et Van Wassenhove, L.N. (2005), Sustainable Operations Management, *Production and Operations Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 482–492.

Lieberman, M.B. et Asaba, S. (2006), Why do firms imitate each other? *Academy of Management Review*, Vol 31, N°2, pp. 366-385.

Linton, J.D., Klassen, R. et Jayaraman, V. (2007), Sustainable supply chains: An introduction, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pp. 1075-1082.

March, J.G. et Simon, H.A. (1958), *Organizations*, New York: John Wiley and Sons.

Matos, S. et 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, November, pp.1083–1102.

Matten, D. et Moon, J. (2008), “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, Vol. 33, pp.404-424.

McFarland, R.G., Bloodgood, J.M. et Payan, J.M. (2008), Supply chain contagion, *Journal of Marketing*, Vol. 75, pp. 63-79.

Meyer, J.W. et B. Rowan (1977), Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.

Moatti, V. (2009), Learning to expand or expanding to learn? The role of imitation and experience in the choice among several expansion modes. *European Management Journal* 27(1), pp 36-46.

Noci, G. (2000), Environmental reporting in Italy: current practices and future developments, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9, pp. 211-23.

Porter, M. et Kramer, M.R. (2006), Strategy and Society, *Harvard Business Review*, December, pp. 78-83.

Preuss, L. (2001), In Dirty Chains? Purchasing and Greener Manufacturing, *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, N° 3-4, pp. 345-359.

Rao, P. (2006), “Greening of suppliers/in-bound logistics in the South East Asian Context”, in Joseph Sarkis, *Greening the Supply Chain*, Springer-Verlag, London

Rao, P. et Holt, D. (2005), Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25, No. 9, pp. 898-916.

Rebitzer, G. (2002), Integrating life cycle costing and life cycle assessment for managing costs and environmental impacts in supply chain analysis and LCA, in S. Seuring and M. Goldbach (Eds.), *Cost Management in Supply Chains*, Physica-Verlag, Heidelberg.

- Rogers, D., Lambert, D., Croxton, K. et Garcia-Dastugue, S. (2002), The Returns Management Process, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, N° 2, pp.1-17.
- Sarkis, J. (1999), *How green is the Supply Chain? Practice and research*, Clark University, Worcester, MA.
- Sarkis, J. (2006), *Greening the Supply Chain*, Springer-Verlag, London.
- Scott, R.W. (2001), *Institutions and Organizations*, 2nd ed, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Shapiro, C. (2003), Bandwagon effects in high-technology industries, *Journal of Economics*, vol.80, 3, 287-292.
- Sharma, S. et Henriques, I. (2005), Stakeholder influences on sustainability practices in the canadian forest products industry, *Strategic Management Journal*, Feb, 26: 2, pp.159-180.
- Simpson, D. F. et Power, D.J. (2005), Use the supply relationship to develop lean and green suppliers, *Supply Chain Management: An international Journal*. Vol. 10, No1, pp.60-68
- Stock, J., Speh, T. et Shear, H. (2002), Many happy (product) returns, *Harvard Business Review*, 80: 7, July, pp.16-17.
- Tolbert, P.S. et Zucker, L.G. (1996) Institutionalization of institutional theory, in S. Clegg, C.Hardy et W. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies*, London: Sage, pp. 175-190.
- Tolbert, P.S. et Zucker L.G. (1983), Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform 1880-1935, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 22-39.
- Vachon, S. et Klassen, R.D. (2008), Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, pp. 299-315.
- WCED - World Commission on Environment and Development (1987) *Our Common Future*, Oxford University Press.
- Xia, J., Tan J et Tan, D. (2008) Mimetic entry and bandwagon effect: the rise and decline of equity joint venture in China, *Strategic Management Journal*, vol 29, p195-217.
- Young, R. (2000), Managing Residual Disposition: Achieving Economy, Environmental Responsibility and Competitive Advantage Using the Supply Chain Framework, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36, N°1, pp. 57-66.
- Zhu, Q. et Sarkis, J. (2007), The moderating effect of institutional pressures on emergent green supply chain and performance, *International Journal of Production Research*, Vol. 45, N° 18/19, pp. 4333-4355.
- Zsidisin, G.A. et Siferd, S.O. (2001), Environmental purchasing: a framework for theory development, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7: 1, pp. 61-73.

Annexe: extrait du questionnaire en ligne:

<p>Existence d'une intention stratégique verte</p> <ul style="list-style-type: none">● La dimension environnementale est-elle prise en compte dans les décisions stratégiques de votre entreprise? Oui, Non, Ne sais pas
<p>Ancienneté de la stratégie verte et présence d'une fonction dédiée</p> <ul style="list-style-type: none">● Depuis combien de temps votre entreprise prend elle en compte la dimension environnementale dans ses décisions stratégiques? Moins d'un an, 1 à 3 ans, 3 à 5 ans, plus de 5 ans, NSP● Avez-vous une fonction dédiée à l'environnement? Oui, Non, NSP
<p>Facteurs (Présence d'influences réglementaires ou concurrentielles)</p> <ul style="list-style-type: none">● Quelles sont les raisons principales qui ont amené votre entreprise à prendre l'environnement en compte dans ses décisions stratégiques? Les réglementations environnementale, les actions des concurrents, la réduction des coûts, l'image, la volonté de la direction, l'innovation (produit ou processus), les opportunités de nouveaux marchés, les pressions des lobbies.● Votre entreprise est-elle soumise à des réglementations environnementales? Oui, Non, NSP● Les réglementations environnementales vous ont forcé à ... (Oui/Non): Modifier vos processus de production, Investir dans de nouvelles technologies, Remplacer ou modifier des substances dans les produits, Développer de nouvelles stratégies, Changer la localisation des équipements, La mise en place d'EMS autour d'ISO 14000, Changer de fournisseurs.● Considérez-vous les réglementations environnementales comme... (Oui/Non/NSP) : Une réelle contrainte, Sans effet sur l'activité, Critiques pour l'activité, Une opportunité d'innovation● Quelles étaient vos principales motivations à la mise en place d'une supply chain verte? Les réglementations, Les pressions concurrentielles, Les réductions de coûts, L'amélioration de l'image de l'entreprise, La volonté des dirigeants, L'innovation (produit ou processus), De nouvelles opportunités de marchés, Les pressions des lobbies.● Vos concurrents principaux ont-ils adopté une démarche de supply chain verte? (Oui, Non, NSP)● Quelle raison principale vous empêche de prendre en compte la dimension environnementale dans votre supply chain ? Coûts trop élevés, Trop complexe à mettre en place, Ne relève pas de notre responsabilité, Absence de retour sur investissement, Manque d'information, Autre (à spécifier..)
<p>Périmètre de la supply chain verte²</p> <ul style="list-style-type: none">● Votre entreprise a-t-elle mis en place une supply chain verte? Oui, Non, NSP● Quels sont les acteurs impliqués dans votre démarche de supply chain verte? (Oui ou Non): Fournisseurs, Sous-traitants, Prestataires logistiques, Client (B to B), Associations non gouvernementales, Administrations ou acteurs locaux, Consommateurs (B to C), Autres (A spécifier).● Travaillez-vous avec vos concurrents à développer les réglementations environnementales de votre secteur d'activité? Oui, Non, NSP● Votre entreprise a-t-elle adopté une démarche d'éco-conception? (Oui/Non)● Votre entreprise a-t-elle adopté une démarche d'éco-sourcing? (Oui/Non)● Votre entreprise a-t-elle adopté une démarche environnementale dans sa production ? (Oui/Non)● Votre entreprise a-t-elle adopté une démarche environnementale dans sa logistique ? (Oui/Non)● Votre entreprise a-t-elle adopté une démarche environnementale dans sa logistique retour ? (Oui/Non)
<p>Effets de la supply chain verte</p> <ul style="list-style-type: none">● La supply chain verte a-t-elle permis à votre entreprise de ... (Oui ou Non): Réduire les coûts de production, Réduire les coûts logistiques, Optimiser les processus de production, Optimiser les flux logistiques, Améliorer l'image de marque, Se développer sur de nouveaux marchés, Se différencier des concurrents, Autre (à spécifier).

² Les motivations et résultats de chaque phase de la supply chain verte ont également été analysés. Néanmoins, nous avons choisi de retirer cette partie de cet extrait du questionnaire.