

Essai d'analyse de la relation des pratiques SCM et la performance environnementale : Etude de cas

Analysis of the relationship between SCM practices and environmental performance: Case study

KOHLI Dalal

FSJES Agadir

Université Ibnou Zohr

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

dal.kohly@gmail.ma

BATRICH Hassan

Enseignant chercheur

FSJES Agadir

Université Ibnou Zohr

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

hassan.Batrich@gmail.com

Date de soumission : 05/09/2023

Date d'acceptation : 28/10/2023

Pour citer cet article :

KOHLI D. & BATRICH H. (2023) «Essai d'analyse de la relation des pratiques SCM et la performance environnementale : Etude de cas», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 807 - 826

Résumé

L'adoption des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) peut avoir un impact sur de nombreux aspects de la performance de l'entreprise. De plus, certains travaux sur la mesure de la performance au fil des années sont passés d'une focalisation sur les aspects financiers de la performance à une performance plus holistique qui inclut des aspects non financiers. À cette fin, la gestion et les pratiques de la chaîne d'approvisionnement sont devenues essentielles pour obtenir un avantage concurrentiel et améliorer les performances des entreprises et s'ouvrir sur le marché international ainsi qu'élargir leur réseau de partenaires.

La recherche de la performance a été et continue d'être l'une des préoccupations tant recherchées par la logistique et son corollaire SCM. À cette fin, le champ de la gestion logistique s'élargit pour inclure des pratiques visant à minimiser l'impact négatif des activités d'une entreprise sur son environnement.

Nous avons entrepris notre travail en utilisant une étude de cas unique, qui implique des entretiens semi-directifs avec cinq responsables de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise marocaine. À cet égard, nous essayerons d'analyser les pratiques SCM et les démarches adoptées par les entreprises afin d'atteindre la performance environnementale.

Mots clés : Pratiques Supply Chain Management, Performance environnementale; Supply Chain Management; Démarche environnementale; pratiques vertes de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Abstract

Adopting supply chain management (SCM) practices can have an impact on many aspects of business performance. Furthermore, some research on performance measurement over the years has shifted from a focus on the financial aspects of performance to a more holistic performance that includes non-financial aspects. In this regard, SCM management and practices have become essential for gaining a competitive advantage, improving company performance, expanding into international markets, and broadening their network of partners.

The pursuit of performance has been and continues to be a highly sought-after concern for both logistics and its counterpart, SCM. To this end, the field of logistics management is expanding to include practices aimed at minimizing a company's negative impact on the environment.

We have undertaken our work using a unique case study, involving semi-directive interviews with five supply chain managers of a Moroccan company. In this respect, we will attempt to analyze the SCM practices and approaches adopted by companies to achieve environmental performance.

Keywords: Supply Chain Management Practices; Environmental Performance; Supply Chain Management; Environmental Approach; Green Supply Chain Management Practices

Introduction

Le SCM a longtemps été le lieu de convergence de multiples domaines d'expertise, incluant l'approvisionnement, la logistique, le transport, la distribution, le marketing, et les technologies de l'information. Idéalement, le concept holistique SCM englobe chacune de ces fonctions pour développer une stratégie globale de la chaîne d'approvisionnement qui améliore finalement les performances de l'entreprise (Croom, et al., 2000). Tous les types d'organisations considèrent la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) comme une stratégie fondamentale, principalement pour améliorer leur position concurrentielle (Li et al., 2006). Pour ce faire, les entreprises devraient s'impliquer davantage dans la manière dont leurs fournisseurs et leurs clients mènent leurs activités. Pour être compétitives dans l'environnement difficile d'aujourd'hui, les entreprises doivent être en mesure d'intégrer efficacement les fonctions internes dans leurs opérations et de les relier efficacement aux opérations externes des fournisseurs et les différents acteurs de la SupplyChain. Elles doivent se concentrer sur les pratiques du SCM qui affectent l'amélioration des activités et les performances de la chaîne d'approvisionnement.

Cependant, peu de recherches ont été menées sur les entreprises appliquant des pratiques de SCM (Brulhart et Moncef, 2010). Par ailleurs, le développement de la performance est l'un des soucis majeurs des entreprises d'aujourd'hui. Cela s'explique par la nécessité de déployer des pratiques de SCM et de développer des indicateurs pour mesure de la performance, notamment les systèmes de mesure environnementale. Aussi, la prise de conscience mondiale de l'aggravation de la crise climatique est devenue un catalyseur important pour les entreprises qui s'engagent sur une nouvelle trajectoire neutre en carbone, et qui les oblige à améliorer la gestion de leur chaîne d'approvisionnement et leur performance environnementale (Khan et al., 2021). Concernant cette crise climatique, les chercheurs ont montré que les entreprises qui réagissent activement aux signaux environnementaux institutionnels externes et les adoptent peuvent atteindre des résultats environnementaux grâce à une innovation écologique multiforme permettant l'obtention d'un avantage concurrentiel (Zailani et al., 2015).

Le choix de la méthode de recherche de l'étude de cas unique repose sur plusieurs considérations cruciales pour notre enquête. Tout d'abord, notre domaine de recherche est axé sur la performance environnementale des entreprises, un domaine qui peut être profondément influencé par des facteurs spécifiques à chaque organisation. En se concentrant sur un cas unique, nous sommes en mesure d'explorer en détail les pratiques et les approches spécifiques d'une entreprise marocaine dans le contexte de sa chaîne d'approvisionnement.

La question qui découle de ce contexte, et à la quelle nous essaierons d'apporter des éléments de réponses ultérieurement, est la suivante : Comment les entreprises atteignent-elles la performance environnementale à travers l'application des pratiques SCM ?

Pour ce faire, nous commencerons le cadre théorique ensuite nous présenterons le cadre conceptuel de cette étude en examinant en particulier les deux concepts fondamentaux sous enquête, à savoir les pratiques Supply Chain Management (SCM) et la performance environnementale. Ensuite, nous introduirons notre modèle de recherche que nous vérifierons au cours d'une étude de cas unique de nature qualitative. Nous expliquerons également en détail notre méthodologie et présenterons les principales conclusions tirées de cette étude.

1. Le respect de l'environnement et la stratégie de l'entreprise

1.1. La théorie des parties prenantes

Le respect de l'environnement est une gestion stratégique qui soutient qu'une entreprise a des responsabilités envers un groupe élargi de parties prenantes, pas seulement ses actionnaires. Les parties prenantes peuvent inclure les employés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les communautés locales, les gouvernements et l'environnement. La théorie soutient que la réussite à long terme d'une entreprise dépend de la satisfaction des besoins et des intérêts de ses parties prenantes (E. Freeman, 1984). Il a défini les parties prenantes comme étant "tous les groupes ou individus qui ont un intérêt dans l'entreprise et sont affectés par ses activités". Depuis lors, d'autres auteurs ont développé cette théorie, notamment (R. Edward Freeman, et al., 2010). Aussi, le respect de l'environnement est donc une composante importante de la théorie des parties prenantes, car l'environnement est une partie prenante à part entière qui peut être affectée par les activités de l'entreprise. Les entreprises qui adoptent une approche centrée sur les parties prenantes sont souvent plus engagées dans la protection de l'environnement, car elles reconnaissent l'importance de l'environnement pour les parties prenantes et pour la durabilité de leur propre activité à long terme.

1.2. La théorie de contingence

Est un courant de pensée en management qui soutient qu'il n'y a pas de solution unique ou "meilleure" pour gérer une entreprise, mais plutôt que les meilleures pratiques dépendent des circonstances spécifiques de chaque entreprise. La théorie de contingence met l'accent sur l'adaptation des pratiques de gestion à l'environnement spécifique de l'entreprise, plutôt que de suivre des règles générales, à cet effet elle a été développée dans les années 1960 et 1970 par des chercheurs comme Fiedler, Lawrence et Lorsch, qui ont étudié les relations entre la structure

de l'entreprise, les styles de leadership et les performances. Selon eux, les facteurs tels que la taille de l'entreprise, la technologie utilisée, le niveau de complexité, et le degré de stabilité de l'environnement ont un impact sur la manière dont une entreprise devrait être gérée pour être efficace. En plus, la théorie de la contingence souligne que les entreprises doivent s'adapter aux changements de leur environnement pour maintenir la performance environnementale. Cela peut nécessiter une culture d'entreprise qui encourage l'innovation et l'adaptabilité, ainsi que des systèmes de gestion de l'environnement flexibles et évolutifs.

1.3. La théorie de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Grâce aux travaux pionniers de Bowen, nous avons pu donner une première signification à la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en tenant compte des attentes de la société (Bowen, 1953). La RSE a été formulée comme une responsabilité qui s'étend au-delà des simples aspects économiques et techniques, mettant ainsi l'accent sur l'aspect social (BOUDI.Y, 2021). C'est un concept en gestion qui soutient que les entreprises ont non seulement une responsabilité économique envers leurs actionnaires, mais aussi une responsabilité morale et sociale envers les autres parties prenantes, comme les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et l'environnement. La RSE soutient que les entreprises doivent intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leur stratégie et leurs activités, plutôt que de les considérer comme des coûts supplémentaires. En outre elle a été formalisée pour la première fois dans les années 1960 par des chercheurs comme Archie B. Carroll, qui ont défini la RSE comme étant "la responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'impact de leurs décisions et activités sur les parties prenantes et sur la société dans son ensemble" (Carroll, A. B., 1999).

La RSE est devenue un enjeu croissant pour les entreprises, car les consommateurs, les investisseurs et les gouvernements exigent de plus en plus que les entreprises tiennent compte des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Les entreprises qui adoptent une approche de RSE ont tendance à bénéficier d'une meilleure réputation, d'une fidélité accrue des clients et d'une performance financière supérieure.

2. Les pratiques SCM et la performance de l'entreprise

Le terme SMC est surtout utilisé pour désigner la synchronisation des procédures d'une entreprise avec celles de ses clients et de ses distributeurs afin que le flux d'information, les offres de service et les documents puissent être conformes aux demandes des clients (Krajewski et., 2019). Par conséquent, le principal objectif du SMC est de gérer le débit et la vitesse de

l'information et des matériaux entre une séquence d'opérations qui forment les « chaînes » ou les brins d'un réseau d'approvisionnement (Slack et Brandon-Jones, 2019). Ensuite, la gestion de la chaîne d'approvisionnement joue un rôle important dans la structure de la SC afin d'accroître le gain concurrentiel et les avantages offerts à la cible client (Lysons et Farrington, 2020).

Pour les pratiques de SCM, tous les niveaux de la SC, y compris les distributeurs, les fabricants, les fournisseurs et les clients, sont intégrés afin d'améliorer le rendement de la Supply Chain (Koh et al., 2007). Sundram a classé les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement en six dimensions à savoir le partage de l'information, perspectives et objectifs convenus, collaboration client et fournisseurs, partage des dangers et des récompenses, intégration des processus et leadership planifié au sein de SC (Sundram, et al., 2016). Dans cette étude, nous conservons trois pratiques qui nous paraissent révélatrices de notre conception du SCM et couvrent l'ensemble des facettes du concept à savoir le partage d'informations (PI), la gestion de la relation partenariale avec les fournisseurs (GRPF), et la gestion de la relation client (GRC).

2.1. Les partenariats stratégiques avec les fournisseurs

Ce sont des efforts élaborés pour bâtir des relations à long terme entre l'entreprise et ses fournisseurs. Ce partenariat est conçu pour exploiter les capacités stratégiques et opérationnelles des entités participantes afin de les aider à obtenir des avantages continus substantiels (Li et al., 2006). Cette relation englobe toutes les opérations nécessaires pour maximiser les performances actuelles des fournisseurs. En outre, il met l'accent sur les relations directes à long terme avec les fournisseurs et favorise la planification mutuelle et les activités de résolution de problèmes. Les organisations fournisseurs peuvent travailler ensemble pour minimiser le temps et les efforts inutiles (Li et al., 2006).

2.2. La gestion de la relation client (GRC)

C'est un élément clé de la mise en œuvre des pratiques de SCM dans toute organisation. Le monde se concentre davantage sur la croissance énorme de produits et de services personnalisés qui nécessitent des organisations pour bâtir des relations à long terme avec leurs clients pour assurer sa durabilité (Jie et al., 2007). Une attention particulière à la relation client aide les entreprises à différencier leurs produits de leurs concurrents régionaux et à conserver la satisfaction et la fidélité de la clientèle. En plus, cette gestion englobe l'ensemble des pratiques menées pour gérer les réclamations des clients et bâtir des relations durables avec les clients

tout en cherchant à mieux les satisfaire (S. Li et al., 2006). La gestion client englobe de nombreux domaines de préoccupation pour une entreprise. Ses pratiques ont été organisées en sept éléments : « *l'évaluation des problèmes des clients, le suivi des clients pour entendre leurs commentaires, l'amélioration du support client, la détermination des facteurs qui influenceront la relation client, la prévision des futures attentes des clients et l'interaction avec eux pour déterminer les normes afin d'assurer leur satisfaction* ». ((K. Tan et al., 1999) ; (K.C. Tan et al., 1998)).

2.3. Le partage d'information

Ce partage fait référence à la capacité des organisations à échanger leurs connaissances, leurs expertises et leurs informations facilement et en toute sécurité avec leurs partenaires SC. Le partage d'informations prend deux aspects : quantitatif et qualitatif. Les deux sont importants pour les pratiques de SCM et ont été traités comme des constructions indépendantes dans les études SCM antérieures. L'aspect qualitatif met l'accent sur la qualité de ce partage qui fait référence à l'exactitude, la crédibilité, la pertinence des informations échangées (S. Li et al., 2006).

3. Les pratiques vertes du SCM et leurs application par l'entreprise

Des académiciens et des praticiens proposent le concept de GSCM comme une solution potentielle pour améliorer la performance environnementale. Bien que le concept de GSCM se retrouve au début des années 1990, la tendance dans la croissance des publications académiques montre qu'il a gagné en popularité après 2000 ((Fahimnia et al., 2015) ; (Seuring et Müller, 2008)). Les pratiques vertes du Supply Chain Management portent sur l'achat vert ou l'achat écologique, l'éco-conception, la coopération environnementale et la logistique inversée.

3.1. L'approvisionnement vert

C'est un programme d'approvisionnement respectueux de l'environnement conçu pour assurer que les achats de l'entreprise correspondent aux objectifs environnementaux établis, notamment la réduction des déchets, la promotion du recyclage et la substitution des matériaux. (Min et Galle, 2001). Les achats verts impliquent que les dirigeants de la chaîne d'approvisionnement intègrent la durabilité dans leurs achats de matières premières tout en satisfaisant les autres aspects traditionnels du coût, de la qualité et de la livraison (Eltayeb, et al., 2011). Les pratiques d'achat environnementales sont regroupées en sept catégories : exigences relatives aux produits, restrictions relatives aux produits, étiquetage, questionnaire fournisseur, certification, systèmes de gestion écologique et audits de conformité (Hamner, 2006).

3.2. L'éco conception

Consiste à concevoir et à développer des produits dans le but de minimiser leurs impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie jusqu'à leur élimination finale sans compromettre d'autres critères importants tels que la performance ou le coût du processus (Johanson, 2002). La conception respectueuse de l'environnement est considérée comme importante car elle intègre des éléments verts dans la conception du produit, notamment en tenant compte du mouvement du produit dans sa chaîne de valeur (Eltayeb, et al., 2011).

3.3. La coopération environnementale

La mise en œuvre des pratiques SCM vertes nécessite une collaboration entre les différentes parties prenantes. Par exemple, la réalisation d'objectifs environnementaux dans l'industrie manufacturière nécessite une collaboration entre les différentes composantes de l'entreprise, notamment : Achats, Marketing, Production, Ressources Humaines. De même, la coopération externe doit apparaître entre les différentes parties prenantes au sein de la SupplyChain, incluant la matière première, le fournisseur de matériaux, le fabricant, le prestataire logistique et le client qui doivent prendre place afin d'introduire une conception éco-responsable pour un produit sûr et facile à recycler (Gonzalez, 2008).

La logistique inversée est un processus de planification et de contrôle de l'efficacité, de la rentabilité des matières premières, des produits semi finis et finis des informations relatives au point d'utilisation pour restaurer ou générer de la valeur ou en disposer de manière appropriée (Rogers et Tibben-Lembke 1999). Son processus va du consommateur au fabricant, créant un cycle entre la source et la consommation du produit. Objectivement, il s'agit de trois types de circulation des produits : l'après-vente (test, réparation, échange), le retour (inventu, produit mis au rebut, retour de commande) et le recyclage qui permet de recycler les retours afin de générer de la valeur. (Ruel, S., et al., (2021)).

D'après notre analyse du cas nous avons récapitulé comment l'entreprise à appliquer ces pratiques dans son processus dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°1 : Green practices et leur application par l'entreprise

Les pratiques SCM vertes	Pratiques de l'entreprise A
L'achat vert	Le choix de variétés de produits plus résistantes et qui répond aux objectifs environnementaux.
L'éco-conception	Conception des produits qui minimisent l'impact sur l'environnement. L'optimisation de l'utilisation des ressources en eau. Baisse de la consommation des emballages plastiques.
La coopération environnementale	Accompagnement 360° sur l'ensemble de la chaîne de valeur : fournisseurs, client... » L'adhésion de leurs partenaires à l'engagement environnemental.
Logistique inversée	Réduction de la quantité d'emballages non recyclables. La gestion des déchets non organiques est opérée par une société externe spécialisée.

Source : Elaborée par nos soins

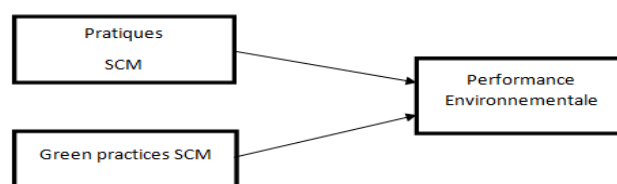
4. La performance environnementale

Le concept de la performance est étudié dans sa conception, pour appréhender le terme performance environnementale, premièrement, nous devons présenter le concept global de performance. Ce concept ambigu a plusieurs définitions depuis qu'il a été utilisé par les gestionnaires. Initialement, dans les années 1980, la performance des entreprises s'est concentrée sur trois choses : les objectifs, les moyens et les résultats. (Gibert, P. 1980). Les trois segments à savoir la pertinence, l'efficacité et l'efficience sont expliqués d'une manière claire : L'efficacité indique si l'entreprise peut atteindre ses objectifs assignés. La pertinence permet de mesurer si l'entreprise a les moyens appropriés pour atteindre ses objectifs et en fin l'efficience qui est définie par l'efficacité à moindre coût. (Oubaouzine, L. 2019). La performance environnementale est définie par « les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux » (Norme ISO 14031, 1999). A cet effet, il faut alors estimer les résultats obtenus en les comparant aux résultats attendus ou standards (Bouquin, 2004). Mais selon, d'autre auteur cette évaluation nécessite l'installation d'outils innovants à savoir : comptes verts,

bilans écologiques, tableaux de bord verts et budgets environnementaux.(Desmazes et Lafontaine, 2007).

Pour donner suite à ces constats de recherche étayant la relation entre la performance environnementale et les pratiques SCM, le modèle de notre recherche se présente comme suit (Figure N°1) :

Figure N°1 : Proposition d'un modèle théorique de recherche



Source : Elaborée par nos soins

5. Méthodologie de recherche

Cette partie sera consacrée au choix de la méthode de recherche pour réaliser notre étude, les objectifs de l'étude, les motifs du choix de notre champ d'investigation ainsi qu'à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus.

L'approche de recherche choisie pour ce travail est de nature qualitative, exploratoire et descriptive. Le choix s'est tranché sur l'étude de cas comme stratégie de recherche pour approfondir notre compréhension des phénomènes en nous concentrant sur des situations et des faits spécifiques (Yin, 2012). Pour sa part, (Wacheux, 1996) définit l'étude de cas « comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications ». Malgré que cette méthode soit jugée non valable du fait qu'elle ne conduise pas à des généralisations, aujourd'hui, nous sommes presque rendu à l'opposé. Scientifiquement, cette approche est devenue non seulement correcte, mais très populaire. Elle constitue aussi un biais favorable dans la communauté scientifique. De plus, de nombreux projets de recherches quantitatives utilisent souvent des études de cas comme méthode complémentaire (Gagnon, Y. C., 2012).

Tableau N°2: Récapitulatif de la méthodologie de recherche

Elément	Choix méthodologique
Question de recherche	Comment les entreprises marocaines atteignent-elles la performance environnementale à travers l'application des pratiques SCM ?
Posture de recherche	Exploratoire et descriptive
Méthode de recherche	Qualitative
Stratégie de recherche	Etude de cas unique
Collecte de données	Call team avec l'ingénieur environnement : Mme O.H. Entretien semi directif assisté par un guide d'entretien. Rapport Développement Durable.

Source : Elaboré par nos soins

5.1. Le Champ d'application

C'est une entreprise marocaine dont l'activité est la production, le conditionnement et l'exportation des fruits et des légumes. Elle intègre tous les stades de la chaîne de valeur du produit, en possédant ses propres fermes, stations de conditionnement et plateformes logistique et commerciale à l'échelle internationale. En 2021, l'entreprise a réalisé 300 millions de €, depuis sa création. Elle a connu une grande expansion avec actuellement : 16 000 salariés et près de 1000 hectares de culture de tomates (rapport Développement Durable). En tant que producteur de fruits et légumes, l'entreprise est particulièrement sensible à la protection de la planète et consciente des enjeux auxquels elle est confrontée. Sa production est basée sur l'utilisation des ressources. Aujourd'hui plus que jamais, nous devons les préserver, les protéger et agir concrètement.

5.2. Le processus de collecte et de traitement des données

Pour la collecte et le traitement des données nous avons choisi cette entreprise pour essayer de trouver des réponses à notre problématique et notre collecte s'est achevée en août 2023. Notre collaboration se poursuit néanmoins car l'objectif était de connaître les pratiques SCM et la démarche adoptée par l'entreprise afin d'atteindre la performance environnementale. Ainsi, notre étude repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès du personnel de l'entreprise

(managers, ingénieur, logisticiens) et aussi des réunions avec l'ingénieur environnement Mme widad, mais nous avons pas eu l'autorisation de divulguer le nom de la société et nous avons respecté leur demande, dans ce contexte particulier, la détermination de la taille de l'échantillon n'est pas préétablie dès le début, mais elle émerge à la fin du processus d'enquête. En d'autres termes, la progression des entretiens guide la détermination de la taille de l'échantillon, tout en respectant le principe de saturation (Van der Maren, J. M. 1996). Vous trouverez ci dessous la liste des répondants Tableau N° 3 :

Tableau N°3 : Liste des répondants

Identifiant de participant	Le sexe	Fonction au sein de l'entreprise	Durée de l'entretien
Interviewé 1	Femme	Directeur Développement Durable	30 min
Interviewé 2	Femme	Ingénieur environnement	40 min
Interviewé 3	Homme	Directeur Supply Chain	35 min
Interviewé 4	Homme	Responsable Logistique	25 min
Interviewé 5	Homme	Responsable Achat	29 min

Source : Elaborée par nos soins

De plus, nous avons examiné divers documents internes afin de mieux appréhender la politique environnementale de la société (rapport développement durable).

5.3. Objectifs de l'étude et motifs du choix du cas

Il est essentiel de définir les objectifs de l'étude, car cela nous permet de recadrer l'étude et de savoir quels renseignements nous devons recueillir. Cette étape consiste à dresser une liste des questions qui sont posées et c'est à partir de cette liste que les unités d'analyse sont construites. Quant à notre étude, les objectifs attendus sont les suivants :

- Connaître les pratiques SCM adoptées par les entreprises;
- Comment collabore l'entreprise avec ses fournisseurs et ses clients ? ;
- Les pratiques vertes du SCM et comment sont-elles concrétisées ?
- Comment ses pratiques contribuent-elles à la performance environnementale ?

Le choix de l'entreprise est justifié par son engagement dans l'amélioration continue de son profil environnemental. Elle a mis en place depuis 2010, une stratégie Développement Durable qui est concrétisée en 2020 par la signature du Pacte Mondial des Nations Unies couvrant l'ensemble de la chaîne, du champ à l'assiette :

- Développement agricole pour limiter au maximum l'utilisation des produits phytosanitaires ;
- Optimiser la consommation et l'utilisation des ressources en eau ;
- Réduire la consommation d'emballages plastiques et recycler les déchets.

6. Résultats et discussions

L'activité de l'entreprise dépend de la nature. Pour cela, elle protège ses écosystèmes et ses ressources et encourage ses fournisseurs à faire de même autant que possible. Toutes ses activités sont soumises à des contrôles réguliers et à des analyses des risques environnementaux et de sécurité pour s'assurer qu'il n'y a pas de dommages irréversibles sur leur environnement immédiat et ses environs.

6.1. Démarches environnementales :

Les méthodes qui permettent de mesurer l'impact des pratiques de l'entreprise sur l'environnement et sur sa performance. D'après l'entretien effectué avec l'ingénieur environnement, nous citons les méthodes suivantes tableau 4 :

Tableau N° 4 : Démarche environnementale de l'entreprise A : Méthodes et indicateurs

Méthodes	Indicateurs	Application
Initiative « Science Based Target »	Emissions de gaz à effet de serre	L'initiative vise à inciter les entreprises à établir des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) en se basant sur les conseils de la communauté scientifique.
Analyse de cycle de vie (ACV)	Emissions de gaz à effet de serre et CO ₂ Consommation d'eau Taux d'emballages non recyclables	L'ACV a permis de mesurer l'impact d'activité de l'entreprise sur l'environnement. La première ACV réalisée en 2010, sert de référent pour évaluer leur avancement.
Zéro Résidu de Pesticides	Résidu de Pesticides	Zéro Résidu de Pesticides : l'usage de pesticides naturels chaque fois que cela est possible, mais aussi la lutte intégrée, qui consiste à introduire des insectes ennemis des ravageurs dans les serres de façon à favoriser une défense naturelle.

Source : Elaborée par nos soins

6.2. Initiative « Science Based Target »

D'après **Mme O.H ingénieur environnement** portant sur l'impact environnemental au sein de l'entreprise, elle a parlé de la démarche environnementale comme suite : « *L'engagement SBTI (ScienceBasedTarget) est un catalyseur de la transformation bas carbone et une affirmation du leadership de l'entreprise sur le sujet* ». L'initiative a pour but d'inciter les entreprises à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) en respectant les préconisations scientifiques. Selon elle l'atteinte des objectifs de cette initiative se fait à travers la réalisation des points suivants :

- « *Développer notre **plan de réduction** de GES en accord avec les cibles définies ;*
- *Développer l'**Efficacité Energétique** » ;*
- « *Réalisation d'un **diagnostic énergétique et thermique** avec fiches actions pour décision sur améliorations d'équipements, consignes, obsolescence de certains équipements, ... »*
- « *Investir dans les **énergies renouvelables** pour diminuer notre dépendance aux énergies fossiles ; »*
- « ***Accompagnement 360°** sur l'ensemble de la chaîne de valeur : fournisseurs, client... »*

Cette initiative a été révélée en février 2023 et implique de réduire les émissions liées à l'activité agricole de 3,5% par an (Rapport DD).

6.3. Analyse de cycle de vie (ACV)

C'est une démarche qualité internationale normalisée ISO et un outil performant qui permet l'étude et l'examen de l'impact des produits sur l'environnement du berceau jusqu'à la tombe. La norme ISO 14040 définit les principes de l'ACV et fournit des lignes directrices pour la mise en œuvre de l'ACV. La norme ISO 14044 fournit des directives détaillées pour la réalisation de l'ACV, y compris les critères de sélection des données, les méthodes d'évaluation des impacts, l'analyse de sensibilité et des résultats. En plus, les normes ISO 14040 et 14044 sont utilisées pour réaliser une ACV dans de nombreux secteurs, y compris l'industrie manufacturière, l'agriculture, la construction, les services, etc. L'ACV est une méthode de plus en plus utilisée pour évaluer les impacts environnementaux des produits et des services et pour identifier des opportunités d'amélioration environnementale tout au long du cycle de vie.

L'entreprise a réalisé une deuxième analyse du cycle de vie (ACV) basée sur les normes ISO 14040 et 14044 en 2019. La première ACV a été exécutée en 2010 et a servi de référence pour évaluer ses progrès. Les résultats de la deuxième ACV montrent que depuis 2010, elle a amoindri leurs émissions de gaz à effet de serre de 20 %, leur consommation d'eau de 25 % et la quantité d'emballages non consignés de 43 %. L'ACV a permis de quantifier l'impact de l'activité sur l'environnement surtout l'émission de CO₂ en 2010 : 46% des émissions CO₂ des tomates proviennent des activités agricoles, 23% des émissions des emballages et 19 % proviennent de la distribution. En 2020, le groupe a diminué ces émissions de 20% suite aux démarches appliquées depuis 10 ans, ce qui lui présente un avantage concurrentiel et consolide son image responsable au niveau national et international.

6.4. Zéro Résidu de Pesticides

Mme O.H ingénieur environnementa déclaré que depuis juillet 2019, l'entreprise a lancé le « **Zéro Résidu de Pesticides** ». Cette démarche Zéro Résidu de Pesticides, mise en œuvre sur un des produits phare de l'entreprise, vient conforter les bonnes pratiques mises en place dans les fermes de production, à savoir le choix de variétés de tomates plus résistantes aux ravageurs, l'usage de pesticides naturels chaque fois que cela est possible, mais aussi la lutte intégrée, qui consiste à introduire des insectes ennemis des ravageurs dans les serres de façon à favoriser une défense naturelle.

6.5. Logo spécifique et un QR (Quick Response) ou code generator

L'affichage de l'engagement est visible sur l'ensemble des packs de tomates vendus chez les distributeurs depuis mars 2021 afin de les informer des efforts fournis par la société depuis 10 ans et ça entre dans le partage d'information qui reste une pratique fondamentale du SCM

Tableau 5.

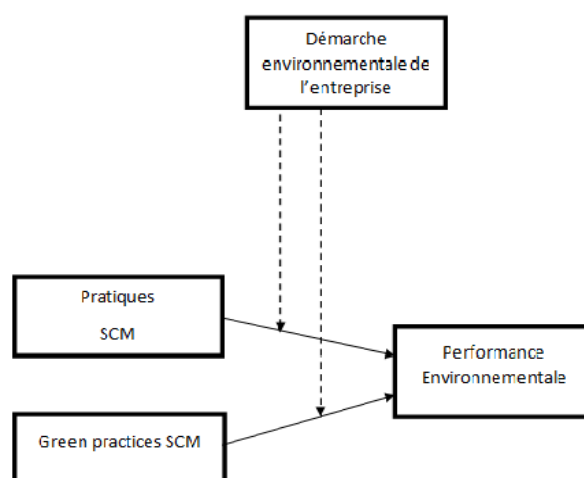
Tableau N°5 : Récapitulatif des résultats de l'entreprise A

Indicateurs	Résultats de l'entreprise A
% d'émissions de gaz à effet de serre	Réduit leurs émissions de gaz à effet de serre de 20 %, depuis 2010 Investir dans les énergies renouvelables pour diminuer notre dépendance aux énergies fossiles
Consommation d'eau	Réduit leur consommation d'eau de 25 %.
Taux d'emballages non recyclables	Réduit la quantité d'emballages non recyclables de 43 % 100% des emballages de tomates sont recyclables
Résidu de Pesticides	Lancement de « Zéro Résidu de Pesticides », en utilisant de pesticides naturels
Logo spécifique et un QR code	Depuis mars 2021, l'affichage de l'engagement est visible sur l'ensemble de ses packs

Source : Elaborée par nos soins

Cette étude a révélé qu'une entreprise a besoin de ressources de connaissances approfondies avec des capacités professionnelles et des caractéristiques d'exclusivité pour parvenir à une gestion de la chaîne d'approvisionnement verte. Aussi, les praticiens des affaires devraient agir à titre d'arbitres pour garantir que les fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement respectent l'équité en matière de distribution et l'équité procédurale afin de fonctionner de façon appropriée pour la gestion écologique de la chaîne d'approvisionnement, ainsi l'étude de cas montrent que les pratiques SCM classiques et verts ainsi qu'une démarche environnementale efficace ont une influence positive et directe sur la performance environnementale.

En définitive, l'analyse qualitative a débouché sur l'émergence de la variable modératrice de démarche environnementale de l'entreprise, une variable qui tiendrait un rôle modérateur de la relation entre les pratiques SCM et la performance environnementale. La prise en compte du rôle modérateur de la variable « Démarche environnementale de l'entreprise », nous permet de tracer le modèle conceptuel de notre recherche, qui se présente dans la Figure 2.

Figure N°2 : Modèle conceptuel de recherche

Source : Elaborée par nos soins

Conclusion

Les résultats de cette étude de cas peuvent fournir des recommandations pratiques pour la gestion des organisations afin d'accroître leur performance environnementale. Cette recherche a des implications pratiques majeures en mettant l'accent sur le rôle de l'environnement, les stratégies et l'authenticité des activités environnementales RSE pour améliorer la performance environnementale des entreprises. L'étude théorique que nous avons menée et le cas que nous avons pris ont apporté des éléments de réponses à nos questions et surtout à notre problématique de recherche : Comment les entreprises atteignent-elles la performance environnementale à travers l'application des pratiques SCM ?

Les résultats aident les gestionnaires dans leur processus décisionnel de formuler des politiques qui guident les entreprises vers la réalisation de leurs objectifs écologiques. Aussi, ils ajoutent de nouvelles perspectives à la littérature croissante sur le GSCM car elle aborde l'intersection de la chaîne d'approvisionnement verte et de la performance environnementale de l'entreprise en détaillant une compréhension globale de l'impact des pratiques vertes sur la performance écologique.

D'après le cas étudié, une performance environnementale n'est pas atteinte gratuitement, au contraire, il faut déployer des efforts, investir, intégrer toutes les parties prenantes et appliquer une démarche environnementale normalisée basée sur les méthodes scientifiques jugées performantes et reconnues par les spécialistes du domaine. Malgré que notre étude de cas est

riche en information et fait l'objet de plusieurs apports, elle présente aussi des limites à savoir l'accès aux données surtout pour ce type de société qui a un nombre limité d'interlocuteur pour chaque département. Aussi, il serait intéressant de faire une étude exploratoire sur un échantillon d'entreprises qui opère dans le domaine du développement durable afin de déceler de manière générale les pratiques et les démarches qui permettent d'être performantes dans le volet environnemental.

BIBLIOGRAPHIE

Arawati, A. G. U. S. (2011). Supply chain management, supply chain flexibility and business performance. *Journal of Global Strategic Management*, 9(1), 134-145.

Bowen H. R., 1953. "Social Responsibilities of the Businessman". Harper & Brothers.

BOUDI. Y (2021) « L'entrepreneuriat socialement responsable au Maroc: levier de développement durable », Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 4» pp : 451-469.

Brulhart, F., & Moncef, B. (2010). *L'impact des pratiques de Supply Chain Management sur la performance de l'entreprise*. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(1), 33-66.

Croom, S., Romano, P., & Giannakis, M. (2000). Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. *European journal of purchasing & supply management*, 6(1), 67-83.

Eltayeb, T. K., Zailani, S., & Ramayah, T. (2011). Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: Investigating the outcomes. *Resources, conservation and recycling*, 55(5), 495-506.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295..

Fahimnia, B., Sarkis, J., Davarzani, H., 2015. Green supply chain management: a review and bibliometric analysis. *Int. J. Prod. Econ.* 162, 101-114.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Freeman, R. E., Keck, A. W., & Short, J. R. (2010). *Stakeholder Theory and Organizational*

Gagnon, Y. C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. PUQ.

Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Les Editions d'organisation.

Hamner, B. (2006). Effects of green purchasing strategies on supplier behaviour. In *Greening the supply chain* (pp. 25-37). London: Springer London.

Hlady-Rispal M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Supérieur.

Jie, F., Parton, K. A., & Cox, R. J. (2007). Supply chain practice, supply chain performance indicators and competitive advantage of Australian beef enterprises: A conceptual framework (No. 418-2016-26476).

Johansson, G. (2002). Success factors for integration of ecodesign in product development: a review of state of the art. *Environmental management and health*.

Khan, S. A. R., Ponce, P., & Yu, Z. (2021). Technological innovation and environmental taxes toward a carbon-free economy: An empirical study in the context of COP-21. *Journal of Environmental Management*, 298, 113418.

Koh, S. L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. *Industrial Management & Data Systems*.

- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2019). *Operations management. Processes and Supply Chains*, Harlow: Pearson.
- Li, S., & Lin, B. (2006). *Accessing information sharing and information quality in supply chain management. Decision support systems*, 42(3), 1641-1656.
- Li, S., Visich, J. K., Khumawala, B. M., & Zhang, C. (2006). Radio frequency identification technology: applications, technical challenges and strategies. *Sensor Review*.
- Lysons, K., & Farrington, B. (2020). *Procurement and supply chain management*. Pearson UK.
- Min, H., & Galle, W. P. (2001). Green purchasing practices of US firms. *International journal of operations& production management*.
- Oubaouzine, L. (2019). La contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise. *Revue de Management et Cultures*, (4), 180-194.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (1999). « Reverse logistics»: stratégies et techniques. *Logistique & Management*, 7(2), 15-25.
- Ruel, S., Bourcier-Bequaert, B., & Domont, S. (2021). Pratiques de logistique inverse au sein d'une coopérative: une motivation environnementale? *Logistique& Management*, 29(3), 154-167.
- Seuring, S., Muller, M., 2008. From a literature review to a conceptual framework forsustainable supply chain management. *J. Clean. Prod.* 16 (15), 1699-1710.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson.
- Sundram, V. P. K., Chandran, V. G. R., & Bhatti, M. A. (2016). Supply chain practices and performance: the indirect effects of supply chain integration. *Benchmarking: An International Journal*.
- Tan, K. C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B. (1998). *Supply chain management: supplier performance and firm performance. International Journal of Purchasing & Materials Management*, 34(3).
- Tan, K. C., Kannan, V. R., Handfield, R. B., & Ghosh, S. (1999). *Supply chain management: an empirical study of its impact on performance. International journal of operations & production Management*.
- Van der Maren, J. M. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation. Presses de l'Université de Montréal et de Boeck*.
- Yin R. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed.), Sage.
- Younis, H., Sundarakani, B., & Vel, P. (2016). *The impact of implementing green supply chain management practices on corporate performance. Competitiveness Review*.
- Zailani, S., Govindan, K., Iranmanesh, M., Shaharudin, M. R., & Chong, Y. S. (2015). *Green innovation adoption in automotive supply chain: the Malaysian case. Journal of Cleaner Production*, 108, 1115-1122.