HAL
open science

Du SCM au SCM durable : concepts, pratiques des entreprises et performances telles qu'elles ressortent des études internationales depuis 2004

Christine Belin-Munier

To cite this version:

Christine Belin-Munier. Du SCM au SCM durable : concepts, pratiques des entreprises et performances telles qu'elles ressortent des études internationales depuis 2004. XIXème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Jun 2010, Luxembourg, Luxembourg. 25p. hal-00767194

HAL Id: hal-00767194

https://hal.science/hal-00767194v1

Submitted on 20 Dec 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Du SCM au SCM durable : concepts, pratiques des entreprises et performances telles qu'elles ressortent des études internationales depuis 2004

Christine Belin-Munier

Université de Bourgogne

Laboratoire ThéMA, UMR 6049

IUT Gestion Logistique et Transport

1 Allée des Granges Forrestier

71 100 Chalon Sur Saône

Christine.munier@u-bourgogne.fr

Résumé :

L'objectif de cette communication est de proposer une synthèse des travaux réalisés ces dernières années en sciences de gestion et plus particulièrement en stratégie et en stratégie logistique sur le Supply Chain Management (SCM) et de chercher à nouveau à répondre à la question de Colin (2005), « le SCM existe-t-il réellement ? », et sous quelles formes. A partir de l'examen systématique des sommaires des revues de gestion (et de sciences environnementales pour la durabilité du SCM), principalement de la base des revues en ligne de l'Université de Bourgogne, nous avons pu extraire 130 articles issus de plus de 18 revues. De leur examen il ressort que même si le SCM fait l'objet d'une recherche abondante, sa définition ne fait pas l'objet d'un consensus ni de la part des chercheurs, ni de la part des praticiens. Néanmoins, certains points communs ressortent, comme le caractère inter-fonctionnel et inter-organisationnel des processus concernés, la coordination, la coopération, voire la collaboration sources de valeur ; ces différents points sont successivement abordés. Au niveau des pratiques des entreprises, les études mettent en évidence plusieurs types de démarches, plus ou moins poussées, ayant globalement une incidence plutôt positive sur les performances, mais très variable d'une étude à l'autre et assez peu significative à un niveau global. Les résultats s'améliorent, en termes de significativité, si l'on introduit dans les modèles l'orientation stratégique, le pouvoir, l'environnement. Ces dernières années, les Supply Chains font par ailleurs de plus en plus l'objet de l'attention des parties prenantes et servent de vecteur à la diffusion de la responsabilité sociale des entreprises. Cette diffusion ne se fait pas de façon symétrique vers l'amont et vers l'aval et est fonction de différents facteurs. Les pratiques de SCM deviennent « vertes » ou « durables », ce qui n'est pas sans effet sur les performances**.**

Mots clés :

Supply Chain Management ; pratiques ; performances ; SCM « vert » ; SCM « durable »

Le succès d'une entreprise aujourd'hui dépend non seulement des capacités de cette entreprise mais aussi de celle de la « Supply Chain » dans laquelle elle s'insère (Chow et al, 2008). Tous les auteurs s'accordent pour affirmer qu'aujourd'hui une société ne peut pas à elle seule satisfaire aux exigences des clients : elle a besoin de s'appuyer sur les fournisseurs dont certains sont des sous-traitants, sur les fournisseurs des fournisseurs, sur des distributeurs ; ces différents partenaires constituent une chaîne, ou plutôt un réseau d'entreprises, (Supply Chain), tantôt appelée chaîne logistique multi-acteurs (Paché, 2007), tantôt appelée chaîne de valeur (Brulhart et Moncef, 2009). Les membres de cette chaîne doivent être liés non seulement par les flux physiques à l'origine de la satisfaction du client final, mais également par les flux d'informations nécessaires à leur coordination. A ces deux premiers types de flux, il convient d'ajouter des flux financiers et des flux humains (Dornier et Fender, 2007). Pour beaucoup d'auteurs, le SCM est lié à un besoin de coordination voire de coopération et/ou de collaboration le long de la Supply Chain. Ce Supply Chain Management permet de se réapproprier ou de garder le contrôle des processus éclatés dans des unités juridiquement distinctes.

Le supply chain management fait l'objet d'une recherche abondante ; il est omniprésent dans les revues professionnelles. Pour Frankel et al (2008), le SCM est un domaine d'importance croissante tant sur le plan des pratiques que sur celui de la connaissance, depuis deux décennies. Pour Giunipero et al (2008), l'importance du SCM est renforcée par le développement de la globalisation. Néanmoins, les auteurs en général s'accordent pour affirmer la jeunesse du Supply Chain Management comme discipline de recherche voire comme pratique d'entreprise. Ainsi pour Harland et al (2006) le SCM est une discipline nouvelle, ce qui induit encore en 2006 un manque de consensus sur les définitions des concepts et même sur celle du SCM. L'étude du Journal of Business Logistics depuis 1993 par Davis-Sramek B et Fugate Brian S (2007) accompagnée de l'interview de 13 « visionnaires » de la logistique (discipline développant ces dernières années le SCM comme axe de recherche) montre que même si les auteurs ont cherché des définitions du SCM, des confusions demeurent. Selon ces mêmes auteurs, les résultats des études sont en outre plutôt mal connus. Pour Emberson et Harrison (2006) le SCM est un domaine émergent non seulement pour le chercheur, mais aussi pour le praticien.

Il nous a donc paru opportun de faire un état des lieux de la recherche académique le concernant, en nous reposant la question de J Colin (2005), cinq ans plus tard : « le supply chain management existe-t-il réellement? » et sous quelles formes, en confrontant les résultats de plusieurs travaux réalisés par des chercheurs d'origines géographiques et disciplinaires variées. Pour réaliser cette revue de la littérature nous avons privilégié deux types de travaux : les revues de littérature s'interrogeant sur la validité du SCM comme objet de recherche et les études proposant une étude empirique sur les pratiques des entreprises et/ou la performance du SCM. En partant de la base des

revues scientifiques disponibles en ligne de l'Université de Bourgogne, nous avons pu extraire 147 articles pour la période 2004-2009 dont 35 centrés sur la modélisation mathématique de problèmes liés au SCM ; nous n'avons pu exploiter la partie non mathématique que pour 4 d'entre eux ; seuls 116 articles ont donc été retenus. Nous avons complété ce premier échantillon de 14 autres articles non explicitement sur le SCM, mais sur la gestion de la relation fournisseur, ainsi qu'un ouvrage collectif et une communication au colloque de l'AIMS en 2009. Nous avons recherché dans ces études l'origine disciplinaire du SCM et comment le Supply Chain Management était défini (partie 1). Après avoir examiné la réalité académique du SCM, nous nous sommes penchés sur sa réalité empirique et son utilité managériale. Nous avons ainsi tenté de dégager les pratiques identifiées et observées par les différents auteurs dans les entreprises, et les études empiriques sur les conséquences sur la performance (partie 2). Enfin, nous nous sommes intéressés aux répercussions du développement des préoccupations environnementales et sociales sur ces définitions et pratiques (partie 3), car le nombre de travaux sur le sujet est en pleine croissance sur la période retenue pour cette étude (2004-2009) et paraît comme un nouvel axe de recherche sur le SCM.

1. LES DIFFERENTES DIMENSIONS DU SCM

1.1 LE SCM, UN CENTRE D'INTERÊT MULTI-DISCIPLINAIRE

Plusieurs auteurs ont analysé l'origine disciplinaire des travaux de recherche sur le thème du SCM. Onze disciplines différentes sont à l'origine des travaux de recherche analysés. Le SCM apparaît comme un domaine fréquent de recherche pour les logisticiens et le management des opérations (Mentzer et al,2008 ; Charvet et Cooper, 2008 ; Frankel et al,2008). C'est également un sujet de recherche pour la mercatique (Mentzer et al,2008 ; Charvet et Cooper, 2008), les achats (Mentzer et al,2008 ; Frankel et al,2008) et les systèmes d'information (Charvet et Cooper, 2008 ; Burgess et al, 2006), la distribution (Frankel et al,2008), et dans une moindre mesure la finance, l'économie, la sociologie (Burgess et al, 2006). Le SCM est aussi un sujet de recherche en stratégie (Burgess et al, 2006) en développement sur les dix dernières années (Giunipero et al, 2008). Pour notre étude,en ne comptant pas les articles rajoutés plus centrés sur la gestion de la relation fournisseur 14, 82 articles sont issus d'une revue relevant du domaine de la logistique ou de la production (20 de l'International Journal of Production Economics, 22 du Journal of Operations Management, 14 de l'International Journal of Operations & Production Management, 3 du Journal of Supply Chain Management, 8 de l'International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 9 du Journal of Business Logistics, et 5 de Logistique & Management, 1 de Human System Management), 11 articles d'une revue de stratégie (1 pour le Strategic Management Journal, 3 pour

la Revue Française de Gestion, 2 pour l'European Management Journal, 5 pour Omega, the International Journal of Management Science), 1 d'une revue d'économie spatiale (Transportation Research), 2 d'une revue financière (Journal of Financial Economics). Les 20 autres sont issus de revues environnementales ou éthiques (9 du Journal of Cleaner Production, 8 du Journal of Business Ethics, 2 du Greener Management International, 1 du Journal of Environmental Management)

Cette multi-disciplinarité peut être vue comme un atout pour l'étude du SCM car elle permet d'enrichir le concept, en variant les problématiques et les outils utilisés (Boyer, 2007). Ainsi, pour Gripsrud et al (2006) le SCM permet de combiner différentes approches tenant compte des interdépendances entre activités (plus étudiées en logistique), entre acteurs (plus étudiées en mercatique) et entre ressources utilisées. Un grand nombre de théories différentes sont utilisées par les chercheurs : chaîne de la valeur de Porter, théorie des coûts de transaction, théorie des ressources et de la connaissance, théorie des systèmes, théorie de l'agence (selon Frankel et al, 2008), mais aussi approche institutionnelle, théorie des jeux, théorie du capital social, analyse des choix stratégiques, approche par les réseaux (selon Ketchen et Hult, 2007 d'une part et Miles et Snow, 2007 d'autre part). Selon Giunipero et al (2008) les axes de recherches se sont déplacés ces dix dernières années des coûts de transaction à la gestion des relations puis à celle des réseaux et des alliances. Pour Grimm et Cheng (2006), l'analyse de 124 articles permet d'isoler quatre groupes de recherche : un premier groupe, en déclin, centré sur le management des processus (approvisionnements, gestion de stocks, production, transport, distribution, ordonnancement) ; un autre, en déclin également, centré sur l'étude de l'avantage concurrentiel ; un troisième, en développement, concentré sur l'étude des liens entre firmes (intégration verticale, outsourcing, modularité) et enfin, le dernier rassemblé autour de l'étude des réseaux stratégiques (domaine relativement constant). Pour Holweg (2007), la recherche sur le SCM pourrait encore être enrichie en utilisant la théorie des systèmes adaptatifs et celle de la structuration adaptative.

Mais si cette multi-disciplinarité est source de richesse pour certains auteurs, elle est un défaut pour d'autres. Pour Harland et al (2006) cette multi-disciplinarité freine l'élaboration de caractéristiques de recherche propres au SCM et donc empêche la construction de théories spécifiques. Pour Grimm et Cheng (2006) elle conduit à une vision morcelée et pose le problème de la compatibilité des concepts d'un champ disciplinaire à un autre. Cette multi-disciplinarité en multipliant les centres d'intérêts empêche le consensus quant à une définition du SCM pour Frankel et al (2008) et Burgess et al (2006).

De ce qui précède il ressort qu'on ne peut contester la réalité du SCM comme objet de recherche en sciences de gestion, mais qu'il paraît difficile de la rattacher à une discipline particulière. Voyons donc maintenant si malgré tout le SCM est le même objet dans toutes les études de notre

échantillon.

1.2 UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS

Pour Burgess K et al (2006), l'analyse plus poussée de 100 articles d'une base plus vaste de 614 conduit à classer les travaux sur le SCM en 4 catégories : 58 articles sont dépourvus de toute définition, 21 articles reprennent une définition d'un autre auteur, mais seulement 3 utilisent la même référence (celle de Hanfield et Nichols, 1999) ; 12 articles proposent leurs propres définitions et 9 suggèrent un changement de définition. La notion de SCM, même si elle existe depuis le milieu des années 1990, est donc loin de faire l'objet d'un consensus, plus de 10 ans plus tard. Selon les mêmes auteurs, le SCM est le plus souvent vu comme un processus (pour 59 articles), mais il peut également être défini comme un ensemble de processus (pour 25 articles) ou encore comme une fonction dans un processus (10 articles). Cette diversité peut remettre en cause la réalité académique du SCM.

Pour Lambert et al (2008), le domaine du SCM est un domaine inter-fonctionnel, orienté processus, incluant toutes les activités pour gérer les interactions avec les clients et les fournisseurs.
Pour Mentzer et al (2008), le SCM repose sur l'application de méthodes analytiques permettant de développer des processus dépassant les frontières de l'organisation. Il se caractérise par son niveau d'analyse de l'organisation. Au premier niveau d'analyse, les auteurs placent la logistique, la mercatique et la production. La logistique est centrée sur l'analyse et la mise en oeuvre de la transformation du temps et de l'espace. La mercatique est centrée sur l'analyse et la mise en oeuvre de la transformation de l'échange. La production est centrée sur l'analyse et la mise en oeuvre de la transformation physique. Ces trois approches permettent d'examiner les phénomènes au niveau fonctionnel (niveau 1). La gestion des opérations, en mettant en oeuvre des méthodes d'analyse permettant d'améliorer les processus dépassant les frontières fonctionnelles, permet d'analyser les phénomènes à travers leurs liens entre les fonctions internes à l'entreprise (niveau 2). Le SCM le permet à travers les liens entre les entreprises membres d'une même supply chain (niveau 3). Le SCM englobe la gestion des opérations qui englobe elle-même la logistique, la mercatique et la production.
Le SCM permet donc gérer l'organisation en termes de processus, à un niveau différent de celui des disciplines plus traditionnelles comme la logistique, la mercatique, la gestion de production ou la gestion des opérations, en tenant compte à la fois des fonctions, des liens entre fonctions et des liens entre fonctions d'organisations différentes. On peut cependant noter à la suite de Colin (2005) que les logisticiens revendiquent depuis longtemps ce niveau de gestion avec la logistique globale,

intégrée au niveau fonctionnel et sectoriel (Dornier et Fender, 2007).

D'autres auteurs mettent l'accent sur la dimension stratégique du SCM pour le distinguer de la logistique. Ireland et Webb (2007) associent également les concepts de SCM et d"intégration mais ils distinguent les SC stratégiques des autres : les SC stratégiques sont les chaînes dont les membres sont intégrés à la fois stratégiquement, opérationnellement et technologiquement. Pour Chow et al, 2008, le Supply Chain Management est une approche stratégique et holistique de la gestion de la demande, des opérations, des approvisionnements et des processus logistiques. Cependant, la aussi les points de vue divergent. Larson et al (2007) mettent en évidence quatre positionnement possible du SCM par rapport à la logistique tant au niveau des travaux de recherche qu'à celui des praticiens. Le SCM est tantôt considéré comme un élément inclus dans la logistique, tantôt comme un élément incluant la logistique mais la dépassant, tantôt comme étant finalement une nouvelle appellation de la logistique ou encore comme un concept distinct de la logistique mais ayant des points d'intersection avec elle.

Ces divergences rendent le concept de SCM fuyant, cependant les travaux de Charvet et Cooper (2008), de Harland et al (2006) et de Arshinder et Deshmukh (2008) on peut déduire que les articles convergent par les problématiques à défaut d'être d'accord sur une même définition . Pour Charvet et Cooper (2008), l'étude des relations inter-organisationnelles apparaît comme un axe de recherche important pour le SCM. Pour Harland et al (2006) la recherche sur le SCM se focalise sur les chaînes organisationnelles. Pour Arshinder et Deshmukh (2008), les études du SCM se partagent entre celles sur le rôle de la coordination, celles sur les coordinations entre fonctions, celles sur les coordinations au niveau des interfaces et celles sur les mécanismes de coordination. La gestion des relations apparaît donc comme un point de convergence.

Le SCM apparaît donc tantôt comme une fonction (cas le moins fréquent), tantôt comme un processus voire la combinaison de processus, tantôt comme une démarche. Il est à la fois inter-fonctionnel et inter-organisationnel, il a un effet intégrateur . Finalement, le SCM paraît si vaste qu'il en devient indéfini. Son positionnement par rapport aux autres disciplines et autres fonctions ne fait pas l'unanimité des travaux de recherche. Se pose donc ici la question de sa réalité en tant que concept théorique. Ne peut-on pas trouver un certain nombre de points communs aux définitions utilisées dans les différents travaux de recherche? C'est ce que nous allons examiner maintenant.

1.3 COORDINATION, COOPERATION ET COLLABORATION

Une des premières définitions de la Supply Chain de Bowersox, Closs et Stank (1999) citée par Hult et al (2007) l'associe à un ensemble de relations créatrices de valeur, entre des unités en partie discrètes mais interdépendantes, qui coopèrent pour transformer les matières premières en produits finis, fonctionnant de façon parallèle, séquentielle ou sur des structures de réseaux. Le SCM semble né du besoin de coopération pour réintégrer ou garder le contrôle d'un processus de création de valeur éclaté entre plusieurs unités juridiquement indépendantes, mais économiquement liées.

Pour Mentzer et al (2001), cités par plusieurs auteurs dont Burgess et al (2006), la gestion de cette supply chain repose sur une coordination systémique et stratégique de fonctions et de tactiques dans et entre entreprises, visant à améliorer la performance à long terme de tous les membres de la chaîne (« Supply chain management is defined as the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain, for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole » Mentzer at al, 2001, p18 cité par Burgess et al, 2006). Ces auteurs préfèrent donc la notion de coordination à celle de coopération, qu'ils combinent à la double intégration inter-fonctionnelle et inter-organisationnelle.

Aujourd'hui, si nous reprenons la définition de référence du Council of Supply Chain Management Professionals, dans sa version de 2005, citée par de nombreux auteurs comme par Grimm et Cheng (2006), Larson et al (2007), Mentzer et al (2008) ou encore Frankel et al (2008), la coordination apparaît une fois encore comme centrale, mais est associée également à la collaboration : « Supply Chain Management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all Logistics Management Activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with Channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third-party service providers, and customers. In essence, SCM integrates supply and demand management within and across companies ».

Le SCM est donc souvent associé soit à la coordination, soit à la coopération soit encore à la collaboration.

La revue de la littérature de Fugate et al (2006), les conduit à confirmer le rôle central de la coordination pour le SCM, qui peut être centralisée ou non, formelle ou non, structurée ou non; cependant si la coordination semble favoriser les synergies entre les mêmes des chaînes logistiques, des mécanismes efficaces de contrôle des coordinations des actions manquent le plus souvent. Le SCM semble donc poser problème dans sa mise en oeuvre par les organisations, même si à priori il

est susceptible d'accroître la valeur crée par la chaîne.

La revue de la littérature de Frankel et al (2008) montre que l'absence de consensus n'est pas incompatible avec un certain nombre de points communs d'une définition à une autre. Ces points communs sont l'importance de la coordination et de l'intégration. L'accent est généralement mis sur les processus inter-fonctionnels et la recherche d'harmonisation des opérations entre les membres avec comme objectif la recherche d'une valeur durable pour l'ensemble de la chaîne. Paché et Spalanzani (2007) évoquent quant à eux la « co-construction » et le « co-pilotage » des relations d'affaires.

La question qui reste alors posée est : qui va être à l'origine du SCM et comment va s'effectuer le partage de la valeur? Pour répondre à cette question, nous allons nous tourner vers les travaux sur les pratiques et la performance du SCM.

2. LE SCM DANS LES PRATIQUES DES ENTREPRISES

2.1 DES PRATIQUES RECONNUES PAR LES ENTREPRISES

Au niveau français, les 146 questionnaires exploités par Ouardighi et al (2008) mettent en évidence 89% d'entreprises se déclarant impliquées dans une supply chain ; 70% dispose pour cela d'une structure dédiée. Le SCM n'est donc pas qu'une problématique de recherche, mais bien une rélité managériale.

Toutes les fonctions ne sont cependant pas également impliquées. La Recherche et le Développement ou la mercatique le sont plutôt peu. Les performances perçues n’atteignent pas les performances attendues. L'intégration se fait plus vers l'amont que vers l'aval où réside plutôt le pouvoir.

Au niveau européen, deux études récentes aboutissent à des résultats similaires. Storey et al (2006) ont interrogé 72 sociétés de 2001 à 2004 ; les coordinations des Supply Chain sont en général partielles ; les directeurs Supply Chain ont des compétences limitées; les efforts d'intégration sont plus internes qu'externes, même si des indicateurs peuvent être mis en place conjointement. Vereecke et Muylle (2006) à partir de 374 questionnaires obtiennent une corrélation significative, mais avec de faibles coefficients, entre l'information échangée avec les fournisseurs et les clients et la performance ; la collaboration semble être un développement important, mais dans beaucoup de sociétés, les efforts restent modestes et non orchestrés.

De ces trois études, nous pouvons déduire que si le SCM existe donc bien dans les entreprises, il

reste néanmoins d'ampleur limitée. Il est par ailleurs intéressant de noter que la chaîne logistique n'a pas une structure symétrique : l'aval semble plus stratégique que l'amont pour les organisations en faisant partie.

Les 104 réponses de membres du Council of Ssupply Chain Management Professionals aux questions de Larson et al (2007) montrent, pour les Etats Unis, que l'implémentation de la Supply Chain est plutôt difficile, coûteuse et lente. Cependant, la performance perçue dépasse les attentes en termes de service client, de stocks, de durée des cycles d'exploitation, de niveau des ventes, de qualité et de coûts. Les facilitateurs sont plus relationnels que technologiques; les auteurs relèvent parmi eux le soutien de la direction, la relation avec le client, la restructuration organisationnelle, le management logistique intégré. Toutefois l'implication du fournisseur n'est pas significative pour leur étude. Une nouvelle fois, la structure du SCM ne paraît pas être symétrique entre l'amont et l'aval. Les freins sont plus les silos fonctionnels et l'incompatibilité des systèmes logistiques que les résistances des clients et des fournisseurs.

La structure du SCM n'est par ailleurs pas figée dans le temps. Plusieurs entretiens menés par Koulikoff-Souviron et Harrisson (2007), leur ont permis de constater que la relation fournisseur, si elle était plutôt de marché au début (et donc basée sur les prix), avait tendance à se fonder sur des contrats de long terme pour un petit nombre d'entre eux dans un second temps et donc à se transformer en une coopération, puis en une coordination grâce aux liens informationnels voire en une collaboration dans les cas ou la Supply Chain devient intégrée et les stratégies Supply Chain jointes. L'étude de 54 relations monopolistiques de Wilding et Humpries (2006) confirme cet ordre chronologique. Pour ces derniers, le SCM apparaît comme une forme intermédiaire entre la structure de marché et l'intégration verticale.
Coordination, coopération et collaboration seraient donc trois niveaux de développement possibles du Supply Chain Management.

Les entreprises affirment donc être plutôt engagées dans des démarches SCM, mais de façon plus ou moins poussée et avec des résultats plus ou moins marqués sur la performance. Examinons ce dernier point de plus près.

2.2 UNE INCIDENCE PLUTÔT POSITIVE SUR LA PERFORMANCE

La revue de littérature de Vaart et Donk (2008), reposant sur l'analyse de 10 revues depuis 2000 d'où ont été extraits 33 articles, montre qu'en général un lien positif est confirmé entre l'intégration

du fournisseur et/ou du client et la performance. Cependant, pour les auteurs ces résultats doivent être interprétés avec précautions car d'une part peu d'études portent sur une SC étendue (en général les enquêtes se basent sur un répondant) et d'autre part beaucoup d'items différents sont utilisés (et ne se retrouvent pas à l'identique d'une étude à l'autre, rendant toute comparaison impossible).

Pour Frankel et al (2008) les tests sur l'efficacité du SCM reposent le plus souvent sur l'étude de dyades et non sur des chaînes complètes. On peut néanmoins s'interroger sur la faisabilité de tests sur des chaînes entières, car alors se posent de nombreux problèmes comme celui du périmètre d'intégration pour l'étude, de la consolidation des indicateurs de performances, des critères retenus pour ces performances les objectifs des différentes organisations de la SC n'étant pas forcément identiques.

Pour Harland et al (2006) les tests restent insuffisants : les mesures de performances sont le plus souvent des mesures déclaratives, pour permettre un meilleur taux de réponse, et émanent d'un seul membre de la supply chain ; les études de cas se focalisent en outre sur des pratiques reconnues comme réussies, or il serait intéressant d'analyser également les échecs. Mais la aussi, on peut se poser la question de la faisabilité de ces études : comment identifier les organisations ayant échouer dans la mise en place du SCM ; quels critères seront retenus pour évaluer l'échec.

Dans notre échantillon, une étude de 72 producteurs de mobilier implantés en Chine en 2001 permet à Robb et al (2008) de lier pratiques et performances, mais avec de faibles coefficients. Roth et al (2008) valident en partie le lien entre SCM, compétence et certains indicateurs de performance à partir de 667 questionnaires administrés à des sociétés américaines. Vereecke et Muyelle (2006), et montrent que l'implémentation généralisée du SCM coïncide avec une meilleure performance, à condition de segmenter leur population étudiée à partir de différents niveaux d'information échangée. Pour Zhou et Benton (2007) la performance de la distribution dépend des pratiques SC qui dépendent elles-mêmes du partage de l'information, mais ils obtiennent des résultats mitigés, à partir de 125 questionnaires. Ces travaux empiriques mettent donc en évidence un lien positif entre SCM et performance, mais avec une faible significativité, des coefficients souvent faibles également et en utilisant des items différents pour appréhender les pratiques SCM, et des performances déclaratives issues d'un seul membre de la supply chain. Ces travaux peuvent donc être difficilement comparés et s'appuient sur une vision très restrictive de la performance.

Deux études tentent de donner une dimension plus objective à la performance: ceux de Hendricks et al (2007) et de Dehning et al (2007). Les systèmes informatiques SCM ont une incidence positive sur la profitabilité des entreprises et les cours boursiers (CAR's) pour Hendricks et al, 2007. Les investissements dans des technologies informatiques servant de support à du SCM ont conduit à un changement de rentabilité supérieur à la croissance sectorielle pour 123 sociétés étudiées par

Dehning et al (2007). Il n'en demeure pas moins que la performance reste évaluée du point de vue d'un seul membre de la supply chain et que ces modèles restent partiels, puisque le SCM est appréhendé à partir des systèmes d'information.

La faible significativité des modèles globaux permet de supposer que le SCM, même s'il est une réalité managériale, n'est pas un outil de gestion universel. Le SCM doit être adapté aux choix stratégiques, aux caractéristiques de l'environnement ; il est lié au pouvoir. C'est ce que nous allons examiner maintenant.

2.3 UN MODE DE GESTION A PERSONNALISER

Pour Davis-Sramek et al, 2007, tous les échanges ne nécessitent pas la collaboration : certaines valeurs des partenaires peuvent être incompatibles, certaines Supply Chains ne sont pas stratégiques, certaines collaborations peuvent être impossibles. Le SCM n'est donc pas une solution universelle.

Le SCM dépend tout d'abord des choix stratégiques. Pour Chow et al, 2008, les objectifs de la supply chain déterminent en partie les pratiques mises en place pour la gestion de la relation fournisseur ou le partage de l'information. Ces pratiques sont à l'origine des compétences de la supply chain en termes de qualité, de niveau de service, de production, de conception et donc de sa performance. Ils ont validé leur modèle grâce à 101 questionnaires adressés à des sociétés américaines et 109 à des sociétés taïwanaises. Pour Danese (2007) la profondeur du « Collaborative, Planning, Forcasting and Replenishment » (CPFR) dépend de ses objectifs et de facteurs contingents.

L'architecture et la performance du SCM dépendent de la forme des relations,. Pour Zhao et al (2007) l'intégration dépend de la confiance et du pouvoir. A la confiance, certains auteurs ajoutent la notion de dépendance pour décrire la forme de la relation et en déduire la structure du SCM et sa performance.
Treize interviews menés jusqu'à saturation permettent à Fugate et al (2006) de lier l'orientation de la SC à son mode de coordination et à sa performance. L'orientation de la SC dépend du mode de fonctionnement des relations. Une relation peut être basée sur plus ou moins de confiance, sur des normes ; elle peut induire plus ou moins de dépendance ; elle peut s'établir avec ou sans l'appui de la direction, avec ou sans une certaines compatibilité organisationnelle. Le mode de coordination entre les partenaires peut se faire soit par les prix, soit par les flux. La performance peut être évaluée

du côté de l'acheteur et/ou du côté du vendeur. Ce modèle est néanmoins très descriptif et n'est pas testé par les auteurs.

L'étude approfondie de 5 relations de Sheu et al (2006) fait apparaître un lien entre la nature de la relation, qui peut être fondée sur la dépendance ou la confiance et être plus ou moins intense, et l'architecture de la supply chain déterminée par exemple par la nature des informations partagées, ou les mécanismes de coordination mis en place; l'architecture de la supply chain détermine elle-même le niveau de collaboration qui impacte sur la performance. Mais la encore, le modèle reste très descriptif et non testé.

Pour Ryu et al (2007), les besoins d'informations et de contrôle dépendent des dépendances relatives de l'acheteur et du fournisseur. Ce modèle a été testé par les auteurs à partir des 137 questionnaires. Il montre le lien entre la dépendance et la forme de la relation, mais ne permet pas de comprendre les pratiques du SCM puisqu'il reste partiel.

La revue de la littérature de Crook et Combs (2007) montre que le SCM diminue les coûts et la durée des cycles, qu'il augmente la qualité et facilite l'innovation, mais ne permet pas, à lui seul, de comprendre comment les gains sont partagés. Il faut donc lui adjoindre un autre élément pour comprendre ce partage, qui peut être la répartition du pouvoir dans la supply chain.

Pour Carter et al (2007), le pouvoir peut dépendre de la position dans le réseau. D'autres facteurs peuvent être la taille, le savoir faire. Mitra et Singhal (2008) trouvent un impact positif mais globalement peu important et peu significatif des annonces de consortium à la base d'échanges électroniques sur les rendements des titres (CAR's), mais plus important pour les firmes à l'origine du consortium, les grandes entreprises et les entreprises plus performantes pour leur gestion de stocks et leurs coûts.

L'environnement est un autre facteur déterminant pour les pratiques du SCM. Les études de cas dans la pharmacie de 1999 à 2003 en Italie menées par Danese et al (2006) laissent supposer que les initiatives SCM sont possibles ou non en fonction de l'état du réseau dans lequel évoluent les organisations. Pour Danese et al (2006) l'adoption d'initiatives SCM dépend du niveau d'intégration déjà atteint par les concurrents et par l'entreprise, de la configuration du réseau de l'offre et des pressions extérieures.

Cent trois questionnaires adressés à des dirigeants ou des propriétaires de PME grecques montrent que lorsque l'environnement de la PME est plus hostile, la pression concurrentielle pousse l'entreprise à adopter une stratégie plus orientée vers les coûts et donc à rechercher une exploitation des ressources existantes plus efficace ; la structure de la coopération la plus performante est la coopération d'exploitation. Lorsque l'environnement est moins hostile, les PME se tournent vers une

stratégie d'exploration de nouvelles ressources et s'appuient donc sur la coopération pour examiner les différentes opportunités sans avoir à engager l'intégralité des ressources; la coopération la plus performante sera la coopération d'exploration. Le type de coopération support du SCM dépend donc des choix stratégiques de ces PME.

L'incertitude influence la structure (Supply Chain agile, réactive ou flexible), par le biais notamment du degré d'intégration (pour Vaart et Donk, 2008 ; Webb, 2007; Hult et al, 2007; Sebastio, 2008; Boyle, 2008; Gunasekaran et al, 2008; Wong, 2008, Germain, 2008,...). Ce type de recherche étant déjà ancien et assez connu, pour des raisons de place, nous ne le développerons pas plus ici.

Enfin, le SCM n'est pas symétrique vers l'amont et vers l'aval. Deux cent quarante trois questionnaires administrés à des sociétés de 17 pays ont permis à Da Silveira et Arkader (2007) de montrer que l'investissement dans la relation fournisseur améliore la fiabilité des délais et celui dans la relation client améliore en plus la vitesse. Germain et Iyer (2006) confirment un lien entre les intégrations interne et aval, et la performance logistique et celle de l'entreprise, à partir de 152 questionnaires remplis par des membres du CSCMP.

L'orientation stratégique, la dépendance, la confiance la structure du pouvoir et la nature de l'environnement, le sens de l'intégration influencent donc la structure, les pratiques et les performances du SCM. A partir d'une revue de la littérature de Vaart et Donk (2008) proposent un modèle synthétique liant les attitudes SC, les structures SC et les pratiques SC ; les interactions entre ces trois éléments déterminent la performance ; les conditions de l'activité (comme la concentration ou l'incertitude) ont une incidence (peu étudiée) sur ce lien. La distribution du pouvoir influence quant à elle l'interaction attitude/structure/pratiques.

Si tous les auteurs cités partent de l'hypothèse d'un SCM volontaire, il faut évoquer avant de conclure cette partie les travaux de Cartel et al (2007) qui ont une vision assez différente du SCM et de son impact sur la performance. Selon ces auteurs, la supply chain serait plus un réseau émergent qu'une construction volontaire ; la performance des entreprises dépendrait alors de leur capacité à comprendre ce réseau. Mais leur modèle n'est pas testé.

3. LA RESPONSABILITE SOCIALE DE LA SUPPLY CHAIN

3.1 LA DIFFUSION DE LA RESPONSABILITE LE LONG DES CHAÎNES DE VALEUR

La sous-traitance implique une « délégation partagée de responsabilité » (Preschey, 2005). Selon

Rao et Holt (2005), la pression des parties prenantes en matière de responsabilité sociale ne se limite pas au niveau de l'entreprise, mais s'étend sur les partenaires de la supply chain. La responsabilité sociale de l'entreprise est ainsi étendue à la supply chain (Schmidt et Schwegler, 2008).

Pour Seuring et Müller (2008), les processus de production sont dispersés autour du monde; les fournisseurs, les entreprises focales et les clients sont liés par différents flux : des flux d'information, des flux de produits et des flux de capitaux. L'orientation du SCM dépend de l'entreprise focale. L'entreprise focale est soit l'entreprise qui gouverne la supply chain, soit l'entreprise qui a le contact avec le client soit encore celle qui décide du produit offert. Les entreprises focales peuvent être tenues responsables des performances sociales et environnementales de leurs fournisseurs, aussi, lorsqu'une entreprise focale subit une pression, elle la transmet le plus souvent à ses fournisseurs. Cruz et Wakolbinger (2008) l'ont notamment étudié pour la responsabilité liée à la gestion des employés.

La pression des parties prenantes conduit donc aujourd'hui à la responsabilité de la supply chain. Cependant, cette pression a différentes limites : la visibilité de la supply chain, et la taille des entreprises.

En effet, la visibilité de la chaîne logistique pour les parties prenantes est d'autant plus délicate, que ces chaînes sont aujourd'hui de contours « flous » et « mouvants » (Colin, 2005). Selon Fabbe-Costes (2007), les chaînes logistiques contemporaines sont « des réseaux dynamiques présentant des boucles, des processus alternatifs ou parallèles, avec des arrangements et dispositifs temporaires » (Fabbe-Costes, 2007, p21) sans nécessairement un pilote unique. Pour nous, dans ce contexte, se pose donc la question de la traçabilité pour des parties prenantes, extérieures à la supply chain (domaine très peu étudié aujourd'hui).

La diffusion de la pression le long de la chaîne logistique dépend aussi de la taille des entreprises : les PME ont plus de pression de leurs clients en termes de délais, de prix, de flexibilité qu'en matière de performance environnementale (Bala et al, 2008).

Cette diffusion de la responsabilité peut se faire vers l’aval et/ou vers l’amont. En effet, la pression des parties prenantes remonte le long de la supply chain (Seuring et Müller, 2008), et redescend (Cruz et Wakolbinger, 2008 ; Kovacs, 2008), mais la diffusion vers l'aval est plus fréquente que l'inverse (selon l'observation de la diffusion des codes de conduite en Chine faite par Krueger, 2007).

L'existence de liens entre les entreprises a donc entrainé une diffusion de la responsabilité des

entreprises par le biais de ces liens; cette responsabilité peut avoir des répercussions sur la performance du SCM et sur son orientation stratégique. Voyons donc maintenant si une orientation stratégique vers un « développement plus durable » d'un (ou plusieurs) membre de la supply chain a des répercussions sur les pratiques SCM.

3.2 LES CONCEPTS ET LES PRATIQUES DU SCM ORIENTE VERS UN DEVELOPPEMENT PLUS DURABLE

L'intégration d'objectifs environnementaux ou sociaux dans les stratégies des entreprises a des répercussions sur les caractéristiques du SCM.
Selon Jayaraman et al (2007), l'optimisation du management environnemental s'est déjà faite localement ; dans un deuxième temps l'ensemble de la chaîne logistique a été prise en compte. L'approche par les SC a permis une approche plus globale du management environnemental.
Pour Simpson et al (2008), cette diffusion a été facilitée par la pratique déjà répandue dans beaucoup d'entreprises de la remontée d'objectifs de production vers l'amont.
Pour Klassen et Linton (2007) aux approches locales du management environnemental ont succédé des approches plus globales dans les entreprises.

Dans une Supply Chain ce management environnemental peut s'appuyer sur une coopération, voire une collaboration environnementale.
La collaboration environnementale suppose une implication directe de ses membres en vue de concevoir conjointement des solutions favorables à l'environnement (Vachon et Klassen, 2008). Dans les SC décentralisées, la diffusion est plus facile par le biais de standards (Ciliberti et al, 2008b), mais avec l'augmentation des pressions, la réduction des cycles de vie et la prise de conscience environnementale, les entreprises éprouvent le besoin de collaborer, de partager des informations sur leurs utilisations des ressources et sur les techniques employées pour optimiser le recyclage (Chung et Wee, 2008 ; Seuring et Müller, 2008).
Le dialogue facilite la compréhension de l'impact environnemental (Simpson et al, 2007)

L'ajout de préoccupations environnementales au SCM le transforme en SCM compatible avec un environnement durable (« Environmentally sustainable supply chain management ») ou en SCM vert (« green SCM »). Les chercheurs distinguent le SCM « vert » (Rao et Holt, 2005; Srivastava, 2007; Vachon et Klassen, 2006, Simpson et al, 2007) du management environnemental de la supply chain (Hagelaar et Van der Vorst, 2004; Coté et al, 2008) mais la différence est plus terminologique que conceptuelle. Cette nouvelle forme de SCM peut être vue comme une philosophie

organisationnelle alliant des objectifs économiques, la réduction des risques et des impacts écologiques et l'amélioration de l'efficacité écologique[1]. Des objectifs environnementaux sont donc ajoutés aux objectifs économiques traditionnels (Ferretti et al, 2007).

Comme tout SCM, le SCM vert a deux dimensions : il recouvre des pratiques intra et inter-organisationnelles (Zhu et al, 2008). Il concerne différentes fonctions comme les achats, la production, la conception du produit et des processus, la distribution, la logistique inversée (Ferreti et al, 2007; Srivastava, 2008 ; Zhu et al, 2008).

Il peut s'appuyer sur le remanufacturing qui est une stratégie de production visant à revaloriser des produits usagers en récupérant les composants (Qu, 2008). La chaîne logistique traditionnelle se double alors d'une chaîne inversée. Le « Reverse SCM » est le domaine d'étude sur la façon de gérer efficacement et avec efficience les activités nécesssaires à la chaîne logistique inversée (Gou et al, 2008) qui peut être en boucle fermée (« Closed-Loop Supply Chain ») ou ouverte (« Open-Loop Supply Chain »). Dans le cas des « closed-loop supply chains » (Zhu et al, 2008 ; Chung et Wee, 2008), l'impact environnemental de la Supply Chain est réduit par la réutilisation d'une partie des produits usagés.

L'ajout de préoccupations sociales au SCM le transforme en SCM équitable. Ainsi, pour Myszka par exemple, la Supply Chain équitable s'appuie sur des « partenariats de long terme qui sont économiquement justes, qui respectent l'environnement, et qui favorisent des relations mutuellement bénéficiaires à la fois aux fermiers et aux consommateurs « (Myszka, 2005, p 131). Peu de travaux portent exclusivement sur ce type de SCM aujourd'hui.

Lorsque les deux préoccupations environnementales et sociales sont ajoutées simultanément à la préoccupation classique de type économique, le SCM devient durable ou orienté durabilité (« Sustainable SCM » dans par exemple, Seuring et al, 2008; Ciliberti et al, 2008b; Pagell et Wu, 2009; Seuring et Müller, 2008[2]).

Sur le plan conceptuel, un SCM durable suppose la prise en compte d'un plus grand nombre de données qu'un SCM classique; il est plus complexe à mettre en oeuvre et nécessite de tenir compte d'une partie plus longue de la supply chain (Seuring et Müller, 2008), aussi certains auteurs

[1] « an important organizational philosophy to achieve corporate profit and market share objectives by reducing environmental risks and impacts while improving ecological efficiency of these organizations and their partners », Von Hoek et Erasmus, 2000, cités par Zhu et al, 2008b, p 261

[2] « the management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i-e, economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements. In sustainable SC, environmental and social criteria need to be fulfilled by the members to remain within the supply chain, while it is expected that competitiveness would be maintained through meeting customer needs and related economic criteria » (Seuring et Müller, 2008, p 1700).

utilisent-ils la notion de management intégré de la SC pour le caractériser. Pour Seuring(2004), le SCM est centré sur le flux allant vers le consommateur, sur les collaborations le long de la chaîne logistique, sur les flux physiques et d'information; son objectif est essentiellement économique. l' « Integrated chain management » intègre quant à lui les flux repartant du consommateur, les parties prenantes; il est centré sur le flux physique et sur le cycle de vie du produit; son objectif est essentiellement environnemental. La notion de responsabilité étendue « implique la prise en compte du processus complet d'un produit ou d'un secteur professionnel » (Preschey, 2005, p66). Pour Bala et al (2008), l' « integrated chain management » tient compte des implications environnementales de la dynamique de la supply chain avec une perspective en cycle de vie.

Concernant les pratiques des entreprises, les résultats de la plupart des travaux de recherche concordent pour affirmer que les pratiques des entreprises en matière de SCM vert ou durable restent limitées et encore très locales. Les 191 articles étudiés par Seuring et Müller (2008) ne permettent pas de mettre en évidence de réelle coordination globale. Les études de cas de Man et Burns (2006) pour la chaîne logistique du papier montrent le rôle limité de la coopération visant améliorer la durabilité, qui restent de court terme et modestes. Les études de cas de Harwood et Humby (2008) mettent en évidence le peu de mesures et le peu de partages d'informations. Les 10 études de cas de Pagell et Wu (2009) font ressortir que la moitié des pratiques déclarées en faveur d'un développement plus durable sont également de « bonnes pratiques logistiques » ayant des objectifs d'efficience.

L'ajout de préoccupations sociales et environnementales au SCM le rend donc en théorie plus complexe et ajoute des dimensions à sa performance. Les entreprises doivent de plus optimiser à la fois leur SCM descendant (« forward ») et inversé (« reverse ») (Zhu et al 2008). Les pratiques, telles qu'elles ressortent des études empiriques, si elles apparaissent bine réelles restent néanmoins limitées ; qu'en est-il de leurs répercussions sur la performance ?

3.3 LES REPERCUSSIONS SUR LA PERFORMANCE

Le lien entre SCM durable et performance est le plus souvent positif (Seuring et Müller, 2008), mais la plupart des études sont partielles (Rao et Holt, 2005 ; Pagell et al, 2007 ; Markley et Davis, 2007 ; Philipp, 2007 ; Matos et Hall, 2007 ; Kovacs, 2008 ; Harwood et Humby, 2008 ; Pagell et Wu, 2009). La dimension environnementale est généralement privilégiée et la dimension sociale est souvent ignorée. L'étude se limite généralement aux dyades. La performance est une performance perçue par un des membres de la Supply Chain.

L'étude de 84 questionnaires de Vachon et Klassen (2008) auprès de sociétés canadiennes et américaines imprimant des emballages montre que la collaboration environnementale améliore la qualité, la flexibilité et diminue les délais ; ils n'ont cependant pas trouvé d'impact significatif sur les coûts. Pour la Chine, Zhu et Sarkis (2004) ont montré à partir de 186 questionnaires l'impact positif des pratiques vertes du SCM sur la performance écologique et de façon plus nuancée sur la performance économique.

Tout comme dans le cas du SCM classique, la significativité des études augmente avec l'ajout de variables intermédiaires.

Carter (2005) a montré l'impact indirect de la responsabilité sociale des achats sur la performance, via l'apprentissage organisationnel, à partir de 201 questionnaires (adressés à des responsables achats de sociétés américaines de production de bien de consommation).

Le lien entre les pratiques vertes du SCM et la performance écologique est d'autant plus fort qu'il existe un système de management de la qualité pour Zhu et Sarkis (2004). Le JAT a un effet négatif sur ce lien

Pratiques et performances dépendent de l'environnement concurrentiel des membres des Supply Chains.

L'analyse de 314 questionnaires par Zhu, Sarkis et Geng (2005) montre des disparités sectorielles ; l'examen de 286 questionnaires pour quatre secteurs (Chimie/pétrôle, électricité/électronique, automobile, énergie) fait apparaître des différences de pratiques et des différences de performance en partie expliquées par des niveaux d'implantation différents de GSCM (Zhu, Sarkis et Lai, 2007) ; le secteur automobile a fait l'objet d'une étude particulière (89 questionnaires) montrant une implantation relativement faible du GSCM induisant une amélioration de la performance environnementale et opérationnelle mais pas d'amélioration significative de la performance économique ; l'étude de cas montre par ailleurs un lien entre GSCM et innovation ; la disparité sectorielle apparaît de nouveau lors de l'analyse de 314 questionnaires par Zhu, Sarkis et Lai (2008a) ; l'étude de Zhu et al (2008c) des mêmes questionnaires montre l'impact positif de l'apprentissage organisationnel, du soutien de la direction et la pression sectorielle des coûts sur les pratiques GSCM.

Pagell et al (2007) ont montré à partir de 103 questionnaires de sociétés taïwanaises ou américaines qu'un environnement dynamique favorisait l'investissement dans le management environnemental source de performance (surtout pour la réactivité) et de développement durable alors qu'un environnement hostile favorisait plus l'investissement dans la relation fournisseur source également

de performance et de développement durable.

La performance du SCM orienté durabilité dépend aussi du moment de son adoption. Richey et al (2004) ont étudié l'impact de la logistique inversée sur la réactivité, la qualité et la performance économique à partir de 118 questionnaires ; l'impact est positif pour les premières entreprises d'une industrie à l'implanter et négatif ou nul pour les dernières.

Enfin, nous retrouvons à nouveau l'absence de symétrie.
Rao et Holt (2005) ont montré à partir de 52 questionnaires (de sociétés des Philippines, d'Indonésie, de Malaisie, de Thaïlande, ou de Singapour) le lien direct entre la logistique amont verte (greening inbound) et la performance économique augmenté d'un lien indirect via la logistique aval (greening outbound) et la compétitivité, plus un lien indirect pour un processus de production vert (greening production).
En amont l'incidence se fait plus ressentir sur les processus et en aval sur les produits (Vachon et Klassen , 2008).

Il semble donc qu'un SCM orienté développement durable, surtout pour la composante environnementale, améliore la performance environnementale et en partie la performance économique, mais l'incidence sur la performance économique passe par une ou plusieurs variables intermédiaires et dépend de l'environnement concurrentiel des membres de la Supply Chain, du moment de l'adoption du SCM orienté durabilité et n'a pas les mêmes conséquences sur la performance selon qu'elle est orientée vers l'amont ou vers l'aval.

CONCLUSION :

Le SCM n'est pas un concept simple. Il peut être abordé de différentes façons par les chercheurs et dans les organisations. Néanmoins, son caractère à la fois inter-fonctionnel et inter-organisationnel, les différentes formes possibles de la gestion des relations sur lesquelles il repose (coordination, coopération ou collaboration) semblent importants pour le caractériser.
Reconnu dans plusieurs études comme une pratique d'entreprise, il connaît des niveaux de développement variables et est souvent déclaré par les entreprises comme d'ampleur trop limitée. Son incidence sur la performance économique est positive mais modérée à un niveau global, ce qui semble confirmer l'importance de sa personnalisation. Des modèles introduisant l'orientation stratégique, le pouvoir, l'environnement et les différentes orientations ou structures du SCM

donnent en effet des résultats plus significatifs. Le SCM est par ailleurs asymétrique, ce qui peut en partie s'expliquer par la répartition du pouvoir le long de la Supply Chain.

La diffusion de la responsabilité par le biais des Supply Chain contraint d'enrichir l'évaluation de sa performance avec de nouvelles dimensions. L'orientation stratégique des entreprises vers plus de durabilité a également modifié les objectifs du SCM qui tend à devenir plus vert et plus orienté développement durable lui aussi. Cette modification va de pair avec plus de complexité. Mais là encore, les pratiques et les performances ne sont pas similaires d'une organisation à une autre et les coopérations restent le plus souvent reconnues comme modestes lors des enquêtes.

Le SCM semble donc réellement exister, mais sous de nombreuses formes qu'il convient d'étudier encore.

BIBLIOGRAPHIE

Amaeshi KM, OK Osuji, P Nnodim, (2007), Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands : A Boundaryless, *Journal of Business Ethics*, Springer, pp 223-234.

Arshinder AK, Deshmukh SG (2008**),** Supply chain coordination : perspectives, empirical studies and research directions, *International journal of production economics* , vol 115, pp 316-335

Bailey K, Francis M (2008), Managing information flows for improved value chain performance, *International Journal of Production Economics*, 111, pp 2-12

Bakker EF, Kamann DJF (2007), Perception and social factors as influencing supply management: a research agenda, *Journal of Purchasing & Supply Management* , vol 13, pp 304-316

Bala A,P Munoz, J Rieradevall, P Ysern, (2008), Experiences with Greening Suppliers. The Univeritat Autonoma de Barcelona, *Journal of Cleaner Production*, vol 16, pp 1610-1619.

Bernon M, Cullen J, (2007), An integrated Approch to Managing Reverse Logistics, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol 10, n°1, pp 41-56.

Boyer K (2007), Editorial: Empirical Elephants – Why Multiple Methods are Essential to Quality Research in Operations and Supply Chain Management, *Journal of Operations Management*, doi : 10.1016/j.jom.2008.03.001

Boyle E, Humphreys P, Mc Ivor R (2008), Reducing supply chain environmental uncertainty through e-intermediation: an organisation theory perspective, *International journal of production economics* , vol 114, pp 347-362

Brulhart F, Monceff B (2009), Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur, actes de l'AIMS

Burgess K, Singh PJ, Koroglu R (2006), Supply chain management : a structured literature review ans implications for future research, *International Journal of Operations & Production Management*, , vol 26, n° 7, pp 703-729

Camuffo A, Furlan A, Rettore E (2007), Risk sharing in supplier relations : an agency model for the Italian air-conditioning industry, *Strategic Management Journal*, vol 28, pp 1257-1266

Carter CR, Ellram LM, Tate W (2007), The use of social network analysis in logistics research, *Journal of Business Logistics* , vol 28, n° 1, pp 137-225

Carter CR (2005) Purchasing Social Responsibility and Firm Performance, the Key Mediating Roles or Organizational Learning and Supplier Performance, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 35, n°3/4, pp 177-194.

Castka P, MA Balzarova, (2008), ISO 26 000 and Supply Chains –on the Diffusion of the Social Responsibility Standard, *International Journal of Production Economics*, n° 111, pp 274-286.

Chardine-Baumann E, Botta-Genoulaz V (2009), Prise en consideration des problématiques des chaînes logistiques durables dans les référentiels d'évaluation de performance, Logistique & Management, vol 17, N°1, pp 31-41

Charvet FF, Cooper MC (2008), The intellectual structure of supply chain management: a bibliometric approach, Journal of Business Logistics, Vol 29, N°1

Chow WS, Madu CN, Kuei CH, Lu Mh, Lin C, Tseng H (2008), Supply chain management in the US and Taïwan : an empirical study, *Omega, The International Journal of Management Science*, vol 36, pp 665-679

Chung et Wee (2008), *International Journal of Production Economics*

Ciliberti F, P Pontrandolfo, B Scozzi, (2008a), Logistics Social Responsibility: Standard Adoption and Practices in Italian Companies, *International Journal of Production Economics*, n° 113, pp 88-106.

Ciliberti F, P Pontrandolfo, B Scozzi, (2008b), Investigating Corporate Social Responsibility in Supply Chains : a SME Perspective, *Journal of Cleaner Production*, vol 16, pp 1579-1588

Colin J, (2005), Le Supply Chain Management existe-t-il réellement ?, *Revue française de gestion*, n°156, pp 135-149.
Côté RP, Lopez J, Marche S, Perron GM, Wright R, (2008), Influences, Practices and Opportunities for Environmental Supply Chain Management in Nova Scotia SMEs, *Journal of Cleaner Production*, vol 16, pp 1561-1570.
Crook TR, Combs JG (2007), Sources and consequences of bargaining power in supply chains, *Journal of Operations Management*, vol 25, pp 546-555
Cruz et Wakolbinger (2008), *International Journal of Production Economics*

Da Silveira G., Arkader R. (2007), The direct and mediated relationships between supply chain coordination investments and delivery performance, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, n° 2, pp. 140-158.
Danese P, Romano P, Vinelli A (2006), Sequences of improvement in supply networks : case studies from the pharmaceutical industry, , *International Journal of Operations & Production Management*, , vol 26, n° 11, pp 1199-1222
Danese P (2007), Designing CPFR collaborations : insights from seven case studies, , *International Journal of Operations & Production Management*, , vol 27, n° 2, pp 181-204
Davis-Sramek B, Fugate BS (2007), State of Logistics : a visionary perspective, *Journal of Business Logistics* , vol 28, n°2, pp 1-34
Davis-Sramek B, Fugate BS, Omar A (2007), Functional/dysfunctional supply chain exchanges, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , vol 37, n° 1, pp 43-63
De Brito MP, V Carbone, C Meunier Blanquart, (2008), Towards a Sustainable Fashion Retail Supply Chain in Europe : Organisation and Performance, *International journal of production Economics*, vol 114, pp 534-553.
Dehning B, Richardson VJ, Zmud RW (2007), The financial performance effects of IT-based supply chain management systems in manufacturing firms, *Journal of Operations Management*, vol 25, n° 4, pp 806-824
Dornier PP, Fender M (2007), *La logistique globale et le Supply Chain Management*, Enjeux, principes, exemples, 2ième edition, Eyrolles/ Editions d'Organisation, Paris, 501 p.
Drake MJ, Schlachter JT, (2007), A Virtue-Ethics Analysis of Supply Chain Collaboration, *Journal of Business Ethics*, Springer, pp 851-864.
Durand B, De Faultrier B (2007), L'impact de la supply chain sur les metiers de la logistique et des achats, *Logistique et Management*, vol 15, n°2, pp 43-54
Fabbe-Costes N (2007), La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile, dans Paché G, Spalanzani A (2007), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs: perspectives stratégiques*, PUG, Grenoble, pp 19-43
Ferreti (2007), *International Journal of Production Economics*
Forman M, Sogaard Jorgensen M, (2004), Organising Environmental Supply Chain Management, Experience from a Sector with Frequent Product Shifts and Complex Product Chains: the Case of the Danish Textile Sector, *Greener Management International*, vol 45, Spring, pp 43-62.
Forslund H, Jonsson P (2007), The impact of forecast information quality on supply chain performance, , *International Journal of Operations & Production Management*, vol 27, n° 1, pp 90-107
Frankel R, Bolumole YA, Eltantawy RA, Paulraj A, Gundlach GT (2008), The domain and scope of SCM's foundational disciplines -insights and issues to advance research, Journal of Business Logistics, vol 29, n°1, pp 1-
French ML, RL LaForge, (2006), Closed-loop Supply Chains in Process Industries: an Empirical Study of Producer re-use issues, *Journal of Operations Management* , vol 24, pp 271-286.
Fugate B, Sahin F, Mentzer JT (2006), Supply chain management coordination mechanisms, *Journal of Business Logistics*, vol 27, n° 2, pp 129-161

Germain R, Claycomb C, Dröge C (2008), Supply chain variability, organizational structure, and performance: the moderating effect of demand unpredictability, *Journal of operations management*, vol 26, pp 557-570
Germain R, Iyer KNS (2006), The interaction of internal and downstream integration and its association with performance, *Journal of Business Logistics*, vol 27, n° 2, pp 29-52
Gherra S, (2005), Développement durable, supply chain management et stratégie : le cas de l'éco-conception, *Logistique & Management*, vol 13, n°1, pp 37-48.
Giunipero LC, Hooker RE, Joseph-Matthews S, Yoon TE, Brudvig S (2008), A decade of SCM litterature : past, present and future implications, Journal of Supply Chain Management, vol 44, N°4, pp 66-86
Gou (2008), *International Journal of Production Economics*
Grimm CM, Cheng LC (2006), The application of empirical strategic management research to supply chain management, *Journal of Business Logistics* , vol 27, n° 1, pp 1-55
Gripsrud G, Jahre M, Persson G (2006), Supply chain management –back to the future?, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 36, n° 8, pp 643-653
Gunasekaran A, Lai Kh, Cheng TCE (2008), Responsive supply chain : A competitive strategy in a networked economy, , *Omega, The International Journal of Management Science*, vol 36, pp 549-564
Hagelaar GJLF, van der Vorst JGAJ, (2004), Organising Life-cycles in Supply Chains, *Greener Management International*, n°45, spring, pp 27-42.
Harland CM., Lamming RC, Walker H, Philips WE, Caldwell ND, Johnsen TE, Knight LA, Zheng J (2006),

Supply management : is it a discipline ?, *International Journal of Operations & Production Management*, vol 26, n° 7, pp 730-753
Harwood I, Humby S, (2008), Embedding Corporate Responsibility into Supply : a Snapshot of Progress, *European Management Journal*, vol 26, pp 166-174.
Hendricks KB, Singhal VR, Stratman JK (2007), The impact of enterprise systems on corporate performance : A study of ERP, SCM, and CRM system implementations, *Journal of Operations Management*, vol 25, n° 1, pp 65-82
Hertzel MG, Li Z, Officer MS, Rodgers KJ (2008), Inter-firm linkages and the wealth effects of financial distress along the supply chain, *Journal of Financial Economics*, 87, pp 374-387
Holweg M, Pil FK (2007), Theorical perspectives on the coordination of supply chains, *Journal of Operations Management*, doi :10.1016/j.jom. 2007.08.003
Hult GT, Ketchen DJ Jr, Arrfelt M (2007), Strategic supply chain management : improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development, *Strategic Management Journal* , vol 28, pp 1035-1052
Hutchins MJ, Sutherland JW, (2008), An Exploration of Measures of Social Sustainability and their Application to Supply Chain Decisions, *Journal of Cleaner Production*, vol 16, pp 1688-1698.
Ireland RD, Webb JW (2007), A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains, *Journal of Operations Management*, vol 25, pp 482-497
Jayaraman V, R Klassen, JD Linton, (2007), Supply Chain Management in a Sustainable Environment (editorial), *Journal of Operations Management*, vol 25, pp 1071-1074.
Johnson M, Mena C (2008), Supply chain management for servitized products : a multi-industry case study, *International Journal of Production Economics*, doi : 10.1016/j.ijpe.2007.09.011
Kale JR, Shahrur H (2007), Corporate capital structure and the characteristics of suppliers and customers, *Journal of Financial Economics*, vol 83, pp 321-365
Kannan VR, Tan KC (2006), Buyer-supplier relationships, The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 36, n°10, pp 755-775
Ketchen Jr DJ, Hult GTM (2007), Toward greater integration of insights from organization theory and supply chain management, *Journal of Operations Management*, vol 25, pp 455-458
Ketchen Jr DJ, Hult GTM (2007), Bridging organization theory and supply chain management : the case of best value supply chains, *Journal of Operations Management*, vol 25, pp 573-580
Kocabasoglu C, C Prahinski, RD Klassen, (2007), Linking Forward and Reverse Supply Chain Investments : the Role of Business Uncertainty, *Journal of Operations Management*, vol 25, pp 1141-1160.
Koulikoff-Souviron M, Harrison A (2007), The pervasive human resource picture in interdependent supply relationships, *International Journal of Operations & Production Management*, vol 27, n° 1, pp 8-27
Kovacs G, (2008), Corporate Environmental Responsibility in the Supply Chain, *Journal of Cleaner Production*, vol 16, pp 1571-1578.
Krueger DA, (2007), The Ethics of Global Supply Chains in China –Convergences of East and West, *Journal of Business Ethics*, Springer, pp 113-120.
Larson PD, Poist RF, Halldorsson (2007), Perspectives on logistics vs. SCM : a survey of SCM professionals, *Journal of Business Logistics* , vol 28, n° 1, pp 1-24
Linton JD, R Klassen, V Jayaraman, (2007), Sustainable Supply Chains: an Introduction, *Journal of Operations Management*, vol 25, pp 1075-1082.
Maloni MJ, Brown ME, (2006), Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry, *Journal of Business Ethics*, Springer, pp 35-52.
Mamic I, (2005), Managing Global Supply Chain: The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors, *Journal of Business Ethics*, Springer, pp 81-100.
Man R de, Burns TR, (2006), Sustainability: Supply Chains, Partner Linkages, and New Forms of Self-regulation, *Human Systems Management*, vol 25, pp 1-12.
Markley MJ, Davis L, (2007), Exploring Future Competitive Advantage through Sustainable Supply Chains, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 37, n°9, pp 763-774.
Matos S, J Hall, (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* , vol 25, pp 1083-1102.
Mckone-Sweet K, Yoo-Taek L (2009), Development and analysis of a Supply Chain Taxonomy, Journal of Supply Chain Management, vol 45, N°3, pp 3-24
Médan P, Gratacap A (2008), *Logistique et Supply Chain Management*, Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale, Dunod, Paris, 287p
Mentzer J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C., Zacharia Z. (2001), Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n° 2, pp. 1-26.
Mentzer JT., Stank TP., Esper TL. (2008), Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management, *Journal of Business Logistics*, Vol 29, n°1, pp 31-46
Mitra S, Singhal V (2008), Supply chain integration and shareholder value : Evidence from consortium based industry exchanges, *Journal of Operations Management*, vol 26, pp 96-114
Miles RE, Snow CC (2007), Organization theory and supply chain management : an evolving research perspective,

Journal of Operations Management , vol 25, n° 2, pp 459-463
Mollenkopf D, Russo I, Frankel R, (2007), The Returns Management Process in Supply Chain Strategy, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 37, N°7, pp 568-592.
Monnet M (2009), Quelle démarche de management d'une Supply Chain en contexte de développement durable? La gestion des DEEE, Logistique & Management, Vol 17, N°1, pp 43-54
Myszka J, (2005), Equal Exchange : une supply chain equitable et durable, *Logistique & Management*, vol 13, n°1, pp, 131-134.
Ostlin J, Sundin E, Bjôrkman M,(2008), Importance of Closed-loop Supply Chain Relationships for Product Remanufacturing, *International Journal of Production Economics*, vol 115, pp 336-348.

Ouardighi F El, de Giovanni P., Tarondeau JC. (2008), L'expérience française du supply chain management, *Revue française de gestion*, n° 186, pp 89-116
Paché G, Spalanzani A (2007), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs: perspectives stratégiques*, PUG, Grenoble, 256 p.
Pagell M, DW Krumwiede, C Sheu, (2007), Efficacy of Environmental and Supplier Relationship Investments – Moderating Effects of External Environment, *International journal of production economics*, vol 45, N°9, pp 2005-2028.
Pagell M, Wu Z (2009), Building a more complete theory of sustainable Supply Chain Management using case studies of 10 exemplars, *Journal of Supply Chain Management*, vol 45, N°2, pp 37-56
Paton RA, Mc Laughlin S (2008), Services innovation : knowledge transfer and the supply chain, University of Glasgow, *European Management Journal*, pp 77-83
Paulraj A, Labo AA, Chen IJ (2008), Inter-organizational communication as a relational competency : Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships, *Journal of Operations Management*, vol 26, pp 45-64
Philipp B, (2007), Supply chains durables : changement de paradigme, modèle ou mode ? dans *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs*, sous la direction de Paché G et Spalanzani A, pp 85-100.
Pimor Y (2005), *Logistique, Production, Distribution*, Soutien, L'Usine Nouvelle/Dunod, 4ième edition, Paris, 757 p
Piplani R, N Pujawan, S Ray, (2008), Sustainable Supply Chain Management (Foreword), *International Journal of Production Economics*, n° 111, pp 193-194.
Qu C, (2008), Approches du Management de la Supply Chain en circuit fermé, *Revue française de gestion*, n° 186, pp 183-200.
Rao P, Holt D, (2005), Do Green Supply Chains lead to Competitiveness and Economic Performance?, *International Journal of Operations & Production Management*, vol 25, n°9/10, pp 898-916.
Rauyruen P, Miller KE (2007), Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, *Journal of Business Research* , vol 60, Issue 1, pp 21-31
Richey RG, PJ Daugherty, SE Genchev, CW Autry, (2004), Reverse Logistics : the Impact of Timing and Resources, *Journal of Business Logistics*, vol 25, n° 2, pp 229-250.
Ritchie B, Brindley C (2007), Supply chain risk management and performance, A guiding framework for future development, *International Journal of Operations & Production Management*, vol 26, n° 3, pp 303-322
Robb DJ, Xie B, Arthanari T (2008), Supply chain and operations practice and performance in Chinese furniture manufacturing, , *International Journal of Production Economics*, 112, pp 683-699
Roth AV, Cattani KD, Froehle CM (2008), Antecedents and performance outcomes of global competence : An empirical investigation, *Journal of Engineering and Technology Management*, doi : 10.1016/j.jengtecman.2008.01.003
Ryu S, Arslan H, Aydin N (2007), The effect of interfirm dependence structures on governance mechanisms, *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol 13, pp 17-25
Salam MA, (2008), Corporate Social Responsibility in Purchasing and Supply Chain, *Journal of Business Ethics*, Springer, pp 355-370.
Schmidt M, Schwegler R, (2008), A Recursive Ecological Indicator System for the Supply Chain of a Company, *Journal of Cleaner Production*, vol 16, pp 1658-1664.

Sebastio HJ, Golicic S (2008), Supply chain strategy for nascent firms in emerging technology markets, *Journal of business logistics*, vol 29, n°1, pp 75-91
Seuring S, (2004), Integrated Chain Management and Supply Chain Management, Comparative Analysis and Illustrative Cases, *Journal of Cleaner Production*, vol 12, pp 1059-1071.
Seuring S, M Müller, (2008), From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management, *Journal of Cleaner Production*, vol 16, pp 1699-1710.
Seuring S, Sarkis J, Müller M, Rao P, (2008), Sustainability and Supply Chain Management – an Introduction to the Special Issue, *Journal of Cleaner Production*, vol 16, pp 1545-1551.
Sheu C, Yen HR, Chae B (2006), Determinants of supplier-retailer collaboration : evidence from an international study, *International Journal of Operations & Production Management*, , vol 26, n° 1,pp 24-49
Da Silveira GJC, Arkader R (2007), The direct and mediated relationships between supply chain coordination investments and delivery performance, *International Journal of Operations & Production Management*, , vol 27, n° 2,pp 140-158
Simpson D, Power D, Samson D, (2007), Greening the Automotive Supply Chain: a Relationship Perspective,

International Journal of Operations & Production Management, vol 27, n° 1, pp 28-48.
Slone RE, Mentzer JT, Dittman JP (2007), Are you the weakest link in your company's Supply Chain?, *Harvard Business Review*, sept 2007, pp 116-127
Smaros J (2007), Forecasting collaboration in the European grocery sector : Observations from a case study, *Journal of Operations Management* , vol 25, n° 3, pp 702-716
Sprague LG (2007), Evolution of the field of operations management, *Journal of Operations Management* , vol 25, n° 2, pp 219-238
Srivastava SK, (2008), Network Design for Reverse Logistics, *Omega*, n° 36, pp 535-548.
Srivastava SK, Srivastava RK, (2006), Managing Product Returns for Reverse Logistics, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 36, n°7, pp 524-546.
Storey J, Emberson C, Godsell J, Harrisson A (2006), Supply chain management : theory, practice and future challenges, *International Journal of Operations & Production Management*, , vol 26, n° 7, pp 754-774
Strand R, (2008), Corporate Responsibility in Scandinavian Supply Chains, *Journal of Business Ethics*, Springer 2008, pp 179-185.
Theodorou P, Florou G (2008), Manufacturing strategies and financial performance – The effect of advanced information technology : CAD/CAM systems, *Omega, The International Journal of Management Science*, vol 36, pp 107-121
Thron T, Nagy G, Wassan N (2006), The impact of various levels of collaborative engagement on global and individual supply chain performance, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , vol 36, n°8, pp 596-620
Van Tulder R, Wijk J van, Kolk A, (2008), From Chain Liability to Chain Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Springer, pp 399-412.
Van der Vaart T , Van Donk DP (2008), A critical review of survey-based research in supply chain integration, *International Journal of Production Economics*, 111, pp 42-55
Vachon S, Klassen RD, (2006), Extending Green Practices Accross the Supply Chain, The Impact of Upstream and Downstream Integration, *International Journal of Production Economics*, vol 26, n°7, pp 795-821.
Vachon S, RD Klassen, (2008), Environmental Management and Manufacturing Performance: the Role of Collaboration in the Supply Chain, *International Journal of Production*
Vereecke A, Muylle S (2006), Performance improvement through supply chain collaboration in Europe, *International Journal of Operations & Production Management*, vol 26, n° 11, pp 1176-1198
Voordijk H, Meijboom B, de Haan J (2006), Modularity in supply chains : a multiple case study in the construction industry, *International Journal of Operations & Production Management*, , vol 26, n° 6, pp 600-618
Walker H, Preuss L, (2008), Fostering Sustainability through Sourcing from Small Businesses : Public Sector Perspectives, *Journal of Cleaner Production*, vol 16, pp 1600-1609.
Wilding R, Humphries AS (2006), Understanding collaborative supply chain relationships through the application of the Williamson organisational failure framework, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , vol 36, n° 4, pp 309-329

Wong CY, Boon-itt S (2008), The influence of institutional norms and environmental uncertainty on supply chain integration in the Thai automotive industry, *International journal of production economics* , vol 115, pp 400-410
Zhao X, Huo B, Flynn BB, Yan Yeung JH (2007), The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain, *Journal of Operations Management* , doi:10.1016/J.jom.2007.08.002
Zhou H, Benton WC Jr (2007), Supply chain practice and information sharing, *Journal of Operations Management*, vol 25, pp 1348-1365
Zhu Q, J Sarkis, Kh Lai,(2008a), Green Supply Chain Management Implications for « Closing the Loop », *Transportation Research* part E, 44, pp1-18.
Zhu Q, J Sarkis, Kh Lai, (2008b), Confirmation of a Measurement Model for Green Supply Chain Management Practices Implementation, *International Journal of Production Economics*, vol 111, pp 261-273.
Zhu Q, J Sarkis, Kh Lai,(2007a), Initiatives and Outcomes of Green Supply Chain Management Implementation by Chinese Manufacturers, *Journal of Environmental Management*, n°85, pp 179-189.
Zhu Q, J Sarkis, Kh Lai,(2007b), Green Supply Chain Management : Pressures, Practices and Performance within the Chinese Automobile Industry, *Journal of Cleaner Production*, vol 15, pp 1041-1052.
Zhu Q, J Sarkis, JJ Cordeiro, KH Lai, (2008), Firm-level Correlates of Emergent Green Supply Chain Management Practices in the Chinese Context, *Omega*, n° 36, pp 577-591.
Zhu Q, J Sarkis, JJ Cordeiro, KH Lai, (2008 b), Confirmation of a Measurement Model for Green Supply Chain Management Practices Implementation, *International Journal of Production Economics*, n° 111, pp 261-273.
Zhu Q, J Sarkis, Y Geng, (2005), Green Supply Chain Management in China: Pressures, Practices and Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, n° 25, 5/6, pp 449-468.
Zhu Q,J Sarkis, (2004), Relationships Between Operational Practices and Performance among Early Adopters of Green Supply Chain Management Practices in Chinese Manufacturing Enterprises, *Journal of Operation Management*, n° 22, pp 265-289.