

**UNIVERSITE DE LILLE – SKEMA BUSINESS SCHOOL**

**EA 4112, MERCUR**

**I.M.M.D**

**651 AVENUE DES NATIONS UNIES**

**59100 ROUBAIX CEDEX**

**INFLUENCE DES INTERACTIONS ENTRE PARTIES  
PRENANTES INTERNES (TOP MANAGEMENT, MANAGERS  
ET EMPLOYES) SUR L'IMPLEMENTATION DU  
SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SSCM)**

**ILANA BOUHAFS <sup>1</sup>**

**DOCTORANTE**

**ET**

**PR. NIL OZCAGLAR-TOULOUSE**

**PROFESSEUR DES UNIVERSITES**

---

<sup>1</sup> Auteur correspondant : Bouhafs.ilana@gmail.com

**INFLUENCE DES INTERACTIONS ENTRE PARTIES PRENANTES INTERNES (TOP MANAGEMENT, MANAGERS ET EMPLOYÉS) SUR L'IMPLEMENTATION DU SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SSCM)**

**Résumé en français de 100 mots au maximum :**

---

Cette recherche vise à comprendre comment les parties prenantes internes d'un distributeur peuvent influencer l'implémentation du *sustainable supply chain management* (SSCM). À partir d'une étude qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs de quatre top managers, trois managers et trois employés, nos résultats mettent en évidence deux dynamiques d'implémentation. Toutes deux sont fondées sur les interactions entre les parties prenantes internes, et vont varier en fonction du niveau d'engagement du top management et de l'identité des parties prenantes.

**Mots-clés : 5 mots-clés maximum**

---

Sustainable supply chain management; parties prenantes ; top management; développement durable ; interactions ; relations

**INTERNAL STAKEHOLDERS INTERACTIONS INFLUENCE (TOP MANAGERS, MIDDLE-MANAGERS AND EMPLOYEES) ON SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IMPLEMENTATION (SSCM)**

**Abstract :**

---

This paper aimed at understanding how internal stakeholders from the retail company do influence sustainable supply chain management implementation (SSCM). Thanks to a qualitative approach, and semi-directed interviews of four top managers, three managers, and three employees, we highlight a double dynamic which aimed at implement sustainable initiatives. Each dynamic is built on internal stakeholders relationships. To reach the network level, internal stakeholders use different mechanisms on external stakeholders. Data show that mechanisms depends both of top management involvement level and stakeholders identity.

**Key-words: 5 mots-clés maximum**

---

Sustainable supply chain management; stakeholders; top management; sustainability; relationships ; interactions

## Résumé managérial

Selon Silvestre (2015a), la notion de *sustainable supply chain management* (SSCM) doit être considérée comme un voyage plus que comme une destination. Une telle mutation implique en effet que l'ensemble des membres de la chaîne reconsidèrent leurs objectifs et sortent d'une logique purement économique, pour tendre vers un équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale (Elkington, 1997). Ils doivent par ailleurs garder en considération les demandes des parties prenantes (PP), identifiées « *comme n'importe quel groupe, ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Freeman, 1984, p 46). Les PP d'une SSCM peuvent être les fournisseurs, les consommateurs, le top management de la firme focale, les institutions, ou encore les points de vente. À l'heure où la firme focale (le plus souvent le distributeur ou la marque) est tenue responsable pour l'ensemble de la chaîne (Rao et Holt, 2005 ; Roberts, 2003 ; Rice, 2003), nous focaliserons notre intérêt sur les PP présentes chez le distributeur.

Le top management est considéré comme une partie prenante cruciale pour la mise en place du SSCM. De par son soutien ou de par son engagement, il s'impose comme un acteur nécessaire à une telle transformation (Gavrinski et al., 2011). De la même façon, les managers et les employés sont identifiés comme des drivers importants pour ce qui est du SSCM (Drumwright, 1994 ; Bjorklund, 2011).

Les recherches réalisées sur le sujet restent très descriptives, et elles ne permettent pas à ce jour de donner aux distributeurs des clefs pour réellement contribuer au SSCM. Il semble donc nécessaire de mieux comprendre l'influence de ces PP. Cette recherche visera ainsi à répondre aux questions suivantes : comment les PP internes participent-elles à implémenter le SSCM ? Comment les interactions entre les PP internes influencent-elles le SSCM ? Quel rôle le top management joue-t-il dans la mise en place de pratiques durables ? Quels mécanismes les PP internes mettent-elles en place pour implémenter le SSCM ?

Grâce à une étude qualitative, comprenant dix entretiens semi-directifs de quatre top managers, trois managers et trois employés d'un leader de la grande distribution, nous avons pu mettre à jour plusieurs dynamiques facilitant l'implémentation de pratiques durables au sein de la chaîne. L'analyse des entretiens a permis de déceler deux dynamiques : une dynamique « *bottom-up* » et une dynamique « *top-down* ». Dans la première, l'initiative vient de la direction ; dans la seconde, elle émane des managers et des employés. Ces situations mettent en évidence l'importance des interactions entre les PP internes pour implémenter le SSCM.

Sur la base de ces dynamiques, nous avons identifié trois niveaux d'implications du top management. Au premier niveau, le top management est fortement impliqué puisqu'il initie la décision d'une pratique durable. Au second niveau, l'initiative provient des managers et des employés, mais a été légitimée par le top management. Enfin, dans le dernier cas, le top management n'est tout simplement pas impliqué. L'initiative est uniquement portée par les managers et les employés.

On note que selon l'implication du top management, les mécanismes d'implémentation du SSCM varient. En effet, plus le top management est impliqué, plus les mécanismes sont coercitifs. À l'inverse, moins il est impliqué, plus les mécanismes sont collaboratifs et visent la sensibilisation. L'analyse des mécanismes a enfin permis de mettre en évidence l'influence de l'identité de la partie prenante dans la manière d'implémenter le SSCM. En effet, les mécanismes coercitifs sont plus souvent mobilisés pour les PP en amont du distributeur, alors qu'ils sont plutôt collaboratifs avec les PP en aval.

## Introduction

La grande distribution a été animée ces dernières années par de nombreux scandales environnementaux et sociaux. Parmi les plus emblématiques, on peut citer l'effondrement des ateliers de fabrication approvisionnant Primark ou Mango (Ranaa Piazza, 2013) ; les messages de détresse glissés dans le textile pour dénoncer les conditions de travail des fournisseurs (Zara, H&M, 2017) ou encore la pollution massive des eaux chinoises par les fournisseurs de Nike, Adidas et Apple (2013). Directement imputés aux marques ou aux distributeurs, ces scandales sont pourtant le fait d'une vaste chaîne d'acteurs directement ou indirectement impliqués dans la production. En effet, les chaînes de production se sont progressivement complexifiées, démultipliant le nombre d'acteurs impliqués et compliquant le management de ces derniers (Mentzer et al., 2001). Il s'agit pour ces chaînes de « *manager les flux de produits, de matériels, financiers et d'informations* » par « *la coopération entre les entreprises au sein du réseau de la supply chain* ». Ces chaînes impliquent de rompre avec une logique strictement économique et intégrer le développement durable à leur fonctionnement ; redéfinissant ainsi leurs objectifs. Il leur devient ainsi nécessaire de prendre « *en compte les objectifs qu'imposent les trois dimensions du développement durable, eux-mêmes dérivés de la demande des parties prenantes* » (Seuring et Muller, 2008). On parle alors de *sustainable supply chain management* (SSCM).

La définition du SSCM se fonde sur l'opérationnalisation du développement durable proposée par Elkington (1997). Cette dernière permet de dépasser la teinte morale de la notion de développement durable du rapport Brundtland (*Our Common Future*, 1973), en proposant un équilibre entre les dimensions sociale, économique et environnementale. Elle est par ailleurs fondée sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984, p 46). Une partie prenante peut être défini comme « *n'importe quel groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (1984, p46). La théorie présuppose l'existence de relations entre les parties prenantes et l'organisation. Cette relation, qu'elle soit motivée par la rentabilité ou l'obligation morale (Jones, 1995), contribue à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation. Largement adoptée dans la littérature, cette conception a fait l'objet de nombreuses recherches dans de multiples disciplines (Fisher et al., 1997 ; Green Jr et al., 2012 ; Bhat, 1993 ; Chan et al., 2012 ; Vachon et Klassen, 2006).

Au sein du SSCM, des recherches ont été conduites afin de mieux appréhender le rôle des PP. Nombreuses, elles appartiennent à des groupes d'appartenances différents et ont des influences distinctes (Gibson, 2000 ; Martinet, 1984). Les parties prenantes peuvent avoir des intérêts divergents et des besoins différents ; ces derniers pouvant parfois mener à des relations conflictuelles entre les acteurs (Wolf, 2014 ; Matos et Hall, 2007 ; Clarkson, 1995 ; Parmigiani et al., 2011). On note également que dans le contexte du SSCM, toutes les PP n'ont pas bénéficié de la même attention. En effet, si la recherche documente de façon exhaustive l'influence des fonctions d'achats (Carter et Dresner, 2001 ; Min et Galle, 2001) ou encore l'influence de la pression des consommateurs sur l'offre (Sarkis et al., 2010 ; Ehrigott et al., 2011), certaines PP sont bien moins étudiées et comprises. C'est notamment le cas des PP dites « internes » (Caroll et Näsi, 1997). Si l'influence du top management, des managers et des employés est soulignée dans la littérature, nous n'avons que trop peu d'information concernant l'interaction qui existent entre ces PP.

Notre recherche a donc pour but de comprendre comment les PP internes influencent la mise en place du *sustainable supply chain management* ? Pour répondre à cette question, et après avoir pris en considération la littérature sur le sujet, nous proposerons les résultats de l'étude de cas. Sur la base d'entretiens semi-directifs de collaborateurs issus de différentes strates hiérarchiques du distributeur, notre recherche a permis de mettre en lumière les différentes

dynamiques existantes pour initier des pratiques plus durables au sein de la *supply chain*. Nous avons également pu identifier les mécanismes d'implémentation de ces pratiques. Deux éléments influencent les mécanismes mobilisés : l'engagement du top management et l'identité des parties prenantes impliquées.

## **1. Revue de littérature**

Décrites comme des *drivers*, des facilitateurs ou des barrières, les PP se sont vues attribuer des rôles multiples dans la littérature au sein du SSCM (Carter et Ellram, 1998 ; Hall, 2001 ; Maignan et al., 2002 ; Walker et al., 2008). On peut identifier un grand nombre de PP potentielles, de manière non exhaustive : consommateurs, fournisseurs, employés, top managers, gouvernement, ONG, communauté, média, concurrents, lobbys, ou encore universitaires et investisseurs...

Comme évoqué en introduction, la firme focale, le plus souvent la marque ou le distributeur, est tenue responsable pour l'ensemble de la chaîne (Roberts, 2003 ; Rao et Holt, 2005 ; Rice, 2003). Le distributeur a dès lors un rôle particulier à jouer dans l'intégration du développement durable au sein du réseau. Parce qu'il est plus exposé, il est dans son intérêt de se préoccuper des risques potentiels qui peuvent en émaner. Nous nous intéresserons donc plus particulièrement aux PP présentes au sein même du distributeur. Ainsi, à l'image de la classification de Carroll et Näsi (1997), nous distinguerons les PP internes des PP externes. Trois parties prenantes internes sont identifiables dans la littérature, classées en deux groupes. Dans un premier temps, les auteurs mettent en évidence l'importance du *top management* comme soutien, mais aussi comme moteur pour implémenter le SSCM (Carter et Jennings, 2002 ; Gavronski et al., 2011 ; Lambert, Stock et Ellram, 1998). On note ensuite l'importance des managers et des employés, reconnus comme des *drivers* du SSCM. (Bjorklund, 2011 ; Drumwright, 1994 ; Ehrigott et al., 2011 ; Lee, 2008 ; Min & Galles, 2001 ; Zhu et Sarkis, 2007, Walker et al., 2008 ; Hoejmose et al., 2012).

Les différentes PP évoquées, qu'elles soient internes ou externes, n'ont pas le même impact sur le SSCM. Trois attributs permettent en effet d'appréhender la puissance d'une partie prenante (Mitchell et al., 1997) : la légitimité, l'urgence et le pouvoir, les entreprises sont plus sensibles aux demandes des PP lorsqu'elles sont : (1) légitimées par l'opinion publique, (2) urgentes, (3) avancées par des PP puissantes (Maloni et Brown, 2006).

Les différentes recherches autour de l'influence des PP se sont focalisées sur des influences individuelles. Autrement dit, les recherches se sont portées sur l'influence de parties prenantes isolées sur l'implémentation du SSCM (comme le consommateur, ou le distributeur). Aucune recherche ne s'est néanmoins portée, à notre connaissance, sur les relations entre ces dernières (Walker et Laplume, 2014 ; Meixell, 2015). Nous nous sommes donc intéressés à la manière dont les interactions entre le top management, les managers et les employés participaient à intégrer le développement durable au sein de l'organisation et au sein de la chaîne.

Examiner les relations entre ces parties prenantes dans le cadre de l'implémentation du SSCM, c'est également s'intéresser aux interactions dans le cadre de la conduite d'un changement. Deux approches théoriques majeures s'offrent alors à nous : considérer la structure comme déterminante ou considérer la structure comme une simple contrainte à l'autonomie des acteurs (Bernoux, 2002 ; Simmel, 1908a,b ; Goffmann, 1961). Dans le cadre des organisations, la structure est incarnée par le top management quand les acteurs sont incarnés par les managers et les employés. Nous tenterons donc, sur le point théorique, de comprendre les interactions entre structure et acteurs.

Nous tenterons ici d'identifier les relations entendues comme somme d'interactions par le biais des travaux des interactionnistes et plus particulièrement ceux de Simmel (Simmel, 1908a, b). Définissant la sociologie comme « l'étude des formes d'interactions socialisantes » (Berthelot et van Meter 1994 : 232), ses propos sont bâtis sur le postulat suivant : la socialisation se fait et se défait constamment, et ce par le lien entre structure et autonomie des acteurs. Ainsi, selon le sociologue, le changement naît dans l'interaction, qu'ils s'agissent d'interactions entre acteurs égaux ou dans un modèle hiérarchique (Simmel, 1908a, b). Il est important de préciser que la distinction entre structure et interactions ne doit pas être entendue comme incarnant une dualité. Si l'on se réfère aux travaux de Giddens (Giddens, 1987), il s'agit plutôt d'une dépendance réciproque de l'un et de l'autre.

## **2. Méthodologie**

Dans l'objectif d'identifier et de comprendre les interactions entre PP internes, l'approche qualitative par étude de cas a été retenue. (Gagnon 2005 ; Aktouf, 1992) Nous avons pour cela étudié le cas d'un distributeur français. Le distributeur étudié est un des leaders sur son marché, détenteur de plusieurs marques propres. Il est par ailleurs considéré comme proactif en termes de développement durable. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de quatre top managers, trois middle managers, et trois employées. (Annexe 3) Les fonctions principales de l'organisation étaient représentées, à savoir : l'achat, la conception, la *supply chain*, le *packaging* et la qualité. Les entretiens, d'une durée moyenne d'une heure trente, ont ensuite été retranscrits, codés et analysés thématiquement, guidés par la question de recherche.

## **3. Résultats**

Nous avons dans un premier temps identifié les PP et les liens qui les unissaient. Notre terrain a mis à jour de nombreux acteurs impliqués dans le SSCM (Annexe 1). Sur la base de la littérature, nous avons retenu les différents niveaux hiérarchiques présents au sein du distributeur (*top management*, managers et employés) ainsi que les différentes fonctions impliquées (conception, *packaging*, *outsourcing*, qualité et *supply chain*). Identifier les différentes PP internes nous a permis de comprendre que, grâce au pilotage des équipes en mode projet, les barrières entre les fonctions avaient disparues. Les PP sont également en lien avec de multiples acteurs externes en amont et en aval. On peut notamment citer : les top managers des *business-units*, les chefs de produit des *business-units*, les entrepôts, les *merchandisers*<sup>2</sup>, les fournisseurs, les magasins, ou encore les laboratoires d'analyses, les ONG et les universitaires.

### *3.1 Dynamiques d'implémentation du SSCM*

Deux dynamiques d'implémentation du SSCM ont été identifiées. La première est une dynamique du bas vers le haut (*bottom-up*) soit des managers et employées vers le top management. La seconde est une dynamique du haut vers le bas (*top-down*), soit du top management aux managers et employés. Ces stratégies de gestion, bien que d'ores et déjà connues, notamment dans le cadre de la conduite du changement (Thiébaud, 1994), permettent ici de mettre à jour le lien entre les parties prenantes pour tendre vers des pratiques plus durables. La dynamique « *bottom-up* » comprend 6 phases :

---

<sup>2</sup> Le terme « *merchandisers* » fait dans ce contexte référence aux bureaux situés en Asie et en Europe qui font office d'intermédiaires avec certains fournisseurs.

1. La prise d'initiative concernant le développement durable est individuelle ou collective au sein d'un projet ou d'une fonction. Elle peut être d'une nature variée et illustrée par quelques exemples recueillis tels que : une politique *packaging* durable et responsable, des procédures de contrôles des fournisseurs d'un point de vue environnemental et social, la conception de produits démontables ou encore la mise en place d'indicateurs environnementaux. Nous développerons ici l'exemple de l'adoption de la politique *packaging*, initiative dont nous avons pu couvrir l'ensemble des étapes.  
Verbatim : « *C'est au sein de l'équipe pack, on a voulu se définir des stratégies [...] c'est pas venu du haut, c'est venu au sein de l'équipe pack de développer cette politique emballage* » (pack manager<sup>3</sup>)
2. Les autres fonctions impliquées dans le projet intègrent l'initiative durable.
3. Les autres fonctions du projet instaurent à leur tour la mise en place de pratiques durables. Ces initiatives sont expliquées par les répondants par un souci de cohérence au sein du projet.  
Verbatim : « *Tu peux pas faire de la RSE autour du produit et sur la façon de travailler et puis le pack le mettre de côté, ça serait un non-sens donc en fait c'est venu de l'équipe* » (pack manager)
4. L'initiative est portée à l'échelle du réseau, mais seules quelques PP l'adoptent.  
Verbatim : « *On se rend compte que la limite, c'est que nous seuls, on peut pas la défendre, dans le sens où on travaille sur un projet, on essaie d'intégrer cette politique emballage [...], mais après, on se rend compte qu'à un moment donné, il faut aussi que ce soit compté à la direction.* » (pack manager)
5. Le top management va légitimer l'initiative en la reconnaissant et en la soutenant.  
Verbatim : « *alors que si demain, c'est une demande de... Vraiment la direction, c'est-à-dire "niet" : ça a plus de poids, donc c'est pour cette raison qu'on a réécrit la politique emballage et on l'a fait valider par quelques personnes de la direction ici.* » (pack manager)
6. L'initiative est adoptée à l'échelle du réseau.

En parallèle de cette dynamique « *bottom-up* », on observe une autre dynamique opposée, du top management vers les managers, les employés, et l'ensemble du réseau (*top-down*). Celle-ci, plus courte, ne comporte que trois étapes :

1. La prise de conscience par le top management d'un impératif environnemental ou social (générée par une sensibilisation de PP externes tels que les universitaires ou les ONG)
2. La prise de décision radicale du top management
3. L'intégration de la décision à l'ensemble du réseau

On peut distinguer cinq différences majeures entre les deux types d'initiatives : l'occurrence, l'intensité, les perspectives temporelles d'implémentation, les motivations ainsi que le nombre d'intermédiaires.

Dans le cas de la dynamique « *bottom-up* », les initiatives pour des pratiques plus durables sont courantes. Ces dernières sont motivées par des initiatives personnelles, par la cohérence au sein du projet, ou encore par l'alignement avec la culture d'entreprise. Pouvant être qualifiées de changements progressifs, de telles initiatives s'envisagent sur le moyen et le long terme. Enfin, les initiatives des managers et des employés font l'objet de plusieurs

---

<sup>3</sup> Pack Manager : Stéphanie, 33 ans, 3 ans d'ancienneté au sein de l'organisation en tant que responsable packaging. Elle a eu l'occasion de travailler pendant 10 ans pour l'industrie agro-alimentaire. Elle est personnellement et professionnellement proactive en matière de développement durable.

intermédiaires (volontaires, *top management*, autres membres du projet). Les décisions du management pour implémenter le SSCM répondent à des critères différents. Si elles demeurent rares, elles sont généralement motivées par des problèmes de sécurité et des changements normatifs. Ici, la perspective temporelle est courte dans la mesure où il s'agit d'une décision radicale. Enfin, on note que dans les décisions de la direction, aucun intermédiaire n'est présent lors de la mise en place de l'initiative.

Nous pouvons donc mettre ici en évidence que les interactions entre parties prenantes sont décisives à la mise en place et à l'adoption à l'échelle interne comme à l'échelle du réseau de pratiques plus durables. En interagissant entre-elles, elles favorisent l'implémentation du SSCM. Sur le plan théorique, cette recherche confirme l'interdépendance entre structure et acteurs pour conduire le changement. En effet, si le mouvement « top-down » souligne l'influence de la structure sur la mise en place de pratiques durables, le mouvement « bottom-up » comme étant l'exercice de l'autonomie des acteurs est également souligné.

### 3.2 Une diversité des mécanismes d'intégration des initiatives en fonction des PP

Nous avons d'ores et déjà identifié deux dynamiques pour implémenter le SSCM au sein de la firme et du réseau de PP. Pour rappel, il s'agit d'une dynamique « bottom-up » ainsi que d'une dynamique « top-down ». Nous avons également souligné la nécessité de l'implication de la direction pour légitimer l'initiative. Sur la base de ces premiers résultats, nous avons pu observer que le niveau d'implication du top management SSCM influençait les mécanismes d'implémentation. On note également des typologies de mécanismes différentes selon l'identité des PP (Annexe 2).

Directement sensibilisé par des PP externes (médias, gouvernement, universitaires ou ONG), le *top management* peut décider de mettre en des mesures telles que : la création de normes, la mise en place de code de conduite ou encore des politiques de contrôles systématiques (audits notamment). Ainsi, les nouvelles mesures sont imposées aux différentes PP. On parle alors de mécanismes coercitifs.

Lors des changements initiés par les managers et les employés, les mécanismes sont sensiblement différents et dépendent de l'intervention de la direction. Deux options ont alors été relevées : lorsque la direction n'est pas impliquée, et lorsque la direction a légitimé l'initiative.

Dans le premier cas, les mécanismes mobilisés sont plus liés à la sensibilisation et à la collaboration. On note notamment que les campagnes de communication, l'accompagnement, les explications ainsi que de l'argumentation, sont des ressorts largement utilisés, spécialement envers les PP en aval. En amont, les PP internes s'appuient sur l'aide des ONG qui leur permet par le biais d'un partenariat d'améliorer les pratiques durables à travers le réseau. Toutefois, ces initiatives sont dès lors limitées à la motivation et aux volontariats des PP concernées ; en conséquence, seuls quelques acteurs pouvant être qualifiés de pionniers ou de volontaires adoptent et mettent en place l'initiative. Dans le cas d'une initiative légitimée, les mécanismes sont complémentaires. En effet, ils allient les mécanismes coercitifs, les mécanismes collaboratifs, et ceux visant la sensibilisation. En amont, les mécanismes coercitifs sont préférés. En aval, on utilisera de façon complémentaire, les mécanismes collaboratifs et les mécanismes coercitifs. L'approche collaborative sera notamment utilisée entre le top management du distributeur et le top management des acteurs en aval.

## 4. Discussion



Cette recherche permet de mettre en avant l'importance des interactions entre les PP pour implémenter le SSCM. À l'échelle interne, nos résultats confirment la nécessité d'un top management investi, mais aussi en tant que soutien des initiatives durables. En effet, deux dynamiques impliquant les top managers ont été mises à jour : une dynamique « *bottom-up* », et une dynamique « *top-down* ». Cette double dynamique entre la structure et l'autonomie des acteurs rend ainsi possibles les changements liés au développement durable au sein de l'organisation et de la chaîne.

L'origine des initiatives identifiées, nous avons pu analyser par quels mécanismes le développement durable était intégré à la *supply chain*. Les résultats montrent que les mécanismes utilisés par l'entreprise dépendent de la partie prenante ainsi que du niveau d'implication du top management. Deux conclusions peuvent être tirées de ces données. Premièrement, plus le top management est impliqué dans une initiative pour tendre vers plus développement durable, plus les mécanismes mobilisés auprès des différentes PP seront coercitifs. Deuxièmement, les PP externes en aval (*business-units* par exemple) sont plus susceptibles d'être abordées par le biais de mécanismes collaboratifs que les PP en amont (fournisseurs).

Cette recherche permet de clarifier le rôle du top management ainsi que des PP internes dans l'implémentation du SSCM. Elle met également en lumière l'importance des interactions entre PP pour tendre vers une *supply chain* durable. Les interactions entre parties prenantes internes sont une alors une condition de possibilité de l'implémentation du SSCM. Elles conditionnent en partie la nature des interactions avec les autres parties prenantes externes, conditionnées par les mécanismes adoptés.

À noter que les initiatives des managers et des employés permettent à ces acteurs de conquérir leur autonomie et d'influencer durablement le comportement des groupes et de la structure (top management) en permettant d'imposer des règles particulières, menant à une modification durable des règles générales de la structure, soit à la direction. (Bernoux, 2002)

Les interactions, et *a fortiori* les relations, entre les PP apparaissent dès lors comme une perspective prometteuse pour contribuer à la recherche en SSCM. (Walker et Laplume, 2014). Enfin, cette recherche ne permet pas d'appréhender de l'efficacité de ces dynamiques et mécanismes. De futures recherches pourraient se pencher sur cette question.

## 5. Bibliographie

- Aktouf, O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec.
- Bernoux, P. (2002). Le changement dans les organisations: Entre structures et interactions. *Relations industrielles/Industrial relations*, 57(1), 77-99.
- Berthelot, J. M., & Van Meter, K. (1992). La sociologie: Histoire d'une discipline. *La sociologie*, 11-26.
- Bhat, V. N. (1993). Green marketing begins with green design. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 8 (4), 26-31.
- Björklund, M. (2011). Influence from the business environment on environmental purchasing—Drivers and hinders of purchasing green transportation services. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17 (1), 11-22.
- Brundtland, G., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., Chidzero, B., Fadika, L., ... & Singh, M. (1987). Our common future
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6 (1), 46-51.
- Carter, C. R., & Dresner, M. (2001). Purchasing's role in environmental management: cross- functional development of grounded theory. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 12-27.
- Carter, C. R., & Ellram, L. M. (1998). Reverse logistics: a review of the literature and framework for future investigation. *Journal of business logistics*, 19 (1), 85.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002). Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 38 (1), 37-52.
- Chan, H. K., He, H., & Wang, W. Y. (2012). Green marketing and its impact on supply chain management in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 41 (4), 557-562.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20 (1), 92-117.
- Drumwright, M. E. (1994). Socially responsible organizational buying: environmental concern as noneconomic buying criterion. *The Journal of Marketing*, 1-19
- Ehrgott, M., Reimann, F., Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2011). Social sustainability in selecting emerging economy suppliers. *Journal of business ethics*, 98 (1), 99-119.
- Elkington, J. (1997). Cannibal with forks. *The Tripple Bottom Line of Twentieth Century Business*.

- Fisher, M., Hammond, J., Obermeyer, W., & Raman, A. (1997). Configuring a supply chain to reduce the cost of demand uncertainty. *Production and operations management*, 6 (3), 211-225.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman, Boston, MA).
- Gagnon, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. PUQ.
- Gavronski, I., Klassen, R. D., Vachon, S., & do Nascimento, L. F. M. (2011). A resource-based view of green supply management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47 (6), 872-885.
- Gavronski, I., Klassen, R. D., Vachon, S., & do Nascimento, L. F. M. (2012). A learning and knowledge approach to sustainable operations. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 183-192.
- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of business ethics*, 26(3), 245-257.
- Giddens, A. (1997). *Sociology*. London: Polity
- Goffmann, E. (1961). *Asylums*. New York.
- Green Jr, K. W., Whitten, D., & Inman, R. A. (2012). Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance. *Industrial Marketing Management*, 41 (6), 1008-1018.
- Hall, J. (2001). Environmental supply-chain innovation. *Greener Management International*, 105-120.
- Hoejmoose, S., Brammer, S., & Millington, A. (2012). "Green" supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets. *Industrial Marketing Management*, 41 (4), 609-620.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437.
- Lambert, Douglas M., James R. Stock, and Lisa M. Ellram (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill
- Lee, S. (2008). Drivers for the participation of small and medium- sized suppliers in green supply chain initiatives. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (3), 185-198.
- Maignan, I., Hillebrand, B., & McAlister, D. (2002). Managing socially-responsible buying:: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20 (6), 641-648.
- Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of business ethics*, 68 (1), 35-52.
- Martinet, A. C. (1984). *Management stratégique*.

- Matos, S., & Hall, J. (2007). Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology. *Journal of Operations Management*, 25 (6), 1083-1102.
- Meixell, M. J., & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: a systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45 (1/2), 69-89.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22 (2), 1-25.
- Min, H., & Galle, W. P. (2001). Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (9), 1222-1238.
- Min, H., & Galle, W. P. (2001). Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(9), 1222-1238.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22 (4), 853-886.
- Parmigiani, A., Klassen, R. D., & Russo, M. V. (2011). Efficiency meets accountability: Performance implications of supply chain configuration, control, and capabilities. *Journal of Operations Management*, 29 (3), 212-223.
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International journal of operations & production management*, 25 (9), 898-916.
- Rice, S. (2003). Commitment to excellence: practical approaches to environmental leadership. *Environmental Quality Management*, 12 (4), 9-22.
- Roberts, S. (2003). Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives. *Journal of business ethics*, 44 (2-3), 159-170
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16 (15), 1699-1710.
- Silvestre, B. S. (2015). Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. *International Journal of Production Economics*, 167, 156-169.
- Simmel, G. [1908a] 1981. *Soziologie. Untersuchungen iiber die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin, trad, frangaise de certains chapitres : Le conflit. Paris : Circe, 1992.
- Simmel, G. [1908b] 1999. *Soziologie*. Leipzig, trad, frangaise : Sociologie : etudes sur les formes de la socialisation. Paris: PUF

Thiébaud M. (1994). *Quatre lectures du système organisationnel*. Ronéotypé. 8 pages

Vachon, S., & Klassen, R. D. (2006). Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (7), 795-821.

Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of purchasing and supply management*, 14 (1), 69-85.

Walker, K., & Laplume, A. (2014). Sustainability fellowships: the potential for collective stakeholder influence. *European Business Review*, 26 (2), 149-168.

Wolf, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of business ethics*, 119 (3), 317-328.

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International journal of production research*, 45 (18-19), 4333-4355.

**ANNEXE 1 :**

**Tableau 1 :** Identification des acteurs en interaction au sein de la SSCM en interne et en externe

	<b>SUPPLY CHAIN</b>	<b>QUALITÉ</b>	<b>CONCEPTION</b>	<b>PACK</b>	<b>SOURCING</b>	<b>TOP MANAGEMENT</b>
<b>Parties prenantes en interaction en interne</b>	Qualité Conception Pack Sourcing Top management	Conception PACK Sourcing Supply chain Top management	Qualité Pack Sourcing Supply chain Top management	Qualité Conception Sourcing Supply chain Top management	Qualité Pack Conception Supply chain Top management	Qualité Pack Conception Supply chain Sourcing
<b>Parties prenantes en interaction en externe</b>	Business-units Entrepôt Merchandiser Fournisseur	Business-units Fournisseur Merchandiser	Merchandiser Laboratoire Fournisseurs	Business-units Fournisseurs ONG Point de vente	Merchandisers Laboratoire Fournisseurs Business-units ONG	Top management des business-units Universitaire ONG

## ANNEXE 2

**Tableau 2** : Mécanismes d'implémentation du SSCM en fonction des parties prenantes en interactions et de la nature des initiatives

	Initiative portée le top management		Initiative portée par les managers et les employés			
	Décision drastique du top management	Typologie de mécanismes mobilisés	Légitimée par le top management	Typologie de mécanismes mobilisés	Non légitimisées par le top management	Typologie de mécanismes mobilisés
ENTRE FONCTIONS INTERNES			Partage des bonnes pratiques et collaboration pour générer de nouvelles initiatives Communication, exposition et rapports	Collaborative Sensibilisation	Partage des bonnes pratiques et collaboration pour générer de nouvelles initiatives Communication, exposition et rapports	Collaborative
ENTRE FONCTIONS INTERNES ET TOP MANAGEMENT	Nouvelles normes et règles dans la conduite des projets.	Coercitive	Rédaction de charte, approbation, soutien et légitimation	Collaborative Coercitive		
FONCTIONS INTERNES ET BUSINESS-UNITS	Nouvelles normes et règles dans la conduite des projets.	Coercitive	Dialogue et rencontre pour expliquer, test et retour sur expérience. Progressivement imposée	Collaborative Coercitive	Argumentation auprès des chefs-de produits, test et sensibilisation	Collaborative Sensibilisation
FONCTIONS INTERNES ET MERCHANDISER	Nouvelles normes, mises en place de contrôle, d'audits et de cahier des charges stricts	Coercitive	Nouvelles normes, mises en place de contrôle, d'audits et de cahier des charges stricts Formation des équipes par les fonctions internes	Coercitive Sensibilisation et formations		
TOP MANAGEMENT ET TOP MANAGEMENT DES BUSINESS-UNITS	Nouvelles normes, codes de conduites, intégration dans les chartes du changement.	Coercitive	Intégration des initiatives aux discussions, partage des expériences, sensibilisation	Collaborative	Intégration des initiatives aux discussions, partage des expériences, sensibilisation	Collaborative Sensibilisation
ENTRE FONCTIONS INTERNES ET	Nouvelles normes, mises en place de contrôle, d'audits et de cahier des charges stricts	Coercitive	Explications sans formation ni sensibilisation des équipes sur place, modification des	Coercitive	Mise en place de sélections des fournisseurs, dialogue et explications, collaboration	Collaborative

FOURNISSEURS			cahiers des charges, contrôle, audits		entre les PP. Aucune contrainte possible.	
ENTRE FONCTIONS INTERNES ET ONG			Partenariat sous forme de partage de données et de compétences	Collaborative	Partenariat sous forme de partage de données et de compétences	Collaborative
ENTRE TOP MANAGEMENT ET ONG	Sensibilisation du top management par les ONG (via des rapports, communiqués, enquêtes)	Sensibilisation				
ENTRE FONCTIONS INTERNES ET ENTREPOTS	Respect des normes, cahier des charges	Coercitive	Respect des normes, cahier des charges, collaboration pour du labelling	Coercitive Collaborative		Collaborative
ENTRE FONCTIONS INTERNES ET LABORATOIRE	Respect des normes requises, contrôle, sélection d'organes indépendants	Coercitive	Respect des normes requises, contrôle, sélection d'organes indépendants	Coercitive		Coercitive



**ANNEXE 3 :****Tableau 3 : Guide d'entretien**

<b>THEMATIQUE</b>	<b>QUESTIONS</b>
<b>Présentation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prénom</li><li>• Formation</li><li>• Expérience/Parcours</li><li>• Ancienneté</li><li>• Métier</li><li>• Mission</li><li>• Informations particulières</li></ul>
<b>Gestion de l'international</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion de l'international</li><li>• Difficulté et conséquence sur le métier</li><li>• Relation avec les acteurs externes</li></ul>
<b>Supply chain</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition</li><li>• Perception</li><li>• Compréhension</li><li>• Maturité dans l'organisation</li></ul>
<b>Supply chain management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Collaboration entre les acteurs</li><li>• Intégration des acteurs</li><li>• Confiance</li><li>• Responsabilité</li><li>• Partenariat</li></ul>
<b>Risques et leur gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition</li><li>• Partage de la définition</li><li>• Risque et acteurs</li><li>• Typologie de risques</li></ul>
<b>Rana Plaza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Récit</li><li>• Opinion</li><li>• Gestion de l'incident</li></ul>
<b>Développement durable</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition</li><li>• Définition au sein de l'organisation et consensus</li><li>• Sensibilité du répondant</li><li>• Sensibilité des différents acteurs</li><li>• Intégration dans les métiers</li><li>• Expérience professionnelle liée au développement durable</li></ul>
<b>Risque et développement durable</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conscience</li><li>• Gestion</li><li>• Implication des acteurs</li></ul>