

LES FABRICANTS DE FAST-FASHION ONT-ILS DES COMPORTEMENTS DURABLES ?
ENTRE AVANCEES ET LIMITES

Sultan Shaked KHAN

Docteur en Sciences de Gestion, ATER

Université Paris-est Créteil (UPEC)

Laboratoire Interdisciplinaire d'Etude du Politique Hannah Arendt de Paris Est (LIPHA)

Carole POIREL

Professeure en Sciences de gestion

Aix-Marseille Université (AMU)

Centre de recherche en transport et logistique (Cret-Log)

Résumé :

La fast-fashion est accusée d'être une industrie polluante et peu respectueuse des droits sociaux. Les grandes marques cherchent pourtant à satisfaire une demande sociétale en faveur du développement durable. Mais comment se comportent-elles avec leurs fabricants pour y parvenir au sein de la supply chain ? Cet article se propose de répondre à cette question en adoptant une approche néo-institutionnelle et une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens réalisés auprès de fabricants pakistanais. Il met en évidence les efforts économiques des fabricants qu'exigent les donneurs d'ordre mais qu'ils ne soutiennent pas encore suffisamment pour permettre de plus amples avancées.

Mots-clés :

Fast-Fashion, comportements durables, approche néo-institutionnelle, Pakistan, supply chain.

**DO FAST-FASHION MANUFACTURERS BEHAVE SUSTAINABLY?
BETWEEN PROGRESS AND LIMITS**

Abstract:

Fast fashion is accused of being a polluting industry with little respect for social rights. Yet the major brands are seeking to satisfy societal demand for sustainable development. But how do they work with their manufacturers to achieve this within the supply chain? This article sets out to answer this question by adopting a neo-institutional approach and a qualitative methodology based on interviews with Pakistani manufacturers. It highlights the economic efforts made by manufacturers, which principals are demanding but which they are not yet supporting sufficiently to enable further progress.

Keywords:

Fast-Fashion, sustainable behaviour, neo-institutional approach, Pakistan, supply chain.

Résumé managérial

La fast-fashion est accusée d'être une industrie particulièrement polluante et peu respectueuse des droits sociaux. Délocalisée dans des pays d'Asie, elle sort sans cesse de nouveaux modèles de vêtements à bas prix sous la gouverne de grandes marques occidentales et dont les consommateurs restent friands. La fast-fashion est-elle capable de développement durable ?

Cet article se saisit des enjeux de développement durable de cette industrie en les situant dans une approche supply chain permettant de rendre compte des relations clients-fournisseurs. Il présente l'originalité d'adopter le point de vue de fabricants travaillant au Pakistan pour le compte des plus grandes marques occidentales. L'objectif de la recherche est de comprendre dans quelles conditions les fabricants pakistanais mettent en place des comportements durables et sous l'impact de quelles pressions institutionnelles ainsi que d'évaluer les avancées et les limites à l'adoption de tels comportements.

Grâce à une approche qualitative fondée sur 27 entretiens semi-directifs réalisés en 2024 auprès de fabricants pakistanais, plusieurs résultats sont ressortis : une prise de conscience des fabricants en faveur du développement durable, le poids des coûts économiques de la durabilité et l'importance du partenariat vertical avec les marques.

Ces résultats s'inscrivent dans une problématique néo-institutionnelle axée sur la dualité entre logique de profit et logique durable. Le principal enseignement de ce travail réside dans la mise en évidence du coût économique de la durabilité que les fabricants déclarent presque entièrement supporté et qu'ils souhaiteraient voir mieux réparti avec les clients pour permettre de plus amples avancées.

LES FABRICANTS DE FAST-FASHION ONT-ILS DES COMPORTEMENTS DURABLES ?

ENTRE AVANCEES ET LIMITES

Introduction

L'industrie textile et plus encore la fast-fashion, est identifiée comme l'une des industries les plus polluantes au monde. Avec des marques-enseignes comme Primark, H&M et Zara ou Kiabi, Auchan et Leclerc, de nouveaux modèles de vêtements sont sans cesse mis sur le marché, engendrant une grande dépendance des consommateurs et un coût écologique et social particulièrement élevé. Fabriqués à bas coût dans des pays en développement situés principalement en Asie du Sud (Bangladesh, Inde, Pakistan, Chine), ils sont vendus à bas prix dans les économies occidentales. Popularisée dans les années 2000 par Zara, la fast-fashion a poursuivi son développement en devenant une ultra fast-fashion une décennie plus tard avec Asos et BooHoo, Shein et Temu. L'industrie textile produit ainsi toujours plus de vêtements en totale déconnexion avec les besoins économiques, sociaux et écologiques de la Société dans son ensemble.

Comment réduire l'impact environnemental de la fast-fashion ? Cet article se propose de contribuer modestement à cette importante question sociétale. Il questionne précisément les comportements de développement durable adoptés par des fabricants pakistanais qui travaillent pour le compte de grandes marques occidentales au sein de supply-chain mondialisées. Ces fabricants sont soumis à une double injonction, celle de la rentabilité et celle de la durabilité, contradictoire par bien des aspects : comment réussir en effet à produire autant de produits à des coûts maîtrisés tout en polluant moins et en garantissant des droits sociaux élémentaires aux travailleurs ? Le développement durable invite les acteurs à des démarches associant l'environnement, le social et l'économique tout à la fois comme l'indique Elkington (1998) avec la célèbre Triple Bottom Line. Mais il s'avère souvent difficile de les concilier et la fast-fashion l'illustre tout particulièrement. Le point de vue adopté dans cet article, tiré d'une thèse de doctorat soutenu en 2024 (Khan, 2024), est centré sur la dimension productive et les relations entre fabricants pakistanais et clients occidentaux au sein de la supply-chain.

Pour appréhender les comportements durables dans les ateliers de confection de la fast-fashion internationale, est tout d'abord présenté le positionnement théorique de la recherche au sein des théories néo-institutionnelles (1). Puis, la démarche méthodologique (2) est indiquée, fondée sur des entretiens semi-directifs auprès de responsables de ces ateliers au Pakistan. Enfin, les résultats (3) sont abordés avant de passer aux apports et limites du travail réalisé en conclusion.

1. Cadre théorique néo-institutionnelle de la recherche

L'approche théorique de la durabilité s'inscrit schématiquement dans deux grands paradigmes, l'un issu des théories contractuelles de la firme fondées sur une approche économique de l'organisation comme nœud de contrats et l'autre utilisant le prisme des théories sociologiques néo-institutionnelles et des conventions pour éclairer la recherche de conformité aux valeurs dominantes de la société et les stratégies de légitimation. Cet article se positionne dans ce deuxième paradigme. Il considère que les conditions de l'environnement ne peuvent être séparées des représentations qu'en ont les acteurs et qu'elles intègrent les valeurs dominantes du contexte sociétal dans lequel s'exercent les activités des entreprises. Les managers se conforment ainsi, consciemment ou inconsciemment aux règles, normes et valeurs de l'environnement sous la pression de diverses contraintes imposées par la loi ou la réglementation ou bien

édictees par les milieux professionnels ou bien encore relevant d'une sorte de modèle organisationnel à suivre par comportement mimétique (Di Maggio and Powell, 1983). Ces pressions sont respectivement qualifiées de coercitives, normatives et mimétiques (ou imitatives).

Outre les règles et les normes, la théorie néo-institutionnelle s'appuie également sur les relations de pouvoir et notamment la notion de légitimité. Au sens de Weber (1971), celle-ci repose sur l'adhésion des acteurs au caractère rationnel-légal, traditionnel ou charismatique du pouvoir. Les théories néo-institutionnelles s'appuient tout particulièrement sur la dimension rationnelle-légale de la légitimité fondée sur la croyance en la force de la loi et des règlements pour affirmer l'importance des institutions comme des systèmes stables. Cet aspect est essentiel dans le champ de la responsabilité sociétale des entreprises, qui a pris son essor par les actions convergentes de groupes et d'organisations porteurs de valeurs humanitaires et d'inquiétudes des sociétés civiles ainsi que par la mise en place de grands textes internationaux et la production d'objectifs et d'instruments de gestion pour les entreprises.

Interviennent enfin les schémas d'interprétation entendus comme des grilles de lecture du monde dont se dotent les acteurs pour comprendre leur environnement. Ainsi l'adoption de comportements durables par les fournisseurs de la fast-fashion peut-elle se comprendre comme le résultat d'un ensemble de pressions de la part des structures réglementaires, des organismes gouvernementaux, des tribunaux, des professions, des groupements d'intérêts et de l'opinion publique (Scott, 1987). Ces acteurs agissent comme des parties prenantes au sens de Freeman (1984). Les fabricants se conforment aux attendus par contrainte légale ou par respect des règles, voire par mimétisme et peut-être également par conviction. Leurs comportements sont susceptibles *in fine* d'emprunter différentes voies comme l'acquiescement, le compromis, l'évitement, la défiance ou la manipulation, ainsi que le suggère Oliver (1991) dans sa typologie des réponses stratégiques aux pressions institutionnelles. On retrouve là les registres relationnels déjà identifiés par Hirschman (1972) en termes de « *exit, voice, loyalty* » dans son analyse des défaillances des services publics. Quand un acteur est la cible d'une pression ou d'un pouvoir, il dispose ainsi de trois grandes options : la porte de sortie (*exit*) ou bien encore l'évitement par une mise à l'écart visant à limiter les interactions, l'interpellation de l'institution (*voice*) impliquant une forme de refus et de résistance, l'acceptation (*loyalty*) suscitant une adhésion ou une soumission.

La perception de la supply-chain durable par ses membres (dans ce papier, les fabricants en particulier) est une condition permettant d'assurer la durabilité de toute une industrie, ici la fast-fashion. En effet, un membre d'une supply-chain ne peut pas être engagé seul dans le développement durable. Le succès de la démarche implique la participation de l'ensemble des participants. Ce besoin de cohésion et de coopération était avancé par Cooper et al. (1997) pour définir l'essence du supply-chain management et il est encore plus prégnant quand il s'agit d'une supply-chain durable. Celle-ci est définie par Srivastasa (2007) parmi d'autres auteurs (notamment Zhu et al. 2005 ; Ahi and Searcy, 2013) en ces termes : « *integrating environmental thinking into supply-chain management, including product design, material sourcing and selection, manufacturing processes, delivery of the final product to the consumers as well as end-of-life management of the product after its useful life* » (pp.54-55). Les comportements durables concernent au sein de la supply-chain durable, la conception, les achats, la fabrication, les emballages, la distribution, le transport et la logistique retour.

Enfin, la supply-chain offre un cadre d'analyse inter-organisationnel capable de rendre compte des relations de pouvoir chères aux théories néo-institutionnelles. Dans la fast-fashion, les fabricants sont dotés d'un faible pouvoir de négociation vis-à-vis des marques-enseignes. Deux raisons majeures le justifient. D'une part, la prégnance de l'aval tend à conférer un avantage de pouvoir aux clients dans les canaux de distribution d'une manière générale quel que soit le secteur d'activité (Palmatier et al., 2019). D'autre part, la relation entre acteurs s'exprime

entre fournisseurs de pays en développement et marques occidentales de façon spécifique à la fast-fashion. On retrouve là un fondement du développement durable tel qu'énoncé par le rapport Brundtland dès 1987 consistant à faire penser et agir ensemble les pays du Nord, responsables en grande partie des dommages causés à la Nature et les pays du Sud qui restent les plus démunis au plan économique et social (United Nations, 1987).

2. Méthodologie qualitative de la recherche conduite auprès de fabricants pakistanais en fast-fashion

Une démarche qualitative a été choisie pour identifier les comportements durables des fabricants de fast-fashion, les facteurs incitatifs et les limites. Des entretiens avec les acteurs situés au plus près des conditions et contraintes de la confection, étaient requis pour développer une approche compréhensive approfondie (Miles and Huberman, 1994). A l'issue de la revue de littérature et de la synthèse documentaire sur le secteur de la fast-fashion, un guide d'entretien a été conçu, fondé sur cinq thèmes principaux : rôle et expérience du répondant, activités et stratégies commerciales de l'entreprise, gestion des achats et de la relation fournisseur, politique sociale de l'entreprise et gestion des ressources humaines, stratégies relationnelles avec les clients et engagement.

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés au cours de l'année 2024 auprès de 27 managers issus de la fast-fashion au Pakistan. Ces managers et leurs entreprises ont été identifiés grâce à l'APTMA (pour All Pakistan Textile Mills Association), une association réunissant plus de 200 entreprises pakistanaises du textile. Malgré la connaissance intime du pays et la facilité d'accès à quelques ateliers de confection, il n'a pas été aisé d'obtenir les rendez-vous. Le thème a vraisemblablement dissuadé un certain nombre d'interlocuteurs potentiels. Il y a donc un biais de sélection des répondants. Mais on peut raisonnablement penser que ceux qui ont accepté de participer à l'enquête, ont conscience des enjeux de développement durable de leurs activités et qu'ils sont par conséquent représentatifs des fabricants de la fast-fashion impliqués dans des démarches de développement durable.

Par ailleurs, ces managers ont tous une ancienneté importante dans leur domaine, de 7 ans à 55 ans, avec une moyenne de 15 ans. Les entretiens ont duré 45 minutes en moyenne. Ils ont tous été retranscrits intégralement pour les besoins de l'analyse de contenu thématique. Le logiciel N'Vivo a été utilisé pour analyser les données. Définis a priori, les thèmes sont ceux de la grille d'entretien auxquels se sont ajoutés de nouveaux thèmes. Ces nouveaux thèmes proviennent de l'éclatement de thèmes présents dans la grille d'entretien (par exemple, le thème de la gestion des achats et de la relation fournisseur). Ou bien, ils sont réellement nouveaux, émergeant de l'analyse des données comme la gestion des crises que la revue de littérature n'avait pas mise en évidence.

3. Résultats de la recherche sur les comportements durables des fabricants de fast-fashion au sein de la supply-chain : entre avancées et limites

Deux principaux résultats sont présentés ici de façon aussi précise que possible compte tenu de l'espace imparti. Ils rendent compte d'une dynamique comportementale à la fois favorable (3.1) et défavorable (3.2) au développement durable dans la fast-fashion.

3.1 La durabilité de la fast-fashion : des objectifs impulsés par les marques-enseignes auxquels se conforment les fabricants

La démarche des fabricants en faveur du développement durable est impulsée par les marques-enseignes dans une logique de coopération verticale et de prédominance de ces dernières. Les fabricants insistent sur le partenariat et les efforts conjoints dans la réussite de la démarche ainsi que sur le rôle clé des clients dont ils attendent les consignes et axes de développement, et vis-à-vis desquels ils se placent en position d'apprenant : « *Buyer do educate you, and then you put your efforts to learn the new things. The role of buyer is very important, he brings the change, he teaches and inform you and it brings improvement* (respondent 1) ».

Marques-enseignes et fabricants ont tissé des relations de longue durée allant de 10 ans à 25 ans, ce qui impacte l'ensemble de leurs organisations. « *The influence of our buyers on our business extends mere transactions. Their engagement impacts our recruitment, operations and distribution strategies. For instance, understanding their needs helps us tailor our recruitment efforts to attract talent aligned with our buyer's expectations. Operationally, their demands shape our production processes and supply-chain logistics* (respondent 16) ».

En regard de la typologie des réponses stratégiques vis-à-vis des processus institutionnels proposée par Oliver (1991), les fabricants s'inscrivent principalement dans les stratégies de consentement (*acquiescence*) et au sein de celles-ci, plus particulièrement, dans les stratégies de mise en conformité ou de soumission (*comply*). En clair, ils obéissent aux règles et acceptent les normes. Les pressions institutionnelles que les fabricants subissent sont de type normatif comme les certifications¹ qu'ils doivent obtenir à la demande de leurs clients et comme les audits de tiers que ces derniers mandatent pour vérifier les capacités de production et apprécier la qualité des normes d'exploitation. Ces pressions s'exercent sur un mode coercitif dans la mesure où les marques-enseignes font de ces certifications et audits, une condition *sine qua non* des relations contractuelles. « *Until or unless they don't get their assurances they do not proceed with partnerships. Only after they are satisfied, they buy from your company* (respondent 1) ». Les modalités varient cependant d'un fournisseur à l'autre. Quand certains évoquent la confiance de leurs clients une fois l'audit annuel réalisé, d'autres sont soumis à des inspections régulières de leurs sites de production.

3.2 Force de conviction et limites aux comportements durables des fabricants

Au-delà des pressions légales et professionnelles évoquées, les fabricants témoignent d'une certaine force de conviction en matière de développement durable. Ils ont conscience des enjeux économiques, sociaux et environnementaux qui y sont attachés.

Certains se présentent en fournisseurs responsables au sein de la supply-chain : « *Responsability for ecological and social effects within the fast fashion industry is a shared responsibility between manufacturers, buyers, customers and regulatory bodies. While we can play a crucial role by implementing sustainable practices and reducing environmental impact* » (respondent 22). D'autres déclarent s'inscrire dans une trajectoire positive avec décarbonation et emploi d'énergies alternatives, gestion des déchets et recyclage, amélioration des conditions de travail, etc. tout en ayant conscience du chemin qui reste à parcourir : « *It will never stop here, after that maybe anything new has to be done* » (respondent 2).

¹ ISO 140001, 90001, OEKO-TEX, CTPAT ou WRAP en particulier, pour Worldwide Responsible Accredited Production, l'un des plus grands programmes mondiaux de certification en usine pour les fabricants de vêtements, de chaussures et autres produits cousus.

Il importe de souligner que les fournisseurs ne sont pas passifs. Ils travaillent en amélioration continue des processus et font preuve d'innovations. « *We continually evaluate our facilities and processes to identify areas for improvement and innovation [...] optimizing layout and work flow for better ergonomics and further enhancing safety measures to minimize risks and hazards* » (respondent 21)”. “*We have worked on lean manufacturing, efficiency improvement ...* » (respondant 17). Les fabricants que nous avons rencontrés, en font un élément de différenciation de leur offre.

Mais des limites existent à la progression des comportements durables. Elles sont en premier lieu de nature économique. La durabilité est jugée particulièrement coûteuse par les fabricants. C'est la raison pour laquelle ils privilégient des mesures conjointement durables et rentables. Le développement durable renchérit en effet, les coûts par exemple des produits chimiques utilisés pour teinter ou blanchir les tissus, sans accroître les bénéfices. Des répondants ont signalé que les surcoûts liés à l'introduction de pratiques durables n'étaient pas partagés par les clients et qu'ils leur incombaient en totalité. « *They don't share any kind of cost* » (respondent 17). « *Before, it was a shape of a premium but now by default it is a part of the contract* » (respondent 2). L'avantage de pouvoir dont dispose les marques-enseignes, pénalise ainsi les conditions d'exploitation des fabricants. Craignant de perdre leur marché, ils consentent les coûts et investissements requis au détriment de leur marges et profits.

D'autres limites liées à des ressources clés, se manifestent en second lieu. Un de nos répondants nous a confiés disposer d'études marketing sur les préférences des consommateurs en matière de mode mais il fait figure d'exception au sein de notre échantillon. La plupart des fabricants conçoivent et fabriquent des vêtements sans avoir de vision stratégique sur les attentes des consommateurs. L'accès aux technologies et aux nouveaux processus de production n'est pas chose aisée non plus, notamment au Pakistan où l'enquête a été réalisée. Et quand un fabricant fait preuve d'innovation, il n'est pas toujours en mesure de protéger efficacement sa découverte par un brevet. Enfin, le turn-over peut constituer un handicap pour maintenir les efforts de production durable au sein d'une entreprise, ce qui peut concerner aussi bien les ouvriers dans les ateliers que les managers ayant insufflé une dynamique de changement.

Conclusion

L'approche néo-institutionnelle nous éclaire sur la manière dont les fabricants de fast-fashion répondent aux différentes pressions liées au développement durable de type normatif et coercitif. Ils se sont engagés dans des pratiques de production conformes aux normes et besoins qui prévalent dans le secteur et qui sont impulsés au sein de la supply-chain par les marques occidentales. Celles-ci mettent en œuvre des codes de conduite, des systèmes d'audit des fournisseurs et des initiatives écologiques pour répondre à leur tour aux attentes de la Société et gagner en légitimité. Le partenariat entre fabricants et marques-enseignes prend place dans le contexte inter-organisationnel de la supply-chain sur longue période, permettant d'apprécier ensemble les pratiques et de les faire évoluer vers plus de durabilité.

Malgré ces signes encourageants, la recherche révèle que les coûts économiques de la durabilité sont supportés avant tout par les fabricants. La prédominance des marques-enseignes sur les fabricants en est un facteur explicatif important. Aussi l'une des principales recommandations managériales de ce travail résiderait dans un soutien plus marqué des clients à leurs fournisseurs. Les clients accompagnent et contraignent tout à la fois leurs fournisseurs dans la transition environnementale, à travers la mise en place et le respect d'un ensemble de normes. Mais c'est également au plan économique que le pouvoir des fournisseurs pourrait davantage s'exercer dans un partage plus équilibré, disons plus équitable, de la marge bénéficiaire.

Le travail proposé dans cet article présente de nombreuses limites. L'une d'elle réside dans la couverture seule de la dimension économique du développement durable alors que les dimensions sociales et écologiques sont tout aussi importantes et qu'elles sont au demeurant reliées les unes aux autres.

Une autre limite réside dans la seule prise en compte du point de vue des fabricants. Croiser le regard des retailers sur les résultats qui se sont dégagés de notre enquête, apporterait un éclairage complémentaire. En les interrogeant sur les certifications, audits et inspections, l'application des cahiers des charges, les surcoûts de fabrication, l'amélioration des pratiques chez les fournisseurs ainsi que la capacité de ces derniers à innover, nous pourrions mieux comprendre pourquoi les marques-enseignes ne soutiennent pas davantage les efforts consentis par les fabricants tant au plan organisationnel que financier.

Une troisième limite est relative à la contextualisation des résultats, ceux-ci ayant été obtenus auprès de fabricants pakistanais vis-à-vis de certaines marques-enseignes. Une piste de recherche consisterait ainsi à apprécier la conscience écologique et la prise en compte des enjeux environnementaux auprès d'autres acteurs : des fabricants d'Asie du Sud-Est et notamment du Vietnam voire hors Asie d'une part et des retailers de l'ultra-fast-fashion tels que Shein et Temu d'autre part dont le business-model est différent de celui des marques-enseignes retenues dans notre travail (Zara, H&M, Auchan, etc.). Cette ouverture à d'autres acteurs à l'international, à condition qu'elle soit empiriquement réalisable, est par ailleurs adaptée au cadre théorique néo-institutionnel axé sur les règles, normes et valeurs des lois du pays et des habitus professionnels.

Pour finir, on peut continuer de s'interroger sur le rapprochement entre fast-fashion et développement durable. Même si des progrès existent dans ce secteur pour produire mieux en polluant moins, ne faudrait-il pas également produire moins ? Quel serait alors le point de vue des marques-enseignes que nous n'avons pas abordé dans ce travail, sur cette option stratégique en particulier orientée vers la sobriété ?

Bibliographie

Ahi P. & Searcy C., (2013), A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management, *Journal of Cleaner Production*, 52, 329-341.

Cooper, M.C., Lambert, D.M. & Pagh, J.D. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*, 8 (1), 1-14.

Di Maggio P.J. & Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited: institutional morphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Elkington J. (1998), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Limited, Oxford.

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

Hirschman A. (1972), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge/London, Harvard Pres.

Khan S.S. (2024), *Supply Chain Management for Fast Fashion Industry: A Sustainable Perspective*, Doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, Aix-en-Provence.

Miles M.B. and Huberman A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis, An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, London, Second edition.

Oliver C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179

Palmatier Robert W., Sivadas E., Stern L.W. & El-Ansary A.I. (2019), Marketing Channel Strategy, New-York, Routledge, 9è éd.

Scott W.R. (1987), The adolescence of institutional theory, *Administrative Sciences Quarterly*, 32, 493-511

Seuring S. & Müller M. (2008), From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management, *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), 455-466

Srivastasa S.K. (2007), Green supply-chain management: a state of art literature review, *International Journal of Management Review*, 9 (1), 53-80.

United Nations (1987), Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

Weber M. (1971), *Economie et Société*, Paris, Pocket, Vol. 1, 2è éd.1995.

Zhu Q., Sarkis J. & Geng Y. (2005), Green supply chain management in China: Pressures, practices and performance, *International Journal of Production Research*, 45 (18-19), 4333-4355