

La gouvernance de la supply chain durable : un état de la littérature

Thrycia Tite * ¹

¹ CEROS – Université de Nanterre – France

Aujourd'hui, les notions de durabilité et de responsabilité reçoivent davantage d'attention aussi

bien de la part des académiciens que des praticiens. De nouvelles voies de recherche se développent, mettant l'accent sur la nécessaire collaboration entre de multiples acteurs pour parvenir à des supply chains plus durables. Parmi celles-ci, la gouvernance de la supply chain est de plus en plus évoquée comme moyen permettant de réduire les risques et d'améliorer la performance environnementale et sociale. Cet article propose d'examiner la manière dont le lien entre gouvernance et supply chain durable a été appréhendé dans la littérature. L'objectif vise, plus particulièrement, à comprendre l'apport de la gouvernance des relations interorganisationnelles

dans le processus de diffusion de la durabilité au sein des supply chains.

Notre démarche méthodologique repose sur une revue de littérature structurée permettant de dégager les principaux axes des travaux portant sur la gouvernance de la supply chain durable et de déterminer les principales théories mobilisées. Plusieurs approches de gouvernance des supply chains durable sont ainsi identifiées et confrontées. Nous présentons également les pratiques, initiatives et processus utilisés par les entreprises afin de gérer les relations avec les membres de leurs chaînes dans l'optique d'intégrer et de déployer la durabilité. L'analyse met ainsi en évidence plusieurs types de mécanismes d'ordre rationnels, relationnels et cognitifs. L'exploration des différentes frontières de la gouvernance de la supply chain durable et des défis qui y sont associés permet d'identifier les opportunités favorables aux pratiques économiquement et socialement responsables.

Keywords: Gouvernance interorganisationnelle, Supply Chain, Durabilité, SSCG, Mécanismes de gouvernance

*Speaker

EXPLORER LA GOUVERNANCE DE LA SUPPLY CHAIN DURABLE : UNE ANALYSE DE LA LITTÉRATURE

Thrycia TITE

CEROS, Université Paris Nanterre

Résumé :

Aujourd'hui, les notions de durabilité et de responsabilité reçoivent davantage d'attention aussi bien de la part des académiciens que des praticiens. De nouvelles voies de recherche se développent, mettant l'accent sur la nécessaire collaboration entre de multiples acteurs pour parvenir à des supply chains plus durables. Parmi celles-ci, la gouvernance de la supply chain est de plus en plus évoquée comme moyen permettant de réduire les risques et d'améliorer la performance environnementale et sociale. Cet article propose d'examiner la manière dont le lien entre gouvernance et supply chain durable a été appréhendé dans la littérature. L'objectif vise, plus particulièrement, à comprendre l'apport de la gouvernance des relations inter-organisationnelles dans le processus de diffusion de la durabilité au sein des supply chains. Notre démarche méthodologique repose sur une revue de littérature structurée permettant de dégager les principaux axes des travaux portant sur la gouvernance de la supply chain durable et de déterminer les principales théories mobilisées. Plusieurs approches de gouvernance des supply chains durable sont ainsi identifiées et confrontées. Nous présentons également les pratiques, initiatives et processus utilisés par les entreprises afin de gérer les relations avec les membres de leurs chaînes dans l'optique d'intégrer et de déployer la durabilité. L'analyse met ainsi en évidence plusieurs types de mécanismes d'ordre rationnels, relationnels et cognitifs. L'exploration des différentes frontières de la gouvernance de la supply chain durable et des défis qui y sont associés permet d'identifier les opportunités favorables aux pratiques économiquement et socialement responsables.

Mots-clés : *Gouvernance inter-organisationnelle ; Supply Chain ; Durabilité ; SSCG ; Mécanismes de Gouvernance*

THE GOVERNANCE OF THE SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN: A REVIEW

Abstract :

Today, the concepts of sustainability and responsibility are receiving more attention from both academics and practitioners. New fields of research are developing, emphasizing the necessary collaboration between multiple actors to achieve more sustainable supply chains. Among these, the governance of the supply chain is increasingly mentioned as a way to reduce risks and improve environmental and social performance. This article proposes to examine the way in which the link between governance and sustainable supply chain has been apprehended in the literature. The objective is, in particular, to understand the contribution of governance of inter-organizational relations in the process of spreading sustainability within supply chains. Our methodological approach is based on a structured literature review to identify the main lines of work on the governance of the sustainable supply chain and to determine the main

theories mobilized. Several approaches to sustainable supply chain governance are thus identified and confronted. We also present the practices, initiatives and processes used by companies to manage relationships with their channel members in order to integrate and deploy sustainability. The analysis thus highlights several types of rational, relational and cognitive order mechanisms. Exploring the different frontiers of sustainable supply chain governance and the associated challenges helps identify opportunities for economically and socially responsible practices.

Keywords : Inter-organizational governance, Supply Chain; Sustainability; SSCG; Governance mechanisms

Introduction

Les questions liées à la mise en œuvre du développement durable (DD) et de la responsabilité sociale (RSE) dans les organisations sont progressivement devenues des sujets de recherche importants, en particulier dans le domaine de la supply chain (SC). La loi n° 2017-399 sur le devoir de vigilance du 27 mars 2017, en attirant l'attention des entreprises acheteuses de biens et services sur la nécessité de surveiller les comportements de leurs fournisseurs au niveau économique, environnemental et social vient renforcer cet intérêt. Désormais, la performance en matière de durabilité dépend de chaque maillon de la chaîne, y compris les fournisseurs et sous-traitants. Il existe une tendance dans la littérature de la durabilité dans la SC vers l'intégration de la notion de gouvernance (Fritz, Schoggl, et Baumgartner 2017). La gouvernance est ainsi devenue une notion très utilisée donnant lieu à de multiples définitions et approches (Guérin et Lambert, 2012). Williamson (1994) définit la gouvernance comme la matrice institutionnelle dans laquelle les transactions sont négociées et exécutées. Le terme « gouvernance » peut également être utilisé pour indiquer que certaines entreprises de la chaîne établissent et / ou appliquent les paramètres sous lesquels les autres membres de la chaîne opèrent. Une chaîne sans gouvernance ne serait qu'une série de relations de marché (Humphrey et Schmitz 2001, 20). Si de plus en plus de travaux s'intéressent à la gouvernance au niveau des supply chains, il demeure des insuffisances quant à la dimension couverte par la gouvernance, en particulier dans un contexte de durabilité. Le terme de gouvernance est plus qu'un synonyme de management et il convient de comprendre les éléments qui sous-tendent cette notion.

Cet article cherche, plus particulièrement, à apporter des éclaircissements sur le rôle que peut jouer la gouvernance dans la prévention des risques et l'accroissement de la durabilité dans les supply chains. Plus précisément, comment se construit la gouvernance autour de la durabilité des supply chains ? Quels mécanismes de gouvernance déployés ? Le but de cet article est multiple. Tout d'abord, nous mettons en évidence l'apport de la notion de gouvernance dans l'analyse et la compréhension des supply chains durables. Ensuite, nous mettons en évidence les différentes dimensions d'analyse de la gouvernance de la durabilité dans la SC avant d'explorer les mécanismes utilisés.

En analysant la littérature sur le sujet, cet article espère clarifier la notion de gouvernance de la SC durable et fournir des indications sur les éléments permettant de parvenir à des SC plus durables.

1. VERS UNE NECESSAIRE GOUVERNANCE DE LA SUPPLY CHAIN DURABLE

L'objectif est d'expliciter la notion de gouvernance de la SC et de la mettre en perspective par rapport au DD et à la RSE, puis d'en présenter les fondements théoriques.

1.1. L'apport de la notion de gouvernance de la chaîne dans un contexte de durabilité

1.1.1. La prise en compte de la gouvernance au niveau de la SC

La SC représente « le réseau des organisations qui sont impliquées, en amont et en aval, dans les processus et les activités qui produisent de la valeur sous forme de produits et services dans les mains des consommateurs finaux » (Christopher 2011, 13). La notion de supply chain est assez proche de la notion de chaîne de valeur dans la mesure où elles représentent toutes les deux « un enchaînement d'activités et de processus créateurs de valeur », certaines devant être intégrées ou sous-traitées à des partenaires capables d'atteindre de meilleures performances (Temple et al. 2011, 4). Cependant, la SC se distingue par le fait qu'elle peut être assimilée à une architecture en réseau orientée vers le client (Christopher 2011). Les membres de la chaîne sont des entités commerciales indépendantes, souvent avec des objectifs commerciaux contradictoires (Gosh et Fedorwick 2008).

Des relations doivent être mises en place afin d'atténuer les risques de comportements opportunistes. La gestion de la SC nécessite de prendre en compte aussi bien la structure, la configuration et la coordination du réseau que les questions liées à la stratégie et à la dynamique de pouvoir (Mac Carthy et al. 2016). D'où l'intérêt de s'intéresser à la notion de gouvernance qui désigne un moyen par lequel l'ordre est réalisé dans une relation dans laquelle il existe un risque qui pourrait annuler ou compromettre les opportunités de réaliser des gains mutuels (Williamson, 1994). Pour Reynolds (2004, 728), la gouvernance ne représente pas seulement « une caractéristique structurelle préexistante des chaînes de produits, mais les clés à travers lesquelles les acteurs créent, maintiennent et potentiellement transforment les activités du réseau ». La gouvernance désigne à la fois « le système de contraintes dans lequel s'inscrivent les agents et qui conditionne leurs arbitrages et les pratiques managériales qu'ils développent » (Guérin et Lambert 2012, 34). La gouvernance est ainsi la structure qui garantit que les décisions prises à l'intérieur d'une organisation conduisent à une valeur durable à long terme pour l'ensemble des entités la composant (Ghosh et Fedorowick 2008). Aussi, les partenaires de la chaîne doivent s'entendre sur une structure de gouvernance commune qui dirigera leur

relation et réduira la menace d'opportunisme dans l'échange (Wathne et Heide, 2004). Mais celle-ci doit pouvoir évoluer afin qu'elle puisse s'adapter aux exigences de ses parties prenantes et rester performante (Li et al 2014).

1.1.2. La notion de gouvernance de la SC appliquée à la durabilité

Désormais, le SCM et la durabilité constituent des concepts de plus en plus associés. Les entreprises n'ont d'autres choix que d'améliorer non seulement les propres opérations de leur entreprise mais aussi les performances environnementales et sociales au niveau de l'ensemble de la SC (Kogg et Mont, 2012). Au cœur de normes internationales telles que le GRI ou l'ISO 26000, on retrouve cette notion de gouvernance. Celle-ci représente dans ce cadre, « le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs ». Ainsi, l'intérêt d'une analyse sous l'angle de la gouvernance est qu'elle permet de « mettre en évidence comment les acteurs sociaux, politiques et économiques engagent et appliquent des idées et des pratiques particulières » pour accroître la durabilité dans la SC (Raynolds 2004, 728).

La gouvernance durable de la SC (SSCG) renvoie aux pratiques de gouvernance mises en œuvre par les entreprises au-delà de la gouvernance d'entreprise et de leurs partenaires de la SC (Formentini et Taticchi, 2016 ; Zhao et al. 2017). Les systèmes de SSCG peuvent ainsi être définis comme des « formes de coopération des acteurs dans les supply chains, éventuellement avec des acteurs non marchands, dans le but d'améliorer les conditions environnementales et sociales des opérations de production » (Vermeulen et Kok 2012, 184). Les systèmes de SSCG diffèrent des SC habituelles par leur focalisation sur l'environnement et la prise en compte des objectifs éthiques, de l'implication des ONG et le contrôle de conformité par des tiers (Vermeulen, 2010).

Les organisations ont développé différents mécanismes de gouvernance pour étendre les pratiques liées la durabilité dans la SC (Gosling et al. 2016 ; Govindan et al. 2016). Les mécanismes de gouvernance peuvent être ainsi définis comme des paramètres et méthodes par lesquelles les relations entre les organisations sont gérées. Les mécanismes de gouvernance doivent être conçus pour tenir compte des conflits potentiels dans l'atteinte des objectifs des membres (Yadlapalli, Rahman, et Gunasekaran 2018). Ils peuvent être divisés en mécanismes formels et en mécanismes informels (Neutzling et al 2018). En général, les instruments formels sont adoptés de manière dynamique, pour des environnements risqués, incertains ou lors d'un changement organisationnel tandis que les instruments informels ont tendance à être adoptés

dans des contextes où des relations préalables existent entre les acteurs (Pilbeam, Alvarez, et Wilson 2012).

1.2. Les fondements théoriques de la gouvernance des SC durables

Le concept de gouvernance est de plus en plus mobilisé pour appréhender la durabilité dans les SC. Il s'agit dans cette partie d'explicitier le cadre théorique de la gouvernance des SC en nous intéressant plus particulièrement à la théorie des coûts de transaction (TCT), la théorie de la chaîne globale de valeur (CGV) et la théorie basée sur les ressources (RBV).

1.2.1. La Théorie des Coûts de Transaction (TCT)

La TCT représente l'une des théories les plus mobilisées dans la recherche sur la SC et sur le SSCM (Zhang et Aramyan 2009). Le concept de coût de transaction trouve ses origines dans les travaux de Coase (1987) qui seront par la suite prolongés et approfondis par Williamson (1994). Le coût de transaction (CT), composé des coûts de découverte des prix adéquats et des coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés pour chaque transaction d'échange sur le marché représente le coût lié à l'utilisation du mécanisme des prix. Ces CT déterminent la structure de gouvernance sous l'effet de l'incertitude, de la spécificité des actifs et de la fréquence de la transaction. Cette théorie est souvent mobilisée car l'activité d'une entreprise industrielle consiste en une succession de transaction entre diverses unités d'approvisionnement, de production, de distribution et de ce fait, une grande partie des coûts de la SC représentent des coûts de transaction entre les membres de la chaîne (Vlachos 2014). L'objectif de l'entreprise est alors de chercher à mettre en place des mécanismes lui permettant de réduire ses coûts tout en minimisant les risques portant sur la transaction.

Les firmes décident de l'étendue de leurs frontières en choisissant les solutions qui minimisent la somme des coûts de production et des coûts de transaction (Williamson, 1994). Dans une situation d'incertitude moyenne, deux critères sont jugés discriminants à savoir la spécificité des actifs, qui sera faible, moyenne ou importante, et les relations d'échange, de nature occasionnelle ou récurrente. En associant ces deux critères, on obtient deux structures de gestion opposées, le marché et la hiérarchie, et entre elles, des structures intermédiaires qui peuvent être bilatérale ou trilatérale. Les entreprises sélectionnent la forme de gouvernance qui minimise les coûts de transactions, en tenant compte de la rationalité limitée et du comportement opportuniste des partenaires. Les structures de gouvernance simples devraient être utilisées en

conjonction avec de simples relations contractuelles et les structures de gouvernance complexes doivent être réservées aux relations complexes (Williamson, 1996). Les acteurs de la chaîne se protègent alors contre le risque d'opportunisme par l'investissement conjoint, les systèmes de surveillance et des arrangements organisationnels spécifiques tels que des contrats.

1.2.2. La théorie de la chaîne globale de valeur (CGV)

La chaîne globale de valeur (CGV), précédemment nommée chaîne de commodité débute tout comme la SC à la collecte de matières premières et se termine à la distribution de produits finis, en passant par un processus de transformation. Ainsi, le cadre de la chaîne de valeur mondiale est particulièrement utilisé de façon complémentaire à la nouvelle économie institutionnelle car elle permet de décrire la complexité des modes d'organisation dans le contexte international (Antonietti, De Marchi, et Di Maria 2017). La CGV s'intéresse surtout aux grandes firmes multinationales et se focalisent davantage sur les mécanismes de gouvernance des relations internationales que la SC. Humphrey et Schmitz (2001, 5) utilisent le terme gouvernance pour désigner « les relations interentreprises et les mécanismes institutionnels par lesquels la coordination non marchande des activités de la chaîne a lieu ». Gereffi, Humphrey, et Sturgeon (2005) définissent la structure de gouvernance comme l'autorité et les relations de pouvoir qui déterminent comment les ressources financières, matérielles et les ressources humaines sont allouées dans une chaîne. Dans cette théorie, la gouvernance est considérée comme un type de coordination entre les entreprises dans une étape du cycle de vie spécifique, qui comprend le plus souvent la firme pivot et ses fournisseurs de premier rang (Kogg et Mont, 2012).

La gouvernance du réseau va ainsi dépendre essentiellement de la politique de la firme pivot en matière de gestion des relations de son réseau (Kogg et Mont, 2012). Trois facteurs affectant ces différentes formes d'organisation sont à prendre en considération : la « complexité des transactions », la « codification des transactions » et les « capacités des fournisseurs » (Gereffi, Humphrey, et Sturgeon 2005, 85). La complexité renvoie à l'information et aux connaissances nécessaires pour soutenir les opérations. La codification représente la mesure dans laquelle l'information peut être facilement codifiée sans nuire à la transaction. Le dernier facteur est la capacité des fournisseurs à pouvoir répondre aux exigences de la transaction. La typologie CGV permet de proposer cinq structures de gouvernance de la chaîne d'approvisionnement à savoir la gouvernance par le marché, la gouvernance modulaire, la gouvernance relationnelle,

la gouvernance « captive » et la gouvernance hiérarchique (Kogg et Mont 2012 ; Golini et al. 2018).

1.2.3. La théorie basée sur les ressources (RBV)

La théorie basée sur les ressources (Resource Based View ou RBV) est une théorie de plus en plus mentionnée dans les travaux sur la SC. La RBV montre que les ressources rares et inimitables peuvent représenter la base de l'avantage concurrentiel des entreprises (Barney 1991). Les ressources renvoient aux moyens, aux capacités, aux compétences, aux processus et savoirs qui sont contrôlées par une organisation dans la mise en œuvre de ces stratégies et qui lui permette d'améliorer sa compétitivité (Prahalad et Hamel 1990 ; Barney 1991). Ces ressources critiques ne sont pas uniquement détenues par une seule entreprise mais peuvent s'étendre sur des frontières fermes et être intégrés dans des routines et processus inter-entreprises. Aussi, les processus, les connaissances et les capacités qui permettent à une SC de devenir écologiquement et socialement durable peuvent être considérés comme des ressources organisationnelles dans la perspective de la RBV. Les pratiques durables améliorent l'image et la réputation, ressources importantes dans la SC d'une organisation et permettent par conséquent d'améliorer les possibilités de commercialisation des produits et services.

Les trois approches développées contribuent à expliquer la notion de gouvernance dans les relations inter-entreprises.

2. LA GOUVERNANCE APPLIQUEE A LA SUPPLY CHAIN DURABLE

L'impact possible du système de gouvernance dépend des acteurs impliqués, des secteurs d'activités et des différents instruments utilisés. Aussi, en nous appuyant sur une étude de la littérature, nous examinerons les différentes approches de la gouvernance ainsi que les mécanismes de gouvernance qui en ressort.

Méthodologie

Cette communication s'appuie sur une revue de la littérature réalisée à partir de la base de données Elsevier Science Direct. Sur cette base, nous avons opté pour des mots clés tels que « supply chain », « governance », « governance supply chain », « sustainable governance supply chain ». Nous avons constaté une augmentation du nombre de travaux académiques traitant de ces problématiques au cours des dernières années. Nous avons choisi de présenter les articles permettant d'apporter un éclairage sur la question de la gouvernance des SC dans une optique d'intégration du DD ou de la RSE (voir Annexe 1). La base de données nous a fourni 290 articles combinant les différents critères dans le titre, le résumé ou dans les mots-clés. Une étude des résumés et du corps de l'article nous a permis de déterminer la pertinence de l'article par rapport à nos objectifs de recherche. Nous avons également cherché les mots clés dans les articles afin de privilégier les articles traitant pas la fois de la gouvernance, de la supply chain et de la durabilité. Par ailleurs, nous avons également fait le choix de ne pas sélectionner les articles axés principalement sur de la modélisation mathématique et préféré retenir les articles adoptant des approches conceptuelles, qualitatives ou quantitatives. Nonobstant une analyse assez fine, il est probable, que nous ayons omis des articles intéressants pour notre recherche, cela d'autant que, nous n'avons eu accès qu'à 91 % des articles de la base. Cependant, les 49 articles retenus permettent d'ores et déjà de fournir un premier état des travaux traitant de la gouvernance des supply chains tout en intégrant les questions environnementales et sociales.

2.1. Les différentes approches de la gouvernance des supply chains

A l'instar des entreprises qui intègrent la RSE de multiples façons, la gouvernance des supply chains a été diversement abordée dans la littérature en se concentrant sur différents aspects. Nous pouvons ainsi mettre en évidence trois niveaux d'analyse de la gouvernance de la supply chain dans une optique de durabilité.

2.1.1. Premier niveau d'analyse : La gouvernance dans la supply chain

Le premier niveau d'analyse concerne la mise en œuvre du développement durable à l'échelle de la supply chain. Ces travaux visent à déterminer comment les entreprises individuelles prennent l'initiative d'améliorer les conditions sociales et environnementales à toutes les étapes de leur supply chain et leur cadre théorique se situe dans le courant du SSCM, c'est-à-dire du management de la SC durable. Le management de la chaîne d'approvisionnement durable (SSCM) est un domaine d'étude relativement récent comme le soulignent Seuring et Müller (2008, p.1702). Il désigne « la gestion des flux de matières, d'informations et de capitaux ainsi que la coopération entre les entreprises tout au long de la chaîne d'approvisionnement tout en

tenant compte des objectifs des trois dimensions du développement durable, c'est-à-dire économiques, environnementaux et sociaux, qui découlent des exigences des clients et des parties prenantes» (Seuring et Müller, 2008, p. 1700). Suivant ce cadre théorique, la gouvernance de la supply chain durable est abordée de façon fonctionnelle. Parmi les articles étudiés, près d'une vingtaine adopte cet angle d'analyse.

Li et al. (2014) ont mis en évidence la nécessité d'intégrer l'éco-conception et de collaborer avec l'ensemble des parties prenantes dans une optique de SSCG. A cette fin, les auteurs explorent l'application des mécanismes de gouvernance via une étude de cas basée sur les sept engagements de durabilité de H & M. Leurs résultats suggèrent que l'influence fondamentale et la centralité de l'entreprise pivot devrait être renforcée pour accroître sa capacité à gouverner en interne tandis qu'une dynamique doit s'instaurer avec les parties prenantes dans une perspective de la gouvernance externe. Formentini et Taticchi (2016) combinent SSCG et SSCM afin d'analyser comment les approches de la durabilité des entreprises sont mises en œuvre et alignées sur les mécanismes de gouvernance formels et informels. Pour ce faire, ils utilisent également la RBV, la théorie de la contingence, et le concept d'alignement stratégique. Les auteurs réalisent sept études de cas afin de caractériser différents profils de durabilité tels que les leaders, les praticiens et les traditionalistes. Les travaux d'Esfahbodi et al. (2017) cherchent à démontrer le lien entre le SSCM et SSCG en explorant les liens théoriques entre les pressions coercitives, les pratiques SSCM tels que les achats durables sur la performance des SC.

Outre les champs théoriques du SSCM, de nombreux travaux combinent la TCT et la RBV, comme Cholez, Magrini et Galliano (2020) pour proposer un modèle théorique sur le transfert de connaissance via la gouvernance contractuelle ou Zander, Trang, et Kolbe (2012) qui mènent cinq études de cas dans l'industrie du bois afin de déterminer les facteurs contextuels affectant l'efficacité de la SC. De même, Awan et al (2018) déterminent la pertinence des mécanismes de gouvernance contractuels et relationnels en fonction des caractéristiques transactionnels ou transformationnels du leader. Yadlapalli, Rahman, et Gunasekaran (2018) utilisent en plus de la RBV et de la TCT, la théorie de l'agence pour parer aux comportements opportunistes dans le secteur du textile au Bangladesh.

De manière globale, les travaux sur ce niveau (Cholez et al. 2020 ; Jia et al. 2019; Mokhtar et al. 2019 ; Awan, et al. 2018; Flygansvær et al. 2018; Gongga et al. 2018 ; Lo et al. 2018 ; Neutzling, et al. 2018 ; Yadlapalli et al. 2018; Esfahbodi et al. 2017; Fritz et al, 2017 ; Husted et Sousa-Filho 2017 ; Reefke et Sundaram 2017 ; Zhao et al. 2017 ; Formentini et Taticchi

2016 ; Zander et al. 2016 ; Gosling et al. 2016 ; Li et al. 2014 ; Ghosh, et Fedorowicz 2008) cherchent à déterminer si la gestion des opérations et des ressources dans la SC permet d'accroître la performance durable dans la SC et par quels moyens.

2.1.2. Deuxième niveau d'analyse : La gouvernance des supply chains

Dans la lignée des travaux de Gereffi, Humphrey, et Sturgeon (2005), certains travaux s'intéressent plus spécifiquement à la notion de gouvernance de la durabilité dans les CGV. Il s'agit alors d'analyser la mise en œuvre de la durabilité à travers les chaînes de production faisant intervenir des acteurs dans les pays développés et dans les pays émergents. Les entreprises pivots sont principalement des acheteurs en aval dans les pays développés et qui détiennent le pouvoir leur permettant de fixer les conditions d'accès au marché. Les firmes pivots peuvent réaliser des actions visant à opérer des changements dans les pratiques de production des pays en développement. Dauvergne et Lister (2012) s'intéressent aux pouvoirs des grandes marques et à leurs gouvernances privées à travers des codes et des programmes. Les gouvernements voient des perspectives de tirer parti de cette nouvelle forme de la gouvernance privée pour faire avancer les politiques, et façonner les pratiques commerciales à l'instar de Walmart qui a été félicitée par l'agence américaine de protection de l'environnement. Les grandes entreprises supervisent et encouragent activement la durabilité à travers des codes de conduite, des politiques d'achat, des certifications et des audits. Elles coopèrent également et travaillent en partenariat avec des groupes de défense, des organisations ou encore des gouvernements pour faciliter l'acceptation et l'adoption de leurs politiques. Larsen et al. (2018) s'intéressent aux chaînes de production d'huile de palme reliant différents producteurs. Les auteurs montrent que les entreprises détenant des parts de marché importantes renforcent les engagements en matière de durabilité à travers les politiques dites «pas de déforestation, pas d'exploitation». Leurs résultats mettent en avant la nécessité d'opter pour une gouvernance hybride résultant « d'une stratégie pluraliste qui mobilise les forces positives de la société civile, des entreprises et des gouvernements ». Par ailleurs, à ce niveau de SSCG, le contrôle de la conformité est effectué par des tiers, indépendants, ce qui augmente la fiabilité de la chaîne (Vermeulen et Kok 2012). Thorlakson, Hainmueller, et Lambin (2018) analysent ainsi les effets d'un programme standard à l'initiative d'une organisation privée visant à réaliser des évaluations et des audits annuels pour l'ensemble des agriculteurs. Leurs résultats montrent que les orientations privées peuvent être étendues et être profitables à l'ensemble du secteur.

Les travaux sur le sujet de la CGV (Konefala In Press ; Hajjar et al. 2019 ; Gardner et al. 2019 ; Golini et al. 2018 ; Kamalia 2018 ; Larsen et al. 2018 ; Thorlakson et al. 2018 ; Virah-Larsen et al. 2018 ; Antonietti et al. 2017 ; Costantini et al. 2017 ; Chkanikova et Lehner, 2015 ; Mol, 2015 ; Newton et al. 2013 ; Dauvergne et Lister 2012 ; Kogg et Mont 2012) permettent de mettre en évidence le processus de diffusion des initiatives privées vers un ensemble plus large d'acteurs. Ce niveau permet de montrer comment les entreprises des CGV ont un grand rôle à jouer dans le déploiement de pratiques durables, qui progressivement, peuvent s'étendre pour parvenir à des systèmes de SSCG de 3^{ème} niveau intégrant les acteurs non plus au niveau sectoriel, mais au niveau mondial.

2.1.3. Troisième niveau d'analyse : La gouvernance à travers les supply chains

Le troisième niveau d'analyse ne s'intéresse plus aux relations inter-entreprises, mais se situe à un niveau plus large de la gouvernance et vient capturer l'interaction entre les acteurs de la SC et les autres parties prenantes. Ce dernier système, intersectoriel, va bien au-delà et des secteurs et met l'accent sur une gouvernance mondiale déployée par divers acteurs qui nécessite de mener une approche transversale. Ainsi, Friedberg (2013) porte son attention sur l'empreinte écologique des produits alimentaires et sur l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) tandis que Prior (2013) s'intéresse au marché du lithium dans deux pays l'Australie, en tant producteur primaire de lithium et la Suisse en tant que consommateur. Ce travail examine les difficultés à mettre en place une gouvernance durable dans le contexte de ces deux pays. Comme l'indique Oosterveer (2015), pour favoriser une réelle promotion de la durabilité, il est nécessaire d'identifier le rôle de chacun face à la complexité croissante des réseaux liée au nombre d'acteurs et à la diversité des pratiques. Gutierrez et Morgan (2017) de leurs côtés, soulignent la complémentarité et le besoin de coordination entre la gouvernance publique et la gouvernance non-étatique au niveau de la pêche. Les travaux sur ce niveau s'appuient sur des revues de littérature, des études de rapports ou des interviews (Barendse et al. 2018 ; Freidberg 2014 ; Prior 2013). Jia et al. 2020 explorent le développement de la gouvernance privée en réponse à une insuffisance de la gouvernance étatique du marché du soja. Les travaux s'intéressant aux interactions entre initiatives publiques et privés ou entre secteurs sont peu nombreux (Jia et al. 2020 ; Barendse et al. 2018 ; Freidberg 2013 ; Oosterveer, 2013 ; Prior 2013 ; Vermeulen et Kok 2012). Les travaux montrent que les initiatives privées viennent soutenir voire supplanter les actions publiques. Des actions conjointes de l'ensemble des acteurs de l'environnement mondial semblent nécessaires pour espérer parvenir efficacement à davantage de durabilités.

2.1.4. L'articulation des niveaux d'analyse de la gouvernance

Les trois niveaux d'analyse de la gouvernance peuvent être appréhendés à travers le schéma proposé par Vermeulen (1990). Nous avons modifié ce schéma afin d'explicitier les différents niveaux et faire apparaître les concepts mobilisés (Figure 1).

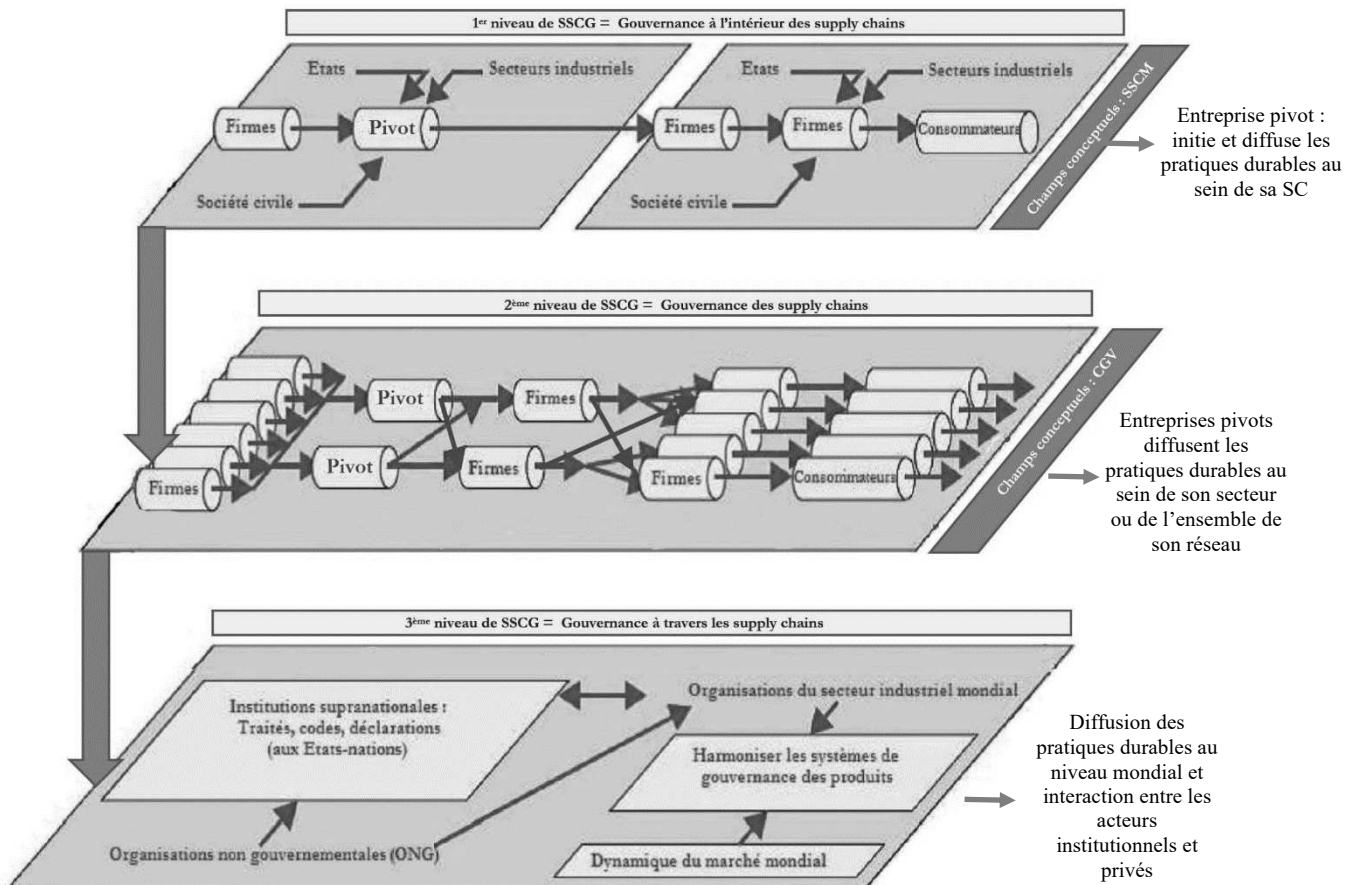


Figure 1 : Niveaux d'analyse du SSCG

Source : Adapté de Vermeulen (2010)

L'analyse nous a permis d'identifier 47% de travaux sur le niveau 1, 33% sur le niveau 2 et 20% sur le niveau 3 (cf. Annexe 1). Aussi, comme le montre le schéma, les trois niveaux de SSCG sont entrelacés, chacun étant plus large que le niveau précédent. Certains travaux explorent des questions multiples et le rattachement d'un travail à un niveau se révèle être un processus qui n'est pas toujours aisé, à l'instar des articles abordant différentes dimensions de la SSCG.

Par ailleurs, ce travail permet de mettre en évidence la complexité des systèmes SSCG et la difficulté d'étudier l'impact final exact du système sur la durabilité en raison du nombre

d'acteurs impliqués et d'un certain nombre de facteurs de contingence (Vermeulen 2010 ; Hajjar et al. 2019). La performance est ainsi influencée par plusieurs facteurs tels que les possibilités offertes par la rigueur de la politique environnementale, (Roberto, de Marchi, et Di Maria 2017) les facteurs intra-organisationnels (Heindingsfelder 2019), la motivation de l'entreprise (Kogg et Mont 2012) et les pressions de la société (Esfahbodi et al. 2017). De plus, les entreprises, mais également les autres parties prenantes comme la société, les gouvernements jouent un rôle dans la performance des systèmes SSCG en influençant la mise en œuvre de la durabilité dans la SC. La durabilité des grandes marques ne suffira pas à résoudre à elle seule les problèmes du changement environnemental mondial (Dauvergne et Lister 2012), quoi que celles-ci soient capables de mettre en œuvre des mécanismes de gouvernance efficaces dans la SC permettant d'offrir des opportunités de type «gagnant-gagnant» (Esfahbodi et al. 2017).

2.2. L'analyse de la littérature sur les mécanismes de gouvernance

L'examen des travaux nous enseigne que plusieurs types de mécanismes peuvent être déployés par les entreprises afin de favoriser l'intégration et la réalisation d'actions durables. Sur la base de ces travaux, nous avons identifié et distingué trois types de mécanismes que nous qualifierons de transactionnels, relationnels et cognitifs.

2.2.1. Les mécanismes d'ordre transactionnels

La gouvernance contractuelle qui trouve ses fondements dans la théorie des coûts de transaction, repose sur l'idée que les accords explicites permettent de réguler les relations entre les entreprises composant le réseau. Les mécanismes de gouvernance de types transactionnels ou formels sont largement cités dans la littérature, indépendamment du niveau de gouvernance. Ceux-ci doivent être formulés par un contrat écrit précisant les relations et les obligations entre parties. Ils permettent d'organiser les transactions afin de réduire les coûts tout en les garantissant simultanément contre les risques de l'opportunisme. Ainsi, les contrats permettent de limiter les risques de comportements opportunistes aussi bien au niveau des entreprises qu'entre les entreprises et ses parties prenantes. Vazquez-Brusta et al. (2020) étudient les notions de gouvernance collaborative et la gouvernance formelle. Leurs résultats montrent que les mécanismes ne sont pas figés. Au départ, les mécanismes de gouvernance instaurés seront davantage formels pour ensuite évoluer vers des mécanismes collaboratifs, moins hiérarchiques. Le contrôle inter organisationnel prend plusieurs formes telles que des évaluations ou s'appuyer sur une procédure de certification. Les entreprises élaborent ainsi des

codes de conduite et / ou des normes pour s'assurer la conformité de leurs partenaires. Logiquement, les normes représentent les mécanismes de gouvernance les plus cités sur les travaux de la SC portant sur le niveau 2 et 3 (Jia et al. 2020 ; Thorlakson, Hainmueller, et Lambin 2018 ; Freidberg 2014).

2.2.2. Les mécanismes d'ordre relationnels

Le second mécanisme de coordination le plus utilisé est la gouvernance relationnelle qui repose principalement sur la théorie de du contrat social et offre une alternative à la théorie des contrats classiques. La gouvernance relationnelle s'appuie sur des contrats sociaux informels faisant appel à la nature des relations entre les organisations membres du réseau et s'appuie sur des valeurs et des processus convenus. La gouvernance relationnelle permet d'expliquer pourquoi des membres de la SC peuvent s'engager dans des pratiques responsables et durables. Ainsi, lorsque les parties nouent des relations sociales, elles tendent à réduire les comportements opportunistes pour protéger leur réputation et éviter la fin prématurée de ces relations (Neutzling et al. 2018). Les travaux académiques tendent à montrer que les différentes formes de gouvernance relationnelle représentent des méthodes efficaces permettant de gouverner efficacement les relations entre les membres de la supply chain dans certaines conditions. Ainsi, comme le soulignent Neutzling et al. (2018), lorsque les entreprises doivent développer des stratégies nouvelles et durables, elles ont tendance à rechercher des relations plus restrictives et plus étroites avec leurs partenaires.

Ghosh et Fedorowicz (2008) s'intéressent au rôle de la confiance dans la gouvernance de la SC. Les auteurs montrent ainsi que plusieurs types de confiance sont en jeu dans le processus de coordination inter-organisationnelle. Les auteurs considèrent que la présence de confiance dans la SC présente de nombreux avantages. Elle est ainsi associée à des coûts de transaction plus faibles entre l'acheteur et le fournisseur et facilite l'adaptation des processus de production, en particulier si celles-ci nécessitent que les fournisseurs investissent en équipements spécifiques. En général, les relations interentreprises s'appuient sur des mécanismes informels qui favorisent la confiance, réduisent les risques et permettent d'accroître la coopération entre les acteurs, l'engagement dans des pratiques durables et une meilleure performance (Esfahbodi et al. 2017). Par ailleurs, la collaboration et la coordination entre les acteurs de la chaîne jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre d'actions durables. Plusieurs facteurs favorisent la collaboration entre les acteurs de la SC. En premier lieu, celle-ci s'appuie souvent sur l'historique et la durée des relations. Flygansvær, Dahlstrom, et Nygaard (2018) considèrent

que la culture interentreprises représente un mécanisme médiateur avec les structures de contrôle dans le but d'améliorer la performance au niveau du Triple Bottom Line (TBL).

La gouvernance relationnelle permet aux entreprises d'utiliser des mécanismes pour gérer les interactions dans la SC, de promouvoir la collaboration et ainsi générer des rentes relationnelles (Neutzling et al, 2018).

2.2.3. Les mécanismes d'ordre cognitifs

Nous qualifierons la troisième forme de gouvernance cognitive. Celle-ci renvoie à la capacité des membres de la SC à innover, à créer leurs opportunités par la construction de compétences. Elle repose sur l'idée que l'organisation ne soit pas uniquement un nœud de contrats mais un répertoire de ressources et connaissances spécifiques en accord avec la théorie évolutionniste. La gouvernance est alors un système de contrôle des schémas d'information et de décision que partagent les différents membres de l'entreprise. Le système de gouvernance doit s'assurer que l'entreprise arrive bien à combiner des ressources sur l'objectif de création de valeur durable. Cet alignement est menacé par les « conflits cognitifs », qui peuvent intervenir entre les différents partenaires de la SC.

De nombreux travaux tendent à émerger sur les processus de construction, d'assimilation et de diffusion de connaissances tout au long de la supply chain, l'évolution vers davantage de durabilité reposant de plus en plus sur le partage d'informations et de connaissances entre les acteurs. Dans ce sens, Gosling et al (2016), en s'appuyant sur une revue littérature propose un modèle conceptuel permettant de déterminer l'impact du leadership de l'entreprise pivot sur l'apprentissage organisationnel des autres membres de la chaîne. Leur analyse indique que la mise en œuvre de mécanismes formels implique nécessairement un transfert de connaissances explicites à travers par exemple, le code de conduite. Dans la lignée des travaux de Gosling, Jia, Gong et Brown (2019) s'intéresse également aux caractéristiques du leader mais leurs travaux intègrent, en plus de l'apprentissage, le contrôle et le contrat. En s'appuyant sur trois études de cas, les auteurs montrent que les entreprises pivots ne développent pas les mêmes approches en fonction de la position des partenaires. Costantini et al. (2017) met en avant la nécessité d'éco-innover pour parvenir à de meilleures performances environnementales.

Cholez, Magrini, et Galliano (2020) utilisent une approche originale car elles s'intéressent au rôle que peut jouer la contractualisation sur le processus d'apprentissage. Selon leurs approches, les contrats permettent de protéger les actifs spécifiques tels que la connaissance et réduire les risques de hold-up. Dès lors, ceux-ci viennent soutenir l'apprentissage par interaction et conduit à une forme d'apprentissage inter-organisationnel. Thorlakson,

Hainmueller, et Lambin (2018) montrent que les entreprises doivent aller au-delà du simple audit pour parvenir à des résultats. Elles doivent accompagner et aider les entreprises par exemple en investissant davantage dans des infrastructures appropriées qui améliorent les capacités et compétence (Esfahbodi, 2017).

2.2.4. L'articulation des mécanismes de gouvernance

L'analyse de la littérature montre que la gouvernance de la supply chain durable repose sur l'utilisation conjointe de plusieurs mécanismes (Figure 2). Par exemple, les travaux de Zhu, Feng et Choi (2017) s'appuient sur une utilisation croisée du contrôle formel, de la confiance et de la coopération entre les entreprises et leurs clients. Les auteurs montrent que les clients ne doivent pas développer de bonnes relations avec leurs entreprises, mais des contrats mis à part pour les achats écologiques. En outre, plusieurs paramètres interviennent dans le choix des mécanismes comme la taille de l'entreprise, la stratégie adoptée, le nombre d'acteurs impliqués ou encore l'extension géographique de la SC (Antonietti, De Marchi, et Di Maria (2017). En effet, comme l'indiquent Gosling et al. (2016) plus les entreprises sont proactives, plus elles auront tendance à mettre en œuvre divers types de mécanismes de gouvernance pour atteindre une meilleure performance environnementale. Cependant, Antonietti, De Marchi, et Di Maria (2017) soulignent que bien qu'ils soient possibles d'obtenir des résultats environnementaux identiques avec des gammes de mécanismes de gouvernance différents, ces résultats ne seront pas atteints avec les mêmes coûts et la même rapidité. Aussi, les entreprises doivent être attentives aux choix des mécanismes qui guident, réglementent et contrôlent leurs activités (Li et al, 2014) ainsi qu'aux relations avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Celles-ci se doivent d'examiner leur gouvernance dans une démarche constructive en réajustant leurs mécanismes et en les adaptant à leurs réelles situations.

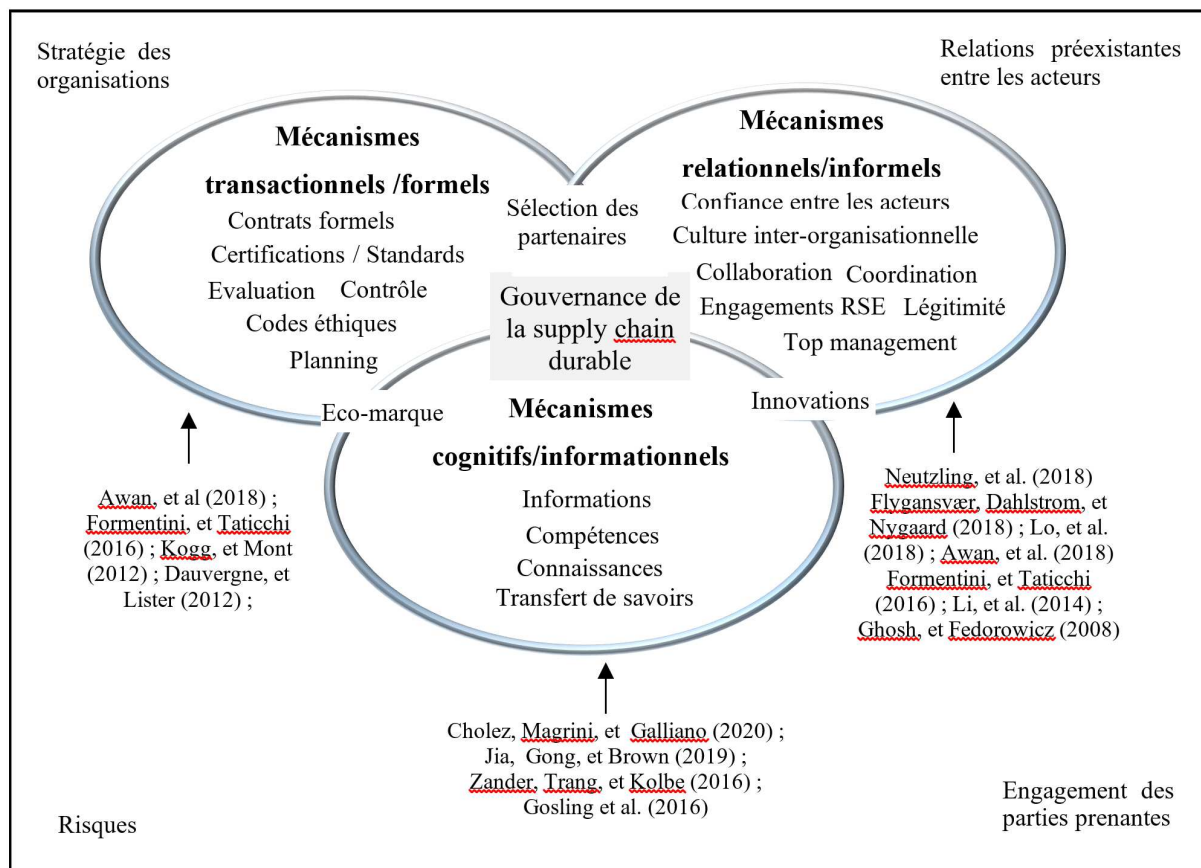


Figure 2 : Exemples de mécanismes de gouvernance et Facteurs de contingence

Source : Elaboration personnelle

Conclusion

Cet article visait à comprendre la contribution de la notion de gouvernance dans les questionnements sur la durabilité au sein des supply chains. Pour ce faire, nous avons effectué une revue de littérature structurée qui nous a permis de mettre en évidence les différentes approches conceptuelles mobilisées dans les travaux académiques ainsi que leurs effets sur la mise en œuvre et/ou sur le déploiement de la RSE dans la SC. Nous avons étudié près d'une cinquantaine d'articles permettant de mettre en exergue les différents niveaux de compréhension de la gouvernance des supply chains durables. L'analyse de la littérature montre que les entreprises pivots ne peuvent pas gouverner leurs SC complètement. Un ensemble plus large d'acteurs est nécessaire pour gouverner efficacement la chaîne de valeur, comme les gouvernements, les ONG locales et les syndicats afin d'aider les entreprises à intégrer les pratiques environnementales et sociales durablement dans leurs activités commerciales. En outre, la performance d'un système SSCG dépend également de nombreux paramètres et varie en fonction du temps. Cette recherche met également en évidence la

nécessaire mobilisation conjointe et combinée de différents mécanismes permettant de gouverner les SC vers davantage de durabilité. La littérature montre que les mécanismes transactionnels ou formels, quoi qu’insuffisants, sont souvent nécessaires dans un environnement incertain et mouvant. D’autres mécanismes d’ordre relationnels et cognitifs sont de plus en plus activés et semblent incontournables, en particulier lorsque les relations sont stabilisées entre les acteurs. Notre étude permet d’apporter un éclairage sur la notion de gouvernance dans l’appréhension des supply chains durables. Une des limites de notre travail se situe dans le processus de sélection des articles puisque nous nous sommes limités à une base unique de données tandis que de nombreux travaux fournissent des éléments de lecture pertinents. De plus, d’autres études doivent être menées afin de saisir la complexité des dynamiques relationnelles entre les acteurs et d’identifier les éléments clés favorisant la performance dans un environnement contingent. Cependant, nos résultats contribuent à mettre en perspective des leviers d’action capables de favoriser une intégration réussie du développement durable dans le monde des affaires.

Les références bibliographiques

(les articles précédés d’un astérisque ont été sélectionnés pour la revue de littérature)

Barney, J. 1991. “Firm Resources and sustained competitive advantage.” *Journal of Management* 17 (1) : 99 – 120.

*Boström, M., Jönsson, A. M., Lockie, S., Mol, A.P.J., and P. Oosterveer. 2015. "Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities." *Journal of Cleaner Production* 107 : 1-7. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.050>.

*Bush, S.R., Oosterveer, P., Bailey, M., and A.P.J. Mol. 2015. “Sustainability governance of chains and networks: a review and future outlook.” *Journal of Cleaner Production* 107: 8-19. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.019>.

Christopher, M. 2011. *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson.

*Chkanikova, O., and M., Lehner. 2015. “Private eco-brands and green market development: towards new forms of sustainability governance in the food retailing.” *Journal of Cleaner Production* 107 : 74-84. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.055>.

*Cholez, C., Magrini, M.B., and D., Galliano. 2020. “Exploring inter-firm knowledge through contractual governance: A case study of production contracts for faba-bean procurement in France.” *Journal of Rural Studies* 73 : 135–146. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.10.040>.

*Costantini, V., Crespi, F., Marin, G., and E., Paglialunga. 2017. “Eco-innovation, sustainable supply chains and environmental performance in European industries.” *Journal of Cleaner Production* 155 : 141 -154. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.038>.

*Dauvergne, P., and J., Lister. 2012. "Big brand sustainability: Governance prospects and environmental limits." *Global Environmental Change* 22 : 36–45. doi:10.1016/j.gloenvcha.2011.10.007.

*Esfahbodi, A., Zhang, Y., Watson, G., and T., Zhang. 2017. "Governance pressures and performance outcomes of sustainable supply chain management - An empirical analysis of UK manufacturing industry." *Journal of Cleaner Production* 155 : 66-78. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.098>.

*Flygansvær, B., Dahlstrom, R., and A., Nygaard. 2018. "Exploring the pursuit of sustainability in reverse supply chains for electronics." *Journal of Cleaner Production* 189 : 472 – 484. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.014>.

*Formentini, M., and P. Taticchi. 2016. "Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management." *Journal of Cleaner Production* 112 (3): 1920-1933. doi 10.1016/j.jclepro.2014.12.072.

*Gardner, T.A., Benzie, M., Börner, J., Dawkins, E., Fick, S., Garrett, R., Godar, J., Grimard, A., Lake, S., Larsen, R.K., Mardas, N., McDermott, C.L., Meyfroidt, P., Osbeck, M., Persson, M., Sembres, T., Suavet, C., Strassburg, B., Trevisan, A., West, C. and P., Wolvekam. 2019. "Transparency and sustainability in global commodity supply chains." *World Development* 121 : 163-177. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.025>.

Gereffi, G., Humphrey, J., and T., Sturgeon. 2005. "The governance of global value chains." *Review of International Political Economy* 12 (1): 78 – 104. DOI: 10.1080/09692290500049805.

*Ghosh, A., and J., Fedorowicz. 2008. "The role of trust in supply chain governance". *Business Process Management Journal* 14 (4): 453 – 470. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150810888019>.

Gong, Y., Jia, F., Brown, S., and L., Koh. 2018. "Supply chain learning of sustainability in multi-tier supply chains : A resource orchestration perspective." *International Journal of Operations & Production Management* 38 (4): 1061 – 1090. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2017-0306>.

*Gonga, M., Simpsona, A., Koha, L., and K.H., Tan. 2018. "Inside out: The interrelationships of sustainable performance metrics and its effect on business decision making: Theory and practice." *Resources, Conservation and Recycling* 128 : 155–166. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.11.001>.

*Gosling, J., Jia, F., Gong, Y., and S., Brown. 2016. "The role of supply chain leadership in the learning of sustainable practice: Toward an integrated framework." *Journal of Cleaner Production* 137 : 1458 – 1469. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.029>.

*Govindan, K., Seuring, S., Zhu, Q., and S.G., Azevedo. 2016. "Azevedo Accelerating the transition towards sustainability dynamics into supply chain relationship management and governance structures." *Journal of Cleaner Production* 112 : 1813-1823. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.084>.

*Gutierrez, A.T., and S., Morgan. 2017. "Impediments to fisheries sustainability - Coordination between public and private fisheries governance systems." *Ocean & Coastal Management* 135 : 79-92. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2016.10.016>.

*Hajjar, R., Newton, P., Adshead, D., Bogaerts, M., Maguire-Rajpaul, V.A., Pinto, L.F.G., McDermott, C.L., Milder, J.C., Wollenberg, E., and A., Agrawal. 2019. "Scaling up sustainability in commodity agriculture: Transferability of governance mechanisms across the coffee and cattle sectors in Brazil." *Journal of Cleaner Production* 206 : 124-132. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.102>.

*Higgins, V., Dibden, J., and C., Cocklin. 2015. "Private agri-food governance and greenhouse gas abatement : Constructing a corporate carbon economy." *Geoforum* 66 : 75-84. <http://dx.doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.09.012>.

Humphrey, J., & Schmitz, H. (2001). Governance in global value chains. *IDS Bulletin*, 32 (3): 19-29.

*Husteda, B.W., and J., Milton de Sousa-Filho. 2017. "The impact of sustainability governance, country stakeholderorientation, and country risk on environmental, social, andgovernance performance." *Journal of Cleaner Production* 155 : 93-102. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.025>.

*Jia, F., Gong, F., and S., Brown. 2019. "Multi-tier sustainable supply chain management: The role of supply chain leadership." *International Journal of Production Economics* 217 : 44-63 <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.022>.

*Jia, F., Peng, S., Green, J., Koh, L., and X., Chen. 2020. "Soybean supply chain management and sustainability: A systematic literature review." *Journal of Cleaner Production* 255 : 120-254. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120254>.

*Kamalia, F.P., Borges, J.A.R., Osseweijera, P., and J.A., Posada. 2018. "Towards social sustainability: Screening potential social and governance issues for biojet fuel supply chains in Brazil." *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 92 : 50-61. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.04.078>.

*Koberg, E., and A., Longoni. 2018. "A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains." *Journal of Cleaner Production* 207 : 1084-1098. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.033>.

*Kogg, B., and O., Mont. 2012. "Environmental and social responsibility in supply chains: The practise of choice and inter-organisational management." *Ecological Economics* 83 : 154-163. [doi:10.1016/j.ecolecon.2011.08.023](https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.08.023).

*Konefala, J., Hatanakaa, M., Strubeb, J., Glennab, L., and D., Conner. In press. "Sustainability assemblages: From metrics development to metrics implementation in United States agriculture." *Journal of Rural Studies*. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.10.023>.

*Larsen, R.K., Osbeck, M., Dawkins, E., Tuhkanen, H., Nguyen, H., Nugroho, A., Gardner, T.A., Zufahm, and P., Wolvekamp. 2018. "Hybrid governance in agricultural commodity chains: Insights from implementation of 'No Deforestation, No Peat, No Exploitation' (NDPE)

policies in the oil palm industry.” *Journal of Cleaner Production* 183 : 544-554. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.125>.

*Li, Y., X. Zhao, Shi D., and X. Li. 2014. “Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry.” *European Management Journal* 32 : 823-836. doi:10.1016/j.emj.2014.03.001.

*Lo, S.M., Zhang, S., Wang, Z., and X., Zhao. 2018. “The impact of relationship quality and supplier development on green supply chain integration: A mediation and moderation analysis.” *Journal of Cleaner Production* 202 : 524-535. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.175>.

MacCarthy, B.L., Blome, C., Olhager, J., Singh Srai, J., and X., Zhao. 2016. "Supply chain evolution – theory, concepts and science." *International Journal of Operations & Production Management* 36 (12): 1696 – 1718. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2016-0080>.

*Mokhtar, A.R.M., Genovese, A., Brint, A., and N., Kumar. 2019. “Improving reverse supply chain performance: The role of supply chain leadership and governance mechanisms.” *Journal of Cleaner Production* 216 : 42-55. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.045>.

*Mol., A.P.J. 2015. “Transparency and value chain sustainability.” *Journal of Cleaner Production* 107 : 154-161. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.012>.

*Neutzling, D.M., Land, A., Seuring, S., and L.F., Machado do Nascimento. 2018. “Linking sustainability-oriented innovation to supply chain relationship integration.” *Journal of Cleaner Production* 172 : 3448-3458. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.091>.

*Newton, P., Agrawal, A., and L. Wollenberg. 2013. “Enhancing the sustainability of commodity supply chains in tropical forest and agricultural landscapes.” *Global Environmental Change* 23 : 1761–1772. <http://dx.doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.08.004>.

*Niesten, E., Jolink, A., Beatriz, A., de Sousa Jabbour, L., Chappin, M., and R.,Lozano. 2017. “Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance.” *Journal of Cleaner Production* 155 : 1-6. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.085>.

Prahalad, C.K., and G., Hamel. 1990. “The core competence of the corporation.” *Harvard Business Review* : 79 - 90.

Pilbeam, C., Alvarez, G., and H., Wilson. 2012. “The governance of supply networks: a systematic literature review.” *Supply Chain Management: An International Journal*. 17 (4) : 358 – 376. <http://dx.doi.org/10.1108/13598541211246512>.

*Prior, T., Wäger, P.A., Stamp, A., Widmer, R., and D., Giurco. 2013. “Sustainable governance of scarce metals: The case of lithium.” *Science of the Total Environment* 785–791. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scitotenv.2013.05.042>.

Raynolds, L.T. 2004. “The globalization of organic agro-food networks.” *World Development* 32 (5): 725 – 743. doi:10.1016/j.worlddev.2003.11.008.

*Reefke, H., and D., Sundaram. 2017. "Key themes and research opportunities in sustainable supplychain management – identification and evaluation." *Omega* 66 : 195–211. <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2016.02.003>.

*Roberto, A., de Marchi, V., and E. Di Maria. 2017. "Governing offshoring in a stringent environmental policy setting: Evidence from Italian manufacturing firms." *Journal of Cleaner Production* 155 : 103-113. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.106>.

Seuring, S., and M., Muller. 2008. "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management." *Journal of Cleaner Production* 16: 1699 - 1710. doi:10.4236/tel.2019.91020.

*Singh, A., and J.T.C., Teng. 2016. "Enhancing supply chain outcomes through Information Technology and Trust." *Computers in Human Behavior* 54 : 290-300. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.051>.

Temple, L., Lançon, F., Palpacuer, F., et G., Paché. 2011. "Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire. Économies et sociétés, Développement, croissance et progrès." *Presses de l'ISMEA – Paris*. 33 : 1785 - 1797.hal-00802690

*Thorlakson, T., Hainmueller, J., and E.F., Lambin. 2018. "Improving environmental practices in agricultural supply chains: The role of company-led standards." *Global Environmental Change* 48 : 32–42. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2017.10.006>.

*Vazquez-Brusta, D., Piao, R.S., Fernanda de Sousa de Melo, M., Yary, R.T., and M.M., Carvalho. 2020. "The governance of collaboration for sustainable development: Exploring the "black box." *Journal of Cleaner Production* 256 : 120-260. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120260>.

*Vermeulen, W.J.V., and M.T.J., Kok. 2012. "Government interventions in sustainable supply chain governance: Experience in Dutch front-running cases." *Ecological Economics* 83 : 183–196. doi:10.1016/j.ecolecon.2012.04.006.

Vermeulen, W.J.V. 2010. "Sustainable supply chain governance systems: conditions for effective market based governance in global trade." *Progress in Industrial Ecology An International Journal* 7 (2): 138-162. DOI: 10.1504/PIE.2010.036046.

*Vermeulen, W.J.V., and S., Seuring. 2009. "Sustainability Through the Market – the Impacts of Sustainable Supply Chain Management : Introduction." *Sustainable Development* 17 : 269–273. doi: 10.1002/sd.422.

*Virah-Sawmy, M., Durán, A.P., Green, J.M.H., Guerrero, A.M., Biggs, D., and C.D., West. 2019. "Sustainability gridlock in a global agricultural commodity chain: Reframing the soy–meat food system." *Sustainable Production and Consumption* 18 : 210 – 223. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.01.003>.

Vlachos, L.P. 2014. "The impact of private label foods on supply chain governance." *British Food Journal* 116 (7): 1106 – 1127. <http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-09-2012-0228>

Vurro, C., Russo, A., and F., Perrini. 2009. "Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models." *Journal of Business Ethics* 90 : 607 - 621. doi:10.1007/s10551-010-0595-x.

Williamson, O.E. 1994. *Les institutions de l'économie*. Paris : Interéditions.

*Yadlapalli, A., Rahman, S., and A. Gunasekaran. 2018. "Socially responsible governance mechanisms for manufacturing firms in apparel supply chains." *International Journal of Production Economics* 196 : 135-149. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.11.016>.

*Zander, S., Trang, S., and L.M., Kolbe. 2016. "Drivers of network governance: a multitheoretic perspective with insights from case studies in the German wood industry." *Journal of Cleaner Production* 110 : 109-120. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.010>.

Zhang, X., Aramyan L.H. 2009. "A conceptual framework for supply chain governance: An application to agri-food chains in China." *China Agricultural Economic Review* 1 (2) : 136-154.

*Zhao, X., Li, Y., Xu, F., and K., Dong. 2017. "Sustainable collaborative marketing governance mechanism for remanufactured products with extended producer responsibility." *Journal of Cleaner Production* 166 : 1020-1030. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.073>.

*Zhu, Q., Feng, Y., and S.B., Choi. 2017. "The role of customer relational governance in environmental and economic performance improvement through green supply chain management." *Journal of Cleaner Production* 155 : 46-53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.124>.

Annexe 1 :

Tableau 1 : Nombre d'occurrences des mots clés et Niveau de SSCG

Année	Auteur	Journal	Mot clé "Governance"	Mot clé "Supply chain"	Mot clé "Sustainability"	Niveau de SSCG
2009	Vermeulen, W.J.V., and S., Seuring	Sustainable Development	26	42	21	3
2012	Dauvergne, P., and J., Lister	Global Environmental Change	57	21	110	2
2012	Kogg, B., and O., Mont	Ecological Economics	43	143	15	2
2012	Vermeulen, W.J.V., and M.T.J., Kok	Ecological Economics	69	64	22	3
2013	Newton, P., Agrawal, A., and L. Wollenberg	Global Environmental Change	16	30	21	2
2013	Prior, T., Wäger, P.A., Stamp, A., Widmer, R.,	Science of the Total Environment	36	5	14	3
2014	Freidberg, S.	Geoforum	28	18	54	3
2014	Li, Y., X. Zhao, Shi D., and X. Li	European Management Journal	151	170	115	1

2015	Higgins, V., Dibden, J., and C., Cocklin	Geoforum	47	26	55	1
2015	Chkanikova, O., and M., Lehner	Journal of Cleaner Production	13	52	146	2
2015	Oosterveer, P.	Journal of Cleaner Production	30	6	40	3
2015	Bush, S.R., Oosterveer, P., Bailey, M., and	Journal of Cleaner Production	119	22	122	3
2015	Boström, M., Jönsson, A. M., Lockie, S., Mol,	Journal of Cleaner Production	59	39	45	2
2015	Mol, A.P.J.	Journal of Cleaner Production	29	1	45	2
2016	Govindan, K., Seuring, S., Zhu Q., and S.	Journal of Cleaner Production	38	142	66	1
2016	Formentini, M., and P. Taticchi	Journal of Cleaner Production	69	107	233	1
2016	Zander, S., Trang, S., and L.M., Kolbe	Journal of Cleaner Production	68	22	31	1
2016	Gosling, J., Jia, F., Gong, Y., and S.,	Journal of Cleaner Production	26	272	50	1
2017	Costantini, V., Crespi, F., Marin, G., and E.,	Journal of Cleaner Production	16	30	24	2
2017	Esfahbodi, A., Zhang, Y., Watson, G., and T.,	Journal of Cleaner Production	67	64	5	1
2017	Antonietti, R., de Marchi, V., and E. Di	Journal of Cleaner Production	18	6	16	2
2017	Gutierrez, A.T., and S., Morgan	Ocean & Coastal Management	252	50	46	3
2017	Reefke, H., and D., Sundaram	Omega	26	100	146	1
2017	Fritz, M.M.C., Schögl, J.P., and R.J.,	Journal of Cleaner Production	23	132	304	1
2017	Zhao, X., Li, Y., Xu, F., and K., Dong	Journal of Cleaner Production	60	45	20	1
2017	Nielsen, E., Jolink, A., Beatriz, A., de Sousa	Journal of Cleaner Production	73	23	31	1
2017	Husted, B.W., and J., Milton de Sousa-Filho	Journal of Cleaner Production	77	17	138	1
2017	Zhu, Q., Feng, Y., and S.B., Choi	Journal of Cleaner Production	32	40	4	1
2018	Flygansvær, B., Dahlstrom, R., and A.,	Journal of Cleaner Production	16	105	7	1
2018	Larsen, R.K., Osbeck, M., Dawkins, E.,	Journal of Cleaner Production	67	11	52	2
2018	Thorlakson, T., Hainmueller, J., and	Global Environmental Change	18	17	17	2
2018	Gonga, M., Simpsona, A., Koha, L., and K.H.,	Resources, Conservation and Recycling	20	45	68	1

2018	Neutzling, D.M., Land, A., Seuring, S., and	Journal of Cleaner Production	25	99	105	1
2018	Yadlapalli, A., Rahman, S., and A. Gunasekaran	International Journal of Production Economics	56	72	12	1
2018	U., Awan, A., Kraslawski, and J.,	Procedia - Social and Behavioral Sciences	81	38	57	1
2018	Lo, S.M., Zhang, S., Wang, Z., and X., Zhao	Journal of Cleaner Production	36	122	15	1
2018	Barendse, J., Basson, J., Petersen, S.L., and K.J.,	Ocean & Coastal Management	28	9	43	3
2018	Kamalia, F.P., Borges, J.A.R., Osseweijera, P.,	Renewable and Sustainable Energy Reviews	58	20	111	2
2018	Golini, R., De Marchi, V., Boffelli, A., and M.,	International Journal of Production Economics	124	22	10	2
2019	Mokhtar, A.R.M., Genovese, A., Brint, A.,	Journal of Cleaner Production	54	139	34	1
2019	Jia, F., Gong, F., and S., Brown	International Journal of Production Economics	41	274	54	1
2019	Heindingsfelder J.	Resources Policy	379	25	272	2
2019	Hajjar, R., Newton, P., Adshead, D., Bogaerts,	Journal of Cleaner Production	46	16	86	3
2019	Virah-Sawmy, M., Durán, A.P., Green,	Sustainable Production and Consumption	52	65	68	2
2019	Gardner, T.A., Benzie, M., Börner, J.,	World Development	78	117	120	2
2020	Cholez, C., Magrini, M.B., and D., Galliano	Journal of Rural Studies	62	29	14	1
2020	Jia, F., Peng, S., Green, J., Koh, L., and X.,	Journal of Cleaner Production	76	54	67	3
2020	Vazquez-Brusta, D. et al.	Journal of Cleaner Production	202	31	49	1
In Press	Konefala, J., Hatanakaa, M., Strubeb, J.,	Journal of Rural Studies	23	16	128	2