



**HAL**  
open science

# L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise: une étude empirique dans le contexte français

Franck Brulhart, Btissam Moncef

► **To cite this version:**

Franck Brulhart, Btissam Moncef. L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise: une étude empirique dans le contexte français. *Finance Contrôle Stratégie*, 2010, 13 (1), pp.33-66. halshs-00485408

**HAL Id: halshs-00485408**

**<https://shs.hal.science/halshs-00485408>**

Submitted on 8 Dec 2015

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

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

**L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français**  
**The impact of SCM Practices on firm performance: empirical evidences from French industry<sup>1</sup>**

Franck BRULHART<sup>2</sup>

Maître de conférences-Aix-Marseille Université-CNRS LEST UMR6123

Btissam MONCEF

Enseignant-chercheur - ESCE Paris - CretLog

**Résumé**

S'il existe de nombreuses études reliant le Supply Chain Management (SCM) et le développement d'un avantage concurrentiel, elles restent néanmoins à la fois dispersées et incomplètes. Cet article vise tout d'abord à expliciter la notion de pratiques de SCM (PSCM) puis à identifier l'impact de ces pratiques sur la performance. Au final, le modèle teste l'influence de 3 PSCM sur 8 dimensions complémentaires (financières et non financières) de la performance de la firme dans le contexte français. Nos résultats, obtenus par le biais d'une série d'équations de régression, montrent une influence différenciée des PSCM sur la performance, tant en termes de types de pratiques discriminantes, qu'en termes de types d'indicateurs de performance impactés.

**Mots clés** : Supply Chain Management (SCM), performance, pratiques de SCM, théorie des réseaux sociaux, ressources.

**Abstract**

Although there exists numerous studies trying to connect Supply Chain Management (SCM) and the development of a competitive advantage, these studies are most of the time both incomplete and disparate. The purpose of this article is first to clarify the underlying dimensions of SCM (or SCM practices) and then to empirically test the relationship between SCM practices and performance, using a regression analysis. Thus this article tests the impact of 3 SCM practices on 8 different performance metrics, both financial and non financial. Our results show that SCM practices determine performance in different ways and at different levels, both considering the type of practices and the type of performance indicators used.

**Keywords**: Supply Chain Management (SCM), performance, SCM practices, social capital theory, resources.

Classification econlit : M 110

---

<sup>1</sup> Les auteurs remercient les évaluateurs anonymes pour la pertinence de leurs commentaires et de leurs suggestions, qui leurs ont permis d'améliorer de façon substantielle la qualité de cet article.

<sup>2</sup> Auteur correspondant : Franck BRULHART – Faculté des Sciences Economiques et de Gestion – 14, Avenue Jules Ferry – 13 621 Aix en Provence cedex – franck.brulhart@univmed.fr

## Introduction

Avec les années 90, face à la montée des contraintes concurrentielles, les organisations ont pris conscience qu'il n'était plus suffisant d'améliorer l'efficacité uniquement à l'intérieur des frontières de l'entreprise, mais qu'il était nécessaire de rechercher des gisements de compétitivité à l'échelle du système de valeur<sup>3</sup> (ou supply chain) tout entier (Li et al. 2004). Dans cette optique, le Supply Chain Management (SCM) apparaît comme le moyen de développer un avantage concurrentiel. Grâce à une gestion collaborative des relations au sein du système de valeur et à une coordination intégrée des processus, du fournisseur initial jusqu'au client final, le SCM vise à créer plus de valeur à la fois pour le client et pour les entreprises (Cooper et al. 1997 ; Filbeck et al. 2005), améliorant de ce fait la performance de chacune des organisations et du système de valeur dans sa globalité (Koh et al. 2007). Cependant, malgré cette attention croissante portée au SCM, deux insuffisances de la littérature existante doivent être soulignées : la première concerne l'appréhension et la caractérisation du concept de SCM, la seconde intéresse les liens entre SCM et performance.

Malgré l'abondance de la littérature dans ce domaine, l'appréhension du concept de SCM souffre d'une absence de consensus qui transparait sur trois éléments. Le premier élément concerne la confusion conceptuelle qui touche la notion même de SCM. En effet, la définition du SCM reste peu claire, et il n'existe pas véritablement de consensus sur cette question (Gibson et al. 2005 ; Mentzer et al. 2008). Au-delà de la définition de ce concept, il n'existe que peu d'apports relatifs à la mise en œuvre concrète du SCM dans l'organisation et à l'identification des dimensions constitutives de cette notion, c'est-à-dire aux « pratiques » de SCM (Li et al. 2004) ou PSCM. Le deuxième élément renvoie aux dimensions constitutives du SCM réellement prises en compte dans les études empiriques, et qui apparaissent relativement fragmentées (Chen et Paulraj 2004 ; Li et al. 2005 ; Li et al. 2006). Enfin, le troisième élément touche à l'opérationnalisation des dimensions constitutives du construit SCM sous la forme d'une ou plusieurs échelles de mesure. Là encore, coexistent dans la littérature des échelles multiples visant à rendre compte du concept de SCM, mais sans véritable homogénéité (Min et Mentzer 2004 ; Li et al. 2006 ; Chow et al. 2008).

La seconde insuffisance concerne l'analyse des liens entre SCM et performance. S'il existe effectivement de nombreuses études mettant en relation les PSCM et le développement d'un avantage concurrentiel, elles restent néanmoins, le plus souvent, à la fois dispersées et incomplètes (Koh et al. 2007). Tout d'abord, elles sont peu nombreuses à faire l'effort de préciser ou d'explicitier la relation entre ces deux variables, traitant le plus souvent ce phénomène comme une « boîte noire ». En outre, ces études sont souvent concentrées sur certains aspects locaux du SCM et portent par exemple sur les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs (Chen et Paulraj 2004), sur l'intégration des systèmes logistiques au sein de l'entreprise (Rudberg et Olhager 2003) ou sur les relations de l'entreprise avec les distributeurs (Tan et al. 2002). Si certaines études existent qui tentent d'appréhender simultanément les liens amont et aval au sein du système de valeur, elles restent relativement rares (Li et al. 2004). De plus, leurs approches manquent d'homogénéité à la fois en termes de définition ou de conception du SCM, de cadre théorique ou d'unité d'analyse. La plupart des études existantes limitent souvent leur appréhension de la performance à des indicateurs partiels ou unidimensionnels (notamment en matière d'indicateurs de performance) et la grande majorité des apports mettant en relation le SCM et la performance de l'organisation est centrée sur des indicateurs financiers de la performance (Vickery et al. 2003 ; Li et al. 2004). Enfin, il n'existe pas à notre connaissance d'études des liens entre SCM et performance de l'entreprise dans le contexte de l'industrie française.

L'ambition de cet article est de répondre à certaines de ces insuffisances en proposant une conception du SCM en trois types de pratiques et en appréhendant, de manière empirique, et par le biais de

---

<sup>3</sup> Le système de valeur est ici défini comme un ensemble d'organisations impliquées dans une même filière et entretenant des liens de fournisseurs à acheteurs. La notion de système de valeur rend ainsi compte des flux verticaux (amont et aval) de produits, de services, d'argent ou d'informations, allant des fournisseurs vers les clients (Mentzer et al. 2001).

mesures multidimensionnelles, l'impact du SCM sur la performance. Pour cela, et après avoir clarifié la définition du SCM retenue ici, nous proposons d'identifier trois dimensions constitutives du concept (ou PSCM), avant de tester un modèle de relations entre ces pratiques et la performance de l'entreprise (mesurée par le biais de 8 mesures complémentaires à la fois financières et non financières). Les apports attendus sont de différents ordres. Tout d'abord, un apport conceptuel par le biais d'une proposition de définition et d'opérationnalisation du SCM sous la forme de 3 « pratiques ». Ensuite, en associant 8 dimensions complémentaires d'évaluation de la performance, fondées à la fois sur des critères financiers et non financiers, nous souhaitons enrichir la littérature existante en isolant d'une part, les composantes du SCM qui ont un impact significatif sur la performance et en identifiant d'autre part, les dimensions de la performance de l'entreprise qui sont les plus sensibles aux pratiques de SCM. Ces résultats constituent alors un apport managérial, susceptible de guider la mise en œuvre du SCM au sein de l'entreprise, en fonction des objectifs prioritaires définis par les actionnaires ou les dirigeants. Enfin, l'application de ce modèle au contexte français permet d'élargir et d'enrichir les apports existant en termes de validité externe.

Dans une première partie, nous discutons la définition même du SCM avant d'en identifier les éléments constitutifs que nous définissons comme les PSCM. Puis, nous mettons l'accent sur la difficulté à analyser la performance d'une organisation et la nécessité de combiner plusieurs indicateurs complémentaires, avant d'explorer les liens entre SCM et performance, en mobilisant un cadre théorique mixte (réseaux sociaux, théorie des coûts de transaction et théorie des ressources), ce qui nous conduit alors à formaliser nos hypothèses de recherche. La seconde partie de cet article est consacrée à la présentation de la méthodologie mobilisée ainsi qu'à l'exposé et à la discussion des résultats obtenus.

## 1. SCM, PSCM et Performance

### 1.1 *Le SCM: définition et caractérisation*

#### 1.1.1 *Un concept en développement chargé de polysémie*

Du fait du caractère assez récent du développement du concept de SCM<sup>4</sup>, et malgré une popularité croissante, de nombreux auteurs déplorent l'absence d'une définition consensuelle (Gibson et al. 2005 ; Mentzer et al. 2008). De manière générale, il est possible de distinguer trois approches alternatives de ce concept. La première se concentre sur le point de vue de la fonction achat et définit le SCM comme un ensemble de décisions relatives à la gestion et à la coordination d'une relation coopérative avec les fournisseurs (Shin et al. 2000 ; Chen et Paulraj 2004). La deuxième approche se concentre sur le point de vue de la fonction logistique et définit le SCM comme la gestion des flux de matières, de produits et d'informations tout au long du système de valeur (Ellram et Cooper 1990 ; Chopra et Meindl 2001 ; Lambert et al. 2005). Cette conception apparaît plus équilibrée et moins partielle que la première en ce qu'elle introduit la prise en compte de l'ensemble du système de valeur au travers de l'existence de liens entre l'entreprise et ses fournisseurs et entre l'entreprise et ses clients. Cependant, elle a l'inconvénient de considérer le SCM dans une perspective fonctionnelle traditionnelle, comme une notion relative à la fonction logistique (Ho et al. 2001). Une troisième approche nous semble plus pertinente en ce qu'elle s'affranchit d'une vision traditionnelle fonctionnelle en se focalisant sur les processus<sup>5</sup> et les activités (Ho et al. 2001). Cette vision du SCM met en fait l'accent sur l'intégration des processus permettant de créer de la valeur tout au long du système de valeur (Cooper et al. 1997 ; Alvarado et Kotzab 2001). Le SCM est alors conçu comme

---

<sup>4</sup> Si le terme apparaît au début des années 80, un poignée d'articles académiques seulement mentionne le terme « supply chain » entre 1985 et 1997 ; ce n'est qu'à partir de la fin des années 90 que la recherche théorique et empirique prend véritablement son essor dans ce domaine (Giunipero 2008).

<sup>5</sup> Les processus désignent ici un ensemble d'activités structurées et organisées dans le but d'atteindre un résultat spécifique (produit, service ou information) visant un client ou un marché (Mentzer 2001).

une gestion intégrée des processus qui dépasse les barrières des « silos fonctionnels » et les frontières des organisations (Ho et al. 2002 ; Mentzer et al. 2001).

Au final, et dans la continuité de la dernière approche présentée, nous nous appuyons sur les définitions proposées par Ho et al. (2002), Mentzer (2001) et Mentzer et al. (2001) et considérons le SCM comme une philosophie de management qui repose sur une coordination et une intégration des fonctions, des activités et des processus clés au sein de l'entreprise et au sein du système de valeur tout entier, visant à synchroniser et à optimiser la gestion des flux de produits, de services et d'informations afin de créer de la valeur pour le client. Cette coordination et cette intégration systémique passent par une collaboration étroite entre l'ensemble des parties prenantes du système de valeur. Cette conception du SCM implique la mise en œuvre d'un comportement d'intégration des processus de l'entreprise tant en aval qu'en amont, qui passe notamment par un partage d'informations, un partage des risques et des bénéfices au sein du système de valeur (Giunipero 2008). Au-delà, le SCM demande un alignement des parties autour d'un objectif commun et d'une focalisation sur le client ainsi qu'un engagement dans la construction d'une relation partenariale de long terme avec les autres entreprises du système de valeur.

#### *1.1.2 Le caractère multidimensionnel du SCM : les PSCM*

Adopter une optique de SCM se traduit par la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques (Mentzer 2001). Celles-ci se définissent comme les activités déployées dans une organisation afin de permettre la mise en œuvre réussie du SCM au sein d'un système de valeur (Li et al. 2005 ; Koh et al. 2007). Si la littérature est assez abondante en ce qui concerne la caractérisation et l'identification des PSCM, elle reste particulièrement fragmentée et traduit les divergences que nous avons évoquées à propos de la conception même du SCM. Le tableau ci-dessous reprend les principaux apports de la littérature quant à l'identification des PSCM.

#### **Insérer tableau 1 ici**

Nous retenons dans cet article trois pratiques pour rendre compte des PSCM : l'échange et le partage d'informations, la gestion partenariale de la relation fournisseur et l'orientation client. Nous avons volontairement limité à trois les PSCM considérées ici pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ces trois PSCM nous semblent particulièrement révélatrices de notre conception du SCM et de la définition retenue (cf. 1.1.1) en mettant l'accent sur la collaboration étroite entre l'ensemble des parties prenantes et la coordination inter-organisationnelle (partenariat fournisseur et de l'orientation client), sur la création de valeur pour le client (orientation client), sur la synchronisation des flux et la communication (partage d'information), sur le partage des risques et des bénéfices ainsi que l'établissement d'une relation à long terme (partenariat fournisseur et orientation client). D'autre part, ces trois PSCM offrent la possibilité, par le biais de l'opérationnalisation retenue (cf. annexe A), de couvrir l'ensemble des facettes du concept de SCM et de rendre compte de la quasi-totalité des dimensions évoquées dans le tableau 1. Par le biais de la pratique « échange et partage d'informations », il est possible de rendre compte des dimensions liées à la communication et à l'échange d'information (intensité, qualité) de même qu'à certains aspects de la coordination interorganisationnelle (EDI). Avec la variable de « gestion partenariale de la relation fournisseur », sont prises en compte les dimensions liées à la relation de long terme avec les fournisseurs, à la réduction de leur nombre, à leur implication/engagement dans la relation, au partage des risques et des profits et aux pratiques d'intégration inter-organisationnelles. Enfin au travers de la pratique d'orientation client, nous couvrons les notions de focalisation sur les besoins du client, de partage des risques et des profits, de coordination inter-organisationnelle, d'implication du client dans les processus ou de relation client. Certes, certains facteurs cités dans la littérature n'ont pas été pris en compte en dépit de leur intérêt ; c'est le cas de la différenciation ou de la proximité géographique par exemple. Ce choix procède d'une part du fait que ces indicateurs peuvent être considérés comme

secondaires<sup>6</sup> et d'autre part, de notre volonté de privilégier le caractère parcimonieux du modèle en termes de variables explicatives comme de maximiser le taux de réponses du questionnaire en limitant le nombre de questions posées.

La volonté de partager des informations avec l'ensemble de ses partenaires du système de valeur apparaît comme un facteur central de la mise en œuvre du SCM (Ellram et Cooper 1990 ; Mentzer et al. 2001 ; Gruat La Forme et al. 2007 ; Ryals et Humphries 2007). Les pratiques d'échange d'informations se définissent ici comme la volonté des entreprises du système de valeur de mettre à la disposition de leurs partenaires des informations complètes, de nature à la fois opérationnelles, tactiques et stratégiques (Mentzer et al. 2001 ; Li et al. 2005). La qualité des informations échangées est ici centrale : elle fait référence à la pertinence, à la crédibilité, à la précision et au "timeliness" de l'information, c'est-à-dire à son « caractère opportun » (Mohr et Nevin 1990 ; Anderson et Narus 1990 ; Green et al. 2007). En outre, les pratiques d'échange d'informations renvoient à une communication intensive, tant sous un aspect formel qu'informel. Le rôle du SCM étant de coordonner et de synchroniser les activités, les processus, les fonctions et les flux au sein du système de valeur composé de partenaires multiples ; l'échange et le partage d'informations apparaissent de fait comme indispensables à son développement (Mentzer et al. 2001 ; Moberg et al. 2002).

La gestion partenariale de la relation fournisseur est une composante du SCM considérée de manière quasi unanime comme capitale (Mentzer et al. 2008). Elle se définit comme la mise en place d'une relation étroite et de nature coopérative avec les fournisseurs et fait ainsi référence à une relation interfirmes verticale, intervenant entre une entreprise et ses fournisseurs, caractérisée par une interpénétration des frontières organisationnelles (Ring et Van de Ven 1994). De manière plus précise, ce type de relation implique de s'appuyer sur un nombre limité de fournisseurs (Chen et Paulraj 2004) pour mettre en œuvre des actions conjointes et coordonnées (Cooper et al. 1997) portant sur l'ensemble des processus en jeu dans le système de valeur (Gardner et Cooper 1994), sur la base d'un principe de partage de la décision, des risques et des résultats (Mentzer 2001). Enfin, cette relation s'inscrit dans la durée et dans la continuité (Noordewier et al. 1990 ; Chen et Paulraj 2004). Cette pratique permet la coordination des processus et des activités au sein du système de valeur. En ce sens, elle apparaît pleinement en cohérence avec la philosophie du SCM et permet sa mise en œuvre.

L'orientation client enfin, apparaît comme une composante essentielle du SCM (Wisner 2003 ; Min et Mentzer 2004), en ce qu'elle offre, alliée à la gestion partenariale des fournisseurs, la possibilité d'une coordination « systémique », caractéristique du SCM. Le management de la relation client est défini ici comme la construction d'une relation à long terme avec le client par le déploiement de mesures visant à améliorer la qualité de l'interaction entre l'entreprise et son client afin de répondre au mieux aux attentes de ce dernier (Tan et al. 1998 ; Koh et al. 2007). Ce type de relation implique de développer la capacité de l'entreprise à écouter et à comprendre les clients de même que sa capacité à répondre de manière différenciée (voire personnalisée), fiable, rapide et adaptée à leurs demandes (Siguaw et al. 1998 ; Xu et al. 2002). Dans le contexte du SCM, cette conception du management de la relation client s'apparente clairement à la notion « d'orientation client » (Kohli et Jaworski 1990 ; Deshpande et al. 1993). Au travers de la volonté de créer de la valeur au client, de favoriser la flexibilité et la réactivité au sein du système de valeur et de faciliter la coordination des fonctions et des activités dans un esprit de satisfaction du client, la pratique d'orientation client nous apparaît comme l'un des leviers fondamentaux du SCM.

## **1.2 Quel impact du SCM sur la performance ?**

### **1.2.1 Mesure et analyse de la performance**

Mesurer la performance de l'organisation demeure une tâche périlleuse tant elle recouvre une notion à la fois floue, multiforme, multidimensionnelle et contingente (Bourguignon 1995 ; Germain 2004). La

---

<sup>6</sup> Les résultats de Li et al. (2006) montrent ainsi que la différenciation retardée n'est pas une composante centrale du SCM.

performance ne prenant réellement de sens que lorsqu'elle est instrumentale (Lorino 1997), il est indispensable, au-delà d'une définition générale centrée sur l'atteinte des objectifs (Bourguignon 1995), de proposer des indicateurs concrets et actionnables de manière à guider les dirigeants dans leurs choix.

Traditionnellement, les indicateurs financiers ont toujours tenu une place dominante dans les techniques d'évaluation de la performance (Kaplan et Johnson 1987 ; Cauvin et Bescos 2005). Ce n'est que depuis une vingtaine d'années que se sont développées des approches à la fois plus ouvertes et plus globales, combinant des indicateurs financiers et non financiers (Germain 2004). Cette tendance est née des nombreuses critiques portant sur l'incapacité des indicateurs financiers à appréhender la performance globale de l'entreprise : concentrés sur le passé, peinant à proposer une vision synthétique, ne reflétant pas immédiatement l'effet des actions managériales, incapables de prendre en compte l'investissement dans les actifs intangibles tels que la satisfaction client ou l'innovation (Ittner et Larcker 1998 ; Kaplan et Norton 1992 ; Kaplan et Norton 2001 ; St-Pierre et *al.* 2005). Au final, il apparaît impossible de couvrir le champ des indicateurs de performance des entreprises en s'appuyant sur les seules données financières. Il est donc indispensable de compléter l'analyse par le biais de la prise en considération d'autres critères tels que la qualité, l'innovation, la part de marché ou la satisfaction des clients (Eccles 1999 ; Ittner et Larcker 1998 ; Cumby et Conrod 2001). C'est notamment dans cette optique que de nombreux développements théoriques ont été présentés au cours des dernières années portant sur la mise en place de tableaux de bord (Kaplan et Norton 1992 ; Mendoza et Zrihen 1999 ; Germain 2005), visant à enrichir et compléter les mesures financières (Said et *al.* 2003 ; St-Pierre 2005). En ce sens, indicateurs financiers et non financiers doivent coexister au sein d'un outil d'évaluation fondé sur une vision élargie de la performance. Dans cet esprit, nous combinerons indicateurs financiers et non financiers dans l'esprit du tableau de bord prospectif (Norton et Kaplan 1992) appliqué à l'évaluation de la performance générée par les PSCM (Bhagwat et Sharma 2007).

### 1.2.2 SCM et performance : hypothèses de recherche

Le SCM repose sur une collaboration étroite entre les parties prenantes du système de valeur, rendue possible par un échange intensif d'informations, et visant à obtenir une coordination et une synchronisation optimale et systémique des activités. A la lumière de la théorie du réseau social (Granovetter 1973, 1983), et dans le cadre du SCM, les liens existant entre les partenaires au cœur du système de valeur apparaissent ainsi comme des « liens forts », caractérisés par l'existence d'interactions fréquentes et régulières, par un développement de relations étroites et durables, par une forte implication dans l'échange et par un partage d'informations riche et intensif (Nahapiet et Goshal 1998 ; Granovetter 1983). L'existence de cet « enchaînement relationnel » (« *relational embeddedness* ») permet, en générant un réseau dense au sein du système de valeur, de stabiliser des normes et des règles de comportements, et de favoriser la collaboration (Moran 2005). La présence de liens forts au sein du système de valeur facilite et accentue l'engagement et la confiance entre les partenaires et permet de ce fait d'optimiser l'exploitation des ressources et la gestion des processus, et, au final, de dynamiser la performance (Moran 2005 ; Krause et *al.* 2007). Par ailleurs, le développement de normes de comportements au sein du système de valeur assure une stabilité propice à l'exploitation des ressources, à l'apprentissage, et au progrès continu (Granovetter 1983).

La théorie des ressources offre également un cadre propice à l'étude du SCM. Elle postule en effet que l'accumulation de ressources, caractérisées par leur valeur, leur rareté et leur caractère difficilement imitable peut générer un avantage concurrentiel à l'origine d'une rentabilité supérieure (Wernerfelt 1984 ; Barney 1991). A partir de cette idée, il est alors possible de considérer que les liens spécifiques existant entre les chaînes de valeur des entreprises peuvent être à l'origine de telles compétences (Srivasta et *al.* 2001). De telles compétences sont appelées « compétences périphériques » (Nanda 1996). Le SCM offre précisément la possibilité de développer des « compétences périphériques », c'est-à-dire des actifs intangibles, spécifiques à la relation qui lie l'entreprise à ses partenaires du

système de valeur (Nanda 1996). Ces compétences issues de l'intégration des activités au sein du système de valeur constituent en ce sens une source d'avantage concurrentiel (Stalk et al. 1992 ; Ramsay 2001). En effet, si l'on adopte l'idée d'une concurrence fondée sur les compétences (Stalk et al. 1992), d'une part, la source de l'avantage concurrentiel réside non pas dans l'offre elle-même mais dans les processus qui sous-tendent sa production et d'autre part, le succès vient de la transformation des processus clés de la firme en compétences stratégiques capables de créer de la valeur pour le client. Le SCM constitue en ce sens la possibilité de générer des compétences créatrices de valeur à partir de l'intégration de processus, de fonctions et des activités, à l'échelle du système de valeur tout entier.

*H1 : La mise en œuvre du SCM a un impact positif sur la performance de l'organisation*

Cependant, compte tenu du caractère multidimensionnel du concept de SCM, et au-delà de son influence globale sur la performance, il est également nécessaire de préciser les liens entre les trois PSCM identifiées et la performance.

Tout d'abord, la théorie des coûts de transaction présente un cadre théorique pertinent pour mettre en avant le rôle positif de l'échange d'informations. En effet, une communication active et intensive entre les partenaires du système de valeur va tendre à réduire l'asymétrie informationnelle, limitant de ce fait l'incertitude et les risques de comportement opportuniste (Williamson 1975, 1985). En outre, si l'information qui circule entre les partenaires est complète, les risques de divergence d'objectifs, de tricherie ou de mauvaise appréhension des efforts de chacun sont diminués (Williamson 1975, 1985). Par ailleurs, le partage d'une information précise, riche, adaptée et pertinente contribue à une meilleure coordination des actions des partenaires (Anderson et Narus 1990). De même, l'intensité de l'échange d'informations et l'augmentation des capacités de traitement de cette information permet d'améliorer la réactivité des organisations confrontées à l'évolution rapide des marchés et des attentes des clients (Narasimhan et Nair 2004), dynamisant finalement la performance de la firme (Zhou et Benton 2007). Ce partage d'informations doit également concerner certaines informations dites « sensibles » permettant au partenaire d'avoir une vision plus approfondie du fonctionnement interne de l'autre partie et d'agir de façon indépendante, tout en préservant la continuité et l'efficacité de la relation (Mohr et Spekman 1994).

*H1a : Les pratiques d'échange et de partage d'informations avec les partenaires du système de valeur ont un impact positif sur la performance de l'organisation*

Ensuite, la gestion partenariale des fournisseurs apparaît également comme une source d'avantage concurrentiel. En effet, elle permet de développer une compétence spécifique, difficile à imiter pour les concurrents (Ramsay 2001) ; cette compétence contribue de manière grandissante à la compétitivité de la firme en termes de coûts, de qualité et de réactivité de la réponse au client final (Koh et al. 2007). Face à la complexité et à la turbulence croissantes des marchés, la mise en œuvre de relation partenariale avec les fournisseurs permet d'augmenter « l'agilité » de la firme. La relation coopérative facilite la compréhension des attentes de chaque partie et permet d'identifier plus facilement et plus rapidement les possibilités d'amélioration des processus et de l'efficacité des liens entre les chaînes de valeur des firmes (Lambert et Pohlen 2001). L'entreprise est alors capable de répondre plus vite aux changements qui affectent la demande tant en termes de qualité que de quantité (Christopher 2000). Par le biais de l'implication et de l'intégration des fournisseurs au plus tôt dans le processus de conception et de développement, l'entreprise dynamise ses capacités d'innovation et de création de valeur pour le client, augmentant de ce fait ses perspectives de gain (Wisner 2003).

*H1b : Les pratiques de gestion partenariale de la relation fournisseur ont un impact positif sur la performance de l'organisation*

Enfin, dans l'optique de la théorie des ressources, l'existence d'une relation « d'intimité » avec le client, générée par la mise en œuvre d'une orientation client au sein du système de valeur, peut être considérée comme une compétence fondamentale de la firme, source d'avantage concurrentiel durable. En effet, le développement d'une relation « d'intimité » avec le client apparaît comme relativement

rare et difficile à répliquer pour les concurrents, ainsi que susceptible de générer une performance supérieure pour l'entreprise (Srivasta et al. 2001). Le management de la relation client permet non seulement de réaliser une performance supérieure à court terme mais également à plus long terme, en générant une augmentation du volume d'affaires induit par la relation et un effet de réputation lié à l'action de prescripteur du client (Luo et al. 2003). Enfin, l'intimité générée avec le client offre à l'entreprise l'opportunité de capter et d'analyser les réactions du marché face à son offre, lui permettant de développer sa capacité d'adaptation aux évolutions des attentes, voire à mieux anticiper ces évolutions éventuelles (Kohli et Jaworski 1990 ; Desphande et al. 1993 ; Zhu et Nakata 2007).

*H1c : Les pratiques d'orientation client ont un impact positif sur la performance de l'organisation*

## **2. Méthodologie, Résultats et Discussion**

### **2.1 Méthodologie**

#### *2.1.1 Population de recherche et collecte des données.*

Notre population de recherche a été constituée par 450 entreprises industrielles françaises cotées en Bourse. Un échantillon de convenance a été établi sur la base de l'annuaire de l'ASLOG (Association française pour la Logistique). Chaque répondant a été contacté par téléphone afin d'obtenir son accord pour répondre à l'enquête et afin de s'assurer qu'il disposait des compétences et des informations requises. Notre choix de la personne cible pour l'administration des questionnaires électroniques s'est porté sur les responsables de la supply chain, les responsables logistiques, les responsables achat, les responsables des opérations ou les responsables de la production, en fonction de la structure et de l'organigramme des entreprises visées. Sur les 450 entreprises contactées à la fin de l'année 2007, 91 questionnaires exploitables ont pu être traités, soit un taux de retour global de 20,2%.

#### *2.1.2 Mesures des variables*

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes appuyés sur des mesures préexistantes issues de la littérature. Toutes les variables du modèle (cf. annexe A) ont donné lieu à une mesure multi-items évaluée par une échelle bipolaire en sept points. Par ailleurs, nous avons vérifié la validité convergente, la validité discriminante et la fiabilité des échelles utilisées. Pour cela, nous avons réalisé une Analyse en Composante Principale (ACP) sur l'ensemble des items constitutifs des variables engagées dans l'analyse. Nous avons au préalable vérifié la pertinence de l'ACP en ayant recours successivement au test de sphéricité de Bartlett et au test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) complété par les mesures de MSA (Measure of Sampling Adequacy). Après une rotation Varimax, nous avons purifié les échelles. Enfin, nous nous sommes penchés sur la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle en utilisant l'alpha de Cronbach (cf. annexe A). La quasi-totalité des échelles obtenues présente des scores d'alpha supérieurs à 0,8, voire pour certaines supérieures à 0,9.

- Variables de performance.

En ce qui concerne les mesures de la performance, notre choix s'est porté sur des mesures perceptuelles. D'une part, l'utilisation de mesures perceptuelles permet de surmonter la réticence de certains répondants à communiquer des données objectives liées à la performance, notamment financière (Siguaw et al. 1998; Zou et al. 1998). En effet, le recours à ce type de mesure permet de diminuer le phénomène de « non-réponse » et d'améliorer le taux de retour global (Zou et al. 1998). D'autre part, de nombreuses études soulignent une corrélation entre les mesures perceptuelles et les mesures objectives de la performance (Dess et Robinson 1986 ; Venkatraman and Ramanujam 1986 ; Gauzente 2000).

En ce qui concerne la performance financière, nous retenons tout d'abord des indicateurs de rentabilité (rentabilité commerciale, rentabilité économique, rentabilité financière<sup>7</sup>). Ces mesures de rentabilité

---

<sup>7</sup> La rentabilité commerciale est ici approchée par le taux de marge (*Return On Sales* ou ROS), c'est-à-dire par l'efficacité commerciale de l'entreprise mesurée en termes de marge ; la rentabilité économique peut être appréhendée par la rentabilité des capitaux investis (*Return on Investment* ou ROI) et par la rentabilité des actifs (*Return On Assets* ou ROA) ; la rentabilité

[mobilisées de manière différenciée dans le contexte de l'évaluation de la performance du SCM par Wisner (2003), Li et al. (2006), Koh et al. (2007), Green et al. (2007) ou Chow et al (2008)] sont combinées avec des indicateurs visant à suivre l'évolution de variables critiques liées à la position concurrentielle ou à la santé financière de l'entreprise (classiquement utilisées dans ce type de recherche) : croissance des ventes (Wisner 2003 ; Green et al. 2007), profit moyen (Green et al. 2007, amélioration de la trésorerie ou amélioration du Besoin en Fonds de Roulement (Noordewier et al. 1990 ; Wisner 2003 ; Luo et al. 2004 ; Gunasekaran et al. 2004 ; Koh et al. 2007).

En ce qui concerne la performance non financière, nous avons initialement adapté les échelles développées pour quatre catégories de variables respectivement relatives à la création de valeur pour le client<sup>8</sup> (Kaplan et Norton 1992 ; Vickery et al. 2003 ; Gunasekaran et al. 2004 ; Li et al. 2006 ; Green et al. 2007 ; Paulraj et al. 2008 ; Mentzer et al. 2008), à la capacité d'innovation (Kaplan et Norton 1992 ; Li et al. 2004 ; Li et al. 2006), à la maîtrise des coûts (Kaplan et Norton 1992 ; Li et al. 2004 ; Koh et al. 2007 ; Paulraj 2008) et à la performance sociale et sociétale (Kaplan et Norton 1992). A la suite de l'analyse en composante principale, nos indicateurs de performance non financière ont été décomposés en sept catégories : la performance sociale, la maîtrise des coûts, la capacité d'innovation, l'efficacité et le respect des délais, la réactivité et l'adaptabilité, la qualité des produits et services et la satisfaction des clients (cf. annexe A).

Au final, la combinaison d'indicateurs financiers et non financiers nous permet de tester le modèle d'hypothèses sur huit catégories d'indicateurs de performance, aucune étude existante similaire n'ayant mobilisé, à notre connaissance, une telle variété de variables de performance.

#### Variables explicatives

La mesure de gestion partenariale de la relation fournisseur (cf. annexe A) est initialement issue d'une combinaison de mesures développées dans le contexte des alliances verticales [au travers des apports de Krause et Ellram (1997) et de Mohr et Spekman (1994)] et des échelles développées dans le contexte spécifique du SCM (Monczka et al. 1998 ; Chen et Paulraj 2004 ; Min et Mentzer 2004 ; Li et al. 2005 Paulraj et al. 2008). A la suite de l'analyse factorielle (ACP), nous distinguons deux construits différents : l'un rendant compte du partenariat avec les fournisseurs comprenant 5 items (alpha égal à 0.873), et l'autre témoignant du faible nombre de fournisseurs sur lesquels s'appuie l'entreprise (alpha égal à 0.815) composé de 2 items. La mesure de management de la relation client (ou orientation client) est initialement développée sur la base des mesures classiques de ce concept [telles que proposées par Morgan et Hunt (1994), Narver et Slater (1990) et Kohli et Jaworski (1993)], et sur la base des échelles spécifiquement testées dans le contexte du SCM (Tan et al. 1999 ; Chen et al. 2004 ; Min et Mentzer 2004 ; Li et al. 2005 ; 2006). Après purification, cette échelle comprend 7 items (alpha égal à 0.863). Enfin, la mesure d'échange et de partage d'information a été décomposée en deux échelles indépendantes : l'une rendant compte de l'échange d'information, l'autre rendant compte de la qualité de l'information échangée. En ce qui concerne la variable d'échange et de partage d'information, nous avons repris la mesure développée par Krause et Ellram (1997) ainsi que les apports de Monczka et al. (1998), Chen et al. (2004), Min et Mentzer (2004) et Li et al. (2005). Après purification, cette échelle comprend 6 items (alpha égal à 0.784). La variable de qualité de l'information échangée est adaptée de Closs et Goldsby (1997) et Li et al. (2005). Après purification, cette échelle comprend 4 items (alpha égal à 0.895).

- Variables de contrôle.

Il était important d'intégrer dans notre modèle statistique certaines variables qui auraient pu constituer une explication alternative à la performance de la firme. Pour cela, nous avons intégré trois variables

---

financière peut être mesurée par la rentabilité des capitaux propres (*Return On Equity* ou ROE), comme une mesure de la création de valeur pour l'actionnaire (Lordon 2000).

<sup>8</sup> Dans cette optique, les notions de qualité de l'offre, de fiabilité, de flexibilité et de réactivité pour faire face aux attentes des clients ont été mobilisées (Gunasekaran et al. 2004 ; Koh et al. 2007).

dans le modèle de recherche pour éviter les interprétations abusives liées à la présence de ces facteurs actifs non contrôlés et pour tester leur pouvoir explicatif : la taille de l'entreprise, mesurée par son chiffre d'affaires (CA), le secteur d'activité de l'entreprise, mesuré par des variables muettes (dummy variable) et la fonction du répondant (là encore mesurée par des variables muettes).

### 2.1.3 Test des hypothèses

Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à une analyse de régression. Nous avons écarté le risque de multicollinéarité en réalisant l'analyse de régression successivement sur 100%, 85% et 90% de l'échantillon (stabilité des coefficients Béta). En outre, les valeurs de VIF (Variance Inflation Factors) pour les variables explicatives du modèle sont inférieures à 3. Pour évaluer l'ajustement du modèle, nous nous sommes appuyés sur le F test de Fisher-Snedecor ainsi que sur le coefficient de détermination (R<sup>2</sup>). Nous rendons également compte de la significativité des coefficients Béta (T de Student) pour chacune des variables indépendantes de l'analyse. Enfin, nous avons testé le caractère aléatoire de la distribution des termes d'erreur (diagramme des résidus) ainsi que l'homoscédasticité des résidus (diagramme de dispersion), et le caractère non autocorrélé des termes d'erreur par le biais d'un test de Durbin Watson.

## 2.2 Résultats et discussion

Cet article vise à proposer un tableau synthétique de l'impact des pratiques de SCM sur la performance. Dans ce domaine, il est possible de distinguer deux catégories de travaux : d'une part les recherches ayant recours à des mesures composites (agrégées) du SCM et de la performance et visant à mettre en évidence un lien entre ces deux variables, le plus souvent en intégrant dans le modèle une variable médiatrice de performance (Jayaram *et al.* 2004 ; Li *et al.* 2006 ; Chow *et al.* 2008)<sup>9</sup> et d'autre part, les recherches se focalisant sur l'impact d'une pratique de SCM, considérée isolément dans la majorité des cas, sur une ou plusieurs variables de performance (Deshpande *et al.* 1993 ; Mohr et Spekman 1994 ; Tan *et al.* 1998 ; Chen et Paulraj 2004 ; Zhu et Nakata 2007 ; Green *et al.* 2007 ; Paulraj *et al.* 2008)<sup>10</sup>. Notre positionnement s'apparente plutôt à la seconde catégorie, mais vise à apporter une vision la plus détaillée et globale possible tant sur le plan des composantes du SCM testées que sur le plan des dimensions de la performance considérées. En effet, si l'objectif final est effectivement de mettre en évidence l'impact du SCM sur la performance, nous voulons également considérer indépendamment l'influence de chacune des pratiques constitutives du SCM sur chacune des composantes retenues de la performance. En conséquence, nous avons fait le choix d'une modélisation simple (PSCM/Performance) et non d'une modélisation introduisant une variable médiatrice de performance, l'apport visé ne résidant pas dans la démonstration d'une chaîne causale entre les PSCM et deux variables de performance successives mais dans l'identification des composantes du SCM qui sont les plus génératrices de performance, de même que dans l'identification des composantes de la performance qui sont les plus sensibles aux PSCM.

Nos résultats montrent que les PSCM impactent effectivement la performance de l'organisation, à des degrés divers. Le tableau 2 présente les résultats des analyses de régression visant à valider nos hypothèses.

### Insérer tableau 2 ici

L'ensemble de ces résultats nous permet de conclure, pour trois des modèles considérés, à une validation de notre hypothèse H1 portant sur l'influence positive du SCM, appréhendé comme une combinaison des pratiques de communication, du partenariat avec les fournisseurs et de l'orientation client sur la performance de la firme. Tout d'abord, le SCM, influence positivement la satisfaction du

---

<sup>9</sup> Li *et al.* (2006) par exemple présente une vision globale des relations entre 3 variables latentes (SCM, avantage concurrentiel et performance organisationnelle) et fait de l'avantage concurrentiel une variable médiatrice afin de mettre en évidence une chaîne causale.

<sup>10</sup> Paulraj *et al.* (2008) par exemple se focalise sur l'impact de la communication inter-organisationnelle sur plusieurs variables de performance.

client. Ce résultat confirme les apports de Jarayam *et al.* (2004) et Fynes *et al.* (2005), montrant l'effet bénéfique du SCM sur la création de valeur pour le client et enrichit les résultats de Tracey *et al.* (2005), Li *et al.* (2006), Green *et al.* (2007) ou Chow *et al.* (2008) dont les mesures de performance n'incluent pas d'indicateurs directs de satisfaction client. En outre, le SCM montre un impact positif sur le respect et l'efficacité des délais. Ce résultat apparaît plus attendu compte tenu du caractère « logistique » de cet indicateur de performance. En ce sens, il confirme les résultats de Li *et al.* (2006) et de Green *et al.* (2007). Enfin, le SCM influence positivement la réactivité et la flexibilité de l'entreprise en termes d'adaptation quantitative et qualitative à la demande ; ces résultats complètent et élargissent les apports de Li *et al.* (2006) et de Green *et al.* (2007).

Au-delà de l'étude de l'impact du SCM sur la performance, notre objectif est également de considérer de manière indépendante l'influence de chacune des pratiques constitutives du SCM sur chacune des composantes retenues de la performance.

Nos résultats nous permettent de valider l'hypothèse H1b pour 6 des 8 modèles testés ; le partenariat avec les fournisseurs influence positivement la performance financière, la performance sociale, la maîtrise des coûts, l'efficacité et le respect des délais, la réactivité ainsi que la satisfaction des clients. Si l'effet positif du partenariat fournisseur a été mis en évidence dans de nombreuses études, nos résultats permettent néanmoins de compléter les recherches existantes au travers de la présentation d'un modèle multidimensionnel prenant en considération une grande variété de dimensions de la performance. En ce qui concerne la performance financière, ces résultats confirment les apports de Tan *et al.* (1998), Pressuti (2003) et Chen et Paulraj (2004) qui montrent que l'établissement de relations de long terme avec les fournisseurs dynamise la performance financière et la création de valeur pour l'actionnaire. De même, ces résultats sont en accord avec ceux de Narasimhan et Kim (2002) qui montrent que le management de la relation fournisseur améliore la rentabilité et la maîtrise des coûts par le biais de la réduction de l'incertitude et des perturbations du cycle d'approvisionnement. Nos résultats confirment également les apports de Tracey et Tan (2001) selon lesquels le partenariat avec les fournisseurs impacte positivement la qualité de la livraison, le respect des délais et la satisfaction du client ainsi que les apports de Lee *et al.* (2007) mettant en évidence un rôle positif sur la réactivité.

Par ailleurs, nos résultats nous permettent également de valider l'hypothèse H1c pour 6 des 8 modèles testés en montrant l'influence positive significative de l'orientation client sur la performance. L'orientation client impacte positivement la performance financière, la performance sociale, la maîtrise des coûts, l'efficacité et le respect des délais, la réactivité ainsi que la satisfaction des clients. Ces résultats confirment et enrichissent les apports de Narver et Slater (1990), Deshpande *et al.* (1993), Deshpande et Farley (1998), Vickery *et al.* (2003), Zhu et Nakata (2007), en élargissant leurs résultats aux mesures non financières de la performance. En outre, nos résultats sont cohérents avec les apports de Chen *et al.* (2004) qui montrent le rôle positif de l'intégration du client au sein du système de valeur sur la réactivité et la qualité du service client.

Enfin, nos résultats nous permettent également de valider l'hypothèse H1a au travers de l'impact positif de la qualité de l'information échangée sur la performance pour 4 des 8 modèles testés et l'influence positive de l'échange et du partage d'informations pour 2 des 8 modèles. Ainsi, la qualité de l'information échangée, appréhendée par le biais de la richesse, de la pertinence, de la fiabilité et de l'opportunité de l'échange d'informations, affecte positivement la capacité d'innovation, l'efficacité et le respect des délais, la réactivité ainsi que la qualité des produits et des services. En outre, l'échange et le partage d'informations influencent positivement la qualité des produits et des services et la satisfaction du client. Ces résultats confirment et enrichissent les apports de Mohr et Spekman (1994), Cooper et Ellram (1993), Kannan et Tan (2003), Swink *et al.* (2005) ou Brulhart (2005) ; la qualité de l'information échangée réduit l'incertitude liée à la relation avec ses partenaires du système de valeur, limite les risques de conflits et d'incompréhension, contribue à la transparence et génère de ce fait un environnement favorable à la confiance et à la performance. De manière plus opérationnelle, la qualité

et l'échange d'informations permettent de faciliter la coordination de la production, de l'approvisionnement et de la livraison, la gestion des flux de produits au sein du système de valeur (Kannan et Tan 2003) et génèrent une dynamique créative pour l'entreprise. Enfin, ces résultats montrent que la richesse de l'information échangée est plus déterminante pour la performance que l'intensité de l'échange. En ce sens, les relations interorganisationnelles existant au sein du système de valeur semblent plus caractérisées par une forte ambiguïté que par une forte incertitude (Daft et Lengel 1986).

En revanche, certains résultats complémentaires appellent une discussion plus approfondie. Le premier touche à l'absence d'impact du partenariat fournisseur et de l'orientation client sur la capacité d'innovation de l'entreprise. En effet, à la différence des autres modèles présentés, et de manière contre intuitive, ces pratiques n'affectent pas la performance de la firme exprimée par le biais de sa capacité d'innovation. La théorie du réseau social peut alors être mobilisée pour expliquer ce résultat. Nous avons considéré précédemment que le partenariat avec les fournisseurs de même que l'intimité avec le client issue de l'orientation client constituaient des liens forts (Granovetter 1973 ; 1983) présents dans le système de valeur. Or, si les liens forts permettent effectivement d'améliorer la performance des tâches routinières et d'optimiser l'exploitation des ressources dans le cadre des processus habituels (Moran 2005 ; Krause et *al.* 2007), ils semblent moins adaptés que les liens faibles pour assurer la réalisation des « tâches créatrices ». En effet, en parlant de « la force des liens faibles », Granovetter (1973) montre que les liens faibles sont plus propices à l'émergence d'idées nouvelles et jouent le rôle d'un pont permettant d'accéder à des informations non redondantes, plus pertinentes et plus récentes (Moran 2005). L'homogénéité, l'ancienneté, la profondeur et la proximité des liens caractéristiques du SCM peuvent ainsi expliquer d'une part, l'impact positif du partenariat fournisseurs et de l'orientation client sur les dimensions de type « exploitation » de la performance (maîtrise des coûts, performance financière, réactivité, efficacité, satisfaction du client) mais, d'autre part aussi l'absence d'impact sur la dimension de type « exploration » de la performance (capacité d'innovation). Le deuxième résultat porte sur l'impact négatif de l'échange d'informations sur la capacité d'innovation. Une hypothèse peut être développée pour expliquer ce résultat, qui est encore une fois liée à la théorie du réseau social (Granovetter 1973, 1983). En effet, dans cette optique, l'existence de liens forts au sein du système de valeur conduit à un échange d'informations redondantes, non renouvelées, centrées sur les besoins présents des acteurs impliqués dans la relation. Cette information, certes régulière et pertinente pour l'exploitation des ressources et des processus existants, n'est cependant pas adaptée pour faire émerger de nouvelles idées, source d'innovation en termes de produits, de services ou de processus. Au contraire, elle est même susceptible de générer une inertie et un renforcement des modes de gestion existants, auto-entretenus par la performance obtenue en termes de maîtrise des coûts, d'efficacité ou de performance financière par exemple. Cette inertie peut alors être à l'origine de la dégradation de la performance de la firme en termes de capacité d'innovation et expliquer le lien négatif entre l'échange d'informations et la capacité d'innovation. Le troisième résultat concerne l'influence négative sur la performance du recours à un nombre limité de fournisseurs. Il apparaît, de manière inattendue, que la réduction du nombre de fournisseurs impacte négativement la maîtrise des coûts ainsi que l'efficacité et le respect des délais. Pourtant, le recours à un nombre limité de fournisseurs est attaché dans la littérature à de nombreux avantages (Chen et Paulraj 2004) : réduction des coûts de stockage, réduction des coûts logistiques, réduction des coûts d'achat, amélioration du service au client, augmentation de la confiance au sein de la relation. Ce résultat peut être interprété à la lumière des apports de l'économie industrielle (Porter 1982). Il est en effet possible de considérer que le recours à un nombre limité de fournisseurs est ici contraint et non choisi par les entreprises, du fait du nombre réduit d'alternatives possibles, de la difficulté pour la firme à transférer ses achats vers un autre fournisseur ou de la forte qualité liée (Porter 1982). Dans ces conditions, l'entreprise peut se trouver en situation de dépendance forte vis-à-vis d'un nombre limité

de fournisseurs en position de force. C'est ce rapport de force défavorable qui peut alors expliquer l'impact négatif de cette variable sur la maîtrise des coûts et sur l'efficacité et le respect des délais.

## Conclusion

L'ambition de cet article est d'appréhender, de manière empirique, et par le biais de mesures multidimensionnelles, l'impact du SCM sur la performance. En ce sens, il vise à améliorer la compréhension de la notion de SCM et de son rôle, dans le but d'éclairer les dirigeants cherchant à améliorer leur performance. Pour cela, nous avons tout d'abord cherché à expliciter et opérationnaliser la notion de PSCM puis à identifier l'impact de ces pratiques sur la performance de l'entreprise, en mobilisant plusieurs indicateurs de performance complémentaires. Nos résultats, obtenus par le biais d'une série d'équations de régression, ont mis en évidence une influence différenciée des pratiques de SCM sur la performance, tant en termes de types de pratiques discriminantes, qu'en termes de types d'indicateurs de performance impactés.

Cependant, cet article n'est pas exempt de limites qui représentent autant de pistes pour la recherche future. La première est liée à l'échantillon retenu pour tester nos hypothèses ; celui-ci a été obtenu par le biais de la base de données de l'ASLOG, ce qui nous a permis certes de toucher des répondants au fait des concepts concernés mais ce qui limite cependant la validité externe de notre étude et son caractère généralisable. De même, le nombre modéré de répondants au sein de notre étude, tout comme le choix d'une zone géographique restreinte à la France pour les entreprises de l'échantillon, peuvent constituer un obstacle à la généralisation des résultats. C'est pourquoi, il apparaît opportun dans le cadre de recherches futures de poursuivre cette étude en élargissant l'échantillon à un nombre d'entreprises plus important et à une zone géographique plus étendue. La seconde limite concerne l'utilisation de mesures perceptuelles pour les construits analysés et notamment pour les variables de performance. Ce type de mesures implique en effet un risque de biais même si certaines recherches ont montré la validité des mesures fondées sur des évaluations subjectives de la performance. C'est pourquoi, il est utile d'envisager une poursuite de l'étude permettant d'analyser l'influence du SCM sur la performance de l'organisation en confrontant évaluations perceptuelles et évaluations objectives de la performance. Compte tenu de l'absence de consensus portant sur la définition du SCM et de ses composantes, il semble également intéressant de tester l'impact sur la performance de pratiques issues d'autres conceptions du SCM. Enfin, une troisième limite est liée à l'existence d'autres variables, non prises en compte dans l'étude, mais pouvant influencer la performance de l'entreprise et jouer un rôle médiateur dans la relation entre PSCM et performance. **C'est le cas de la complexité du système de valeur, susceptible d'influencer négativement la performance d'un site de production (Bozarth et al. 2009), des méthodes de résolution des conflits entre les partenaires (Mohr et Spekman 1994), des rapports de pouvoir entre les parties prenantes du système de valeur (Porter 1982) ou de l'existence de stratégies de résistance (Lapassouse 1989) au sein de la SC, de la nature des structures organisationnelles en termes de degré de formalisation ou de centralisation de la structure (Kim 2007) ou encore de la nature de l'expérience accumulée par les parties au sein du système de valeur (Brulhart 2005). Pour des raisons liées à une recherche de parcimonie du modèle testé et à la limitation de taille du questionnaire administré, nous n'avons pu prendre en considération ces variables. Néanmoins, leur intégration dans le cadre d'une recherche future apparaît constituer une suite logique à ce travail.**

**Tableau 1 : Principaux apports relatifs à l'identification des PSCM**

Auteurs	PSCM identifiées
Shin <i>et al.</i> (2000)	Relations de long terme avec les fournisseurs, réduction du nombre de fournisseurs, qualité des fournisseurs, implication des fournisseurs dans la conception et la production de l'offre
Alvarado et Kotzab (2001)	Focalisation sur les compétences centrales, systèmes de coordination inter-organisationnelle (EDI), différenciation retardée (réduction des stocks intermédiaires)
Tan <i>et al.</i> (2002)	Intégration interorganisationnelle au sein du système de valeur, partage d'informations, service au client, proximité géographique entre les partenaires, pratiques de juste à temps
Wisner (2003)	Communication et partage d'information, focalisation sur les besoins du client, implication des membres du système de valeur dans les processus conception/production/commercialisation, relations partenariales avec les fournisseurs, mise en place d'équipes interorganisationnelles, pratiques de juste à temps
Chen et Paulraj (2004)	Réduction du nombre de fournisseurs, établissement de relations à long terme, communication, existence d'équipes interfonctionnelles, engagement des fournisseurs dans la relation
Min et Mentzer (2004)	Objectifs communs, partage d'informations, partage des risques et des profits, coopération, intégration des processus, relation à long terme
Li <i>et al.</i> (2006)	Partenariat avec les fournisseurs, relation client, intensité du partage d'informations, qualité du partage d'informations, différenciation retardée.
Zhou et Benton (2007)	Coordination inter-organisationnelle, production en juste à temps, pratiques de livraison
Chow <i>et al.</i> (2008)	Partenariat fournisseurs, partage d'informations, focalisation client (développement de contacts clients)

**Tableau 2 : Résultats de l'analyse de régression**

<b>Variables explicatives :</b>	<b>Mod. 1<sup>11</sup></b>	<b>Mod. 2<sup>12</sup></b>	<b>Mod. 3<sup>13</sup></b>	<b>Mod. 4<sup>14</sup></b>
Variables de contrôle :				
CA	ns	- 0.161*	- 0.158*	ns
Secteur d'activité	ns	ns	ns	ns
Fonction du répondant	ns	ns	ns	ns
Variables indépendantes :				
Qualité de l'information échangée	0.063	- 0.055	0.062	0.256**
Echange et partage des informations	- 0.075	0.058	- 0.028	-0.222**
Management de la relation client	0.222**	0.330***	0.172*	0.101
Gestion partenariale de la relation fournisseur	0.272**	0.419***	0.434***	0.145
Nombre limité de fournisseurs	- 0.003	- 0.101	- 0.130*	- 0.048
R2 ajusté	0.147	0.364	0.252	0.121
F test (signification)	0.000	0.000	0.000	0.003
<b>Variables explicatives :</b>	<b>Mod. 5<sup>15</sup></b>	<b>Mod. 6<sup>16</sup></b>	<b>Mod. 7<sup>17</sup></b>	<b>Mod. 8<sup>18</sup></b>
Variables de contrôle :				
CA	ns	ns	ns	ns
Secteur d'activité	ns	ns	ns	ns
Fonction du répondant	ns	ns	ns	ns
Variables indépendantes :				
Qualité de l'information échangée	0.148*	0.180*	0.163*	0.121
Echange et partage des informations	- 0.095	0.121	0.229**	0.152*
Management de la relation client	0.295**	0.239**	- 0.021	0.397***
Gestion partenariale de la relation fournisseur	0.440***	0.181*	0.146	0.286***
Nombre limité de fournisseurs	- 0.169*	- 0.058	0.049	- 0.088
R2 ajusté	0.227	0.092	0.102	0.400
F test (signification)	0.000	0.005	0.004	0.000

\*\*\* p<0,01 ; \*\* p<0,05 ; \* p<0,1; ns: non significatif

<sup>11</sup> Variable dépendante : « performance financière »

<sup>12</sup> Variable dépendante : « performance sociale et sociétale »

<sup>13</sup> Variable dépendante : « maîtrise des coûts »

<sup>14</sup> Variable dépendante : « capacité d'innovation »

<sup>15</sup> Variable dépendante : « efficacité et respect des délais »

<sup>16</sup> Variable dépendante : « réactivité et adaptabilité »

<sup>17</sup> Variable dépendante : « qualité des produits et services »

<sup>18</sup> Variable dépendante : « satisfaction du client »

## **Bibliographie**

- Alvarado U.Y. et Kotzab H. (2001), "Supply Chain Management: the Integration of Logistics in Marketing", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, n° 2, p. 183-198
- Anderson J.C. et Narus J.A. (1990), "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, vol.54, n° 1, p. 42-58
- Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120
- Bhagwat R. et Sharma M.K. (2007), "Performance Measurement of Supply Chain Management: a Balanced Scorecard Approach", *Computers and Industrial Engineering*, vol. 53, n° 1, p. 43-62
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, p. 61-66
- Brulhart F. (2005), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, vol. 8, n° 2, p. 167-191
- Cauvin, E. et Bescos, P-L. (2005), « Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises: une étude empirique », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol.8, n° 1, p.5-25
- Chen I.J. et Paulraj A. (2004), "Towards a Theory of Supply Chain Management: the Constructs and Measurements", *Journal of Operation Management*, vol. 22, n° 2, p. 119-150
- Chopra S. et Meindl P. (2001), *Supply Chain Management : Strategy, Planning and Operation*, Prentice Hall.
- Chow W.S., Madu C.N., Kuei C.-H., Lu M.H., Chinho L. et Tseng H., (2008), "Supply Chain Management in the US and Taiwan: An Empirical Study", *International Journal of Management Science*, vol.36, n° 5, p. 665-679
- Christopher, M. (2000), "The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 1, p. 37-44.
- Closs D.J. et Goldsby T.J. (1997), "Information Technology Influence on World Class Logistics Capability", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 27, n° 1, p. 4-14
- Cooper M.C. et Ellram L.M. (1993), "Characteristics of Supply Chain Management and the Implication", *International Journal of Logistics Management*, vol.4, n° 2, p.13-24

Cooper M.C., Lambert D.M. et Pagh J.D. (1997), "Supply chain Management: More than a New Name for Logistics", *International Journal of Logistics Management*, vol.8, n° 1, p. 1-14

Cumby J. et Conrod J. (2001), "Non-financial Performance Measures in the Canadian Biotechnology Industry", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, n° 3, p. 261-272.

Daft R.L. et Lengel R.H. (1986). "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 554-571.

Deshpande R., Farley J.U. et Webster F.E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 1, January, p. 23-37

Dess G.G. et Robinson, R.B. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objectives Measures: the Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, n° 5, p. 265-273

Eccles R.G. (1999), *Les systèmes de mesure de la performance*, Éditions de l'Organisation.

Ellram L.M. et Cooper M.C. (1990), "Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship", *International Journal of Logistics Management*, vol. 1, n° 2, p. 1-10

Filbeck G., Gorman R., Greenlee T. et Speh T. (2005), "The Stock Market Price Reaction to Supply Chain Management Advertisements and Company Value", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 26, n° 1, p. 199-216

Fynes B., Voss C. et De Burca S. (2005), "The impact of Supply Chain Relationship Quality on Quality Performance", *International Journal of Production Economics*, vol. 96, n° 3, p. 339-354

Gardner J. et Cooper M. (1994), "Partnerships : a Natural Evolution in Logistics", *Journal of Business Logistics*, vol.15, n° 2, p. 121-144

Gauzente C. (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle et Stratégie*, vol. 3, n° 2, p. 145-165

Germain, C. (2004), « La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique dans le secteur des PME », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 7, n° 1, p. 33-52

Gibson B.J., Mentzer J.T. et Cook R.L. (2005), "Supply Chain Management: the Pursuit of a Consensus Definition", *Journal of Business Logistics*, vol. 26, n° 2, p.17-25

- Giunipero L.G., Hooker R.E., Joseph-Matthews S. et Yoon T.E., Brudvig S. (2008), "A decade of SCM Literature: Past, Present and Future Implications", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 44, n° 4, p. 66-86
- Granovetter M. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-80.
- Granovetter M. (1983), « The Strength of Weak Ties : a Network Theory Revisited » In *Sociological Theory*, Randal C (Ed.) p. 201-233.
- Green K.W., Whitten D. et Inman R.A. (2007), "The impact of Timely Information on Organizational Performance in Supply Chain", *Production planning and Control*, vol.18, n° 4, p.274-282
- Gruat La Forme F-A., Botta Genoulaz V. et Campagne J-P. (2007), « A framework to Analyse Collaborative Performance », *Computers in Industry*, vol. 58, p.687-697
- Gunasekaran A., Patel C. et McGaughey R.E. (2004), "A Framework for Supply Chain Performance Measurement", *International Journal of Production Economics*, vol. 87, n° 3, p. 333-347
- Ho D.C.K. Au F.K. et Newton E. (2002), "Empirical Research on Supply Chain Management: a Critical Review and Recommendations", *International Journal of Production Research*, vol. 40, n° 17, p. 4415-4430
- Ittner C.D. et Larcker D.F. (1998), "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, vol. 36, p. 1-35.
- Jayaram J., Kannan V.R. et Tan K.C., (2004), "Influence of Initiators on Supply Chain Value Creation", *International Journal of Production Research*, vol. 42, n° 20, p. 4377-4399
- Kannan V.R. et Tan K.C. (2003), "Attitudes of US and European Managers to Supplier Selection and Assessment and Implication for Business Performance", *Benchmarking*, vol. 10, n° 2, p. 172-189
- Kaplan R. et Johnson T. (1987), *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1992), "The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, n° 7-8, p. 71-79.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", *Accounting horizons*, vol.15, n° 1, p. 87-104.

- Kim S.W. (2007), "Organizational Structures and the Performance of Supply Chain Management", *International Journal of Production Economics*, vol. 106, n° 2, p. 323-345
- Koh L.S.C., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu, E. et Zaim S. (2007), "The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of SME's", *Industrial Management & Data System*, vol. 107, n° 1, p. 103-124
- Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), "Market Orientation: the Construct Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2, p. 1-18
- Krause D.R. et Ellram L.M. (1997), "Success Factors in Suppliers Development", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 27 n° 1, p. 39-52
- Krause D.R., Handfield R.B. et Tyler B.B. (2007), « The Relationships between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement », *Journal of Operations Management*, vol.25, n° 2, p. 528-545.
- Lambert D.M., Garcia Dastugue S.J. et Croxton K.L. (2005), "An Evaluation of Process Oriented Supply Chain Management Frameworks", *Journal of Business Logistics*, vol. 26, n° 1, p. 25-52
- Lambert D.M. et Pohlen T.L. (2001), "Supply Chain Metrics", *International Journal of Logistics Management* , vol. 12, n° 1, p. 1-19
- Lapassouse C. (1991), « Comportement stratégique du distributeur industriel : différenciation et résistance », *Recherche et applications en Marketing*, vol. 6, n° 2, p.99-110
- Li S., Ragu-Nathan B., Ragu-Nathan T.S. et Rao, S. (2006), "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance", *Omega*, vol. 34, n° 2, p. 107-124
- Li S., Rao S.S., Ragu-Nathan T.S. et Ragu Nathan B. (2005), "Development and Validation of a Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices", *Journal of Operations Management*, vol. 23, n° 6, p. 618-641
- Lietz, T.J. (2002), *Really modified Du Pont Analysis: Five Ways to Improve Return on Equity*, Research paper, Mesa State College
- Lorino Ph. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Éditions d'Organisation.
- Luo X., Griffith D.A., Liu S.S. et Shi Y.Z. (2003) "The Effects of Customer Relationships and Social Capital on Firm Performance: a

Chinese Business Illustration”, *Journal of International Marketing*, vol. 12, n° 4, p. 25-45

Mendoza C. et Zrihen R. (1999), « Les tableaux de bord au cœur des processus de changement », *Échange*, n° 153, p. 57-60

Mentzer J.T., DeWitt W., Kkeebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D. et Zacharia Z.G. (2001), « Defining Supply Chain Management », *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, p.1-25

Mentzer J.T., Stank T.P. et Esper T. (2008), “Supply Chain Management and its Relationship to Logistics, Marketing, Production and Operations Management”, *Journal of Business Logistics*, vol. 29, n° 1, p. 31-46

Min S. et Mentzer J.T. (2004), Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts, *Journal of Business Logistics*, vol. 25, n° 1, p. 63-99

Moberg C.R., Cutler B.D., Gross A. et Speh T.W. (2002), “Identifying Antecedents of Information Exchange in Supply Chains”, *International Journal of physical Distribution and Logistics Management*, vol. 32, n° 9, p.755-770

Mohr J. et Nevin J.R. (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: a Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, p.36-51

Mohr J. et Spekman R. (1994), “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 165-152.

Monczka R.M., Peterson K.J., Handfield R.B. et Ragatz G.L. (1998), “Success Factors in Strategic Supplier Alliances: the Buying Company Perspective”, *Decision Science*, vol. 29, n° 3, p. 553-577

Moran P. (2005), « Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 26, n° 12, p. 1129-1151

Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998), « Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 38, n° 2, p. 242-266

Narasimhan R. et Nair C. (2004), “The Antecedent Role of Quality, Information Sharing and Supply Chain Proximity and Performance”, *International of Production Economics*, vol. 96, n° 4, p. 301-313

Noordewier, T.G. et John G., Nevin J.R. (1990), “ Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships ”, *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, p. 80-93.

- Paulraj A., Lado A.A et Chen I.J. (2008), "Inter-organizational Communication as a Relational Competency: Antecedents and Performance Outcomes in Collaborative Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Operations Management*, vol. 26, n° 1, p. 45-64
- Porter M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica
- Pressuti W. (2003), "Supply Chain Management and E-procurement: Creating Value Added in the Supply Chain", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, n° 3, p. 219-226
- Ramsay J. (2001), "The Resource Based Perspective, Rents and Purchasing's Contribution to Competitive Advantage", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 37, n° 3, p.8-47
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), "Developmental Process of Cooperative Inter Organizational Relationship", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118
- Rudberg M. et Olhager J. (2003), "Manufacturing Networks and Supply Chain: an Operations Strategy Perspective", *Omega*, vol. 31, n° 1, p. 29-39
- Ryals L.J. et Humphries A.S. (2007), "Managing Key Business to Business Relationships: What Marketing Can Learn from Supply Chain Management", *Journal of Service Research*, vol. 9, n° 4, p. 312-326
- Said, A.A., Hassab Elnaby H.R. et Wier B. (2003), "An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Non-financial Measures", *Journal of Management Accounting Research*, vol.15, p. 193-223
- Shin H., Collier D.A. et Wilson D.D. (2000), "Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance", *Journal of Operation Management*, vol. 18, n° 3, p. 317-333
- Siguaw J.A., Simpson P.M. et Baker, T.L. (1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 62, July, p. 99-111
- Srivasta R., Fahey L. et Christensen H.K. (2001), "The Resource-Based View and Marketing: the Role of Market Based Assets in Gaining Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 27, n° 6, p. 777-802
- Stalk G., Evans P. et Shulman L. (1992), "Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, march, p. 57-69

- St-Pierre J., Lavigne B. et Bergeron H. (2005) « Les indicateurs de performance financière et non financière, complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », XVI congrès de l'Association Française de Comptabilité, Lille.
- Swink M., Narasimhan R. et Kim S.W. (2005), "Manufacturing Practices and Strategy Integration: Effects on Cost Efficiency, Flexibility and Market Based Performance", *Decision Science*, vol. 36, n° 3, p. 427-457
- Tan K.C., Kannan V.R. et Handfield R.B. (1998), "Supply Chain Management, Supplier Performance and Firm Performance", *International Journal of Purchasing and material Management*, vol. 34, n° 3, p. 2-9
- Tan K.C., Lyman S.B. et Wisner J.D. (2002), "Supply Chain Management: a Strategic Perspective", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, n° 6, p. 614-631.
- Tracey M. et Tan C.L. (2001), "Empirical Analysis of Supplier Selection and Involvement, Customer Satisfaction and Firm Performance", *Supply Chain Management: an International Journal*, vol. 6, n° 4, p.174-188
- Venkatraman N. et Ramanujam, V. (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, p. 801-814.
- Vickery S.K., Jarayam J., Droge C. et Calantone R. (2003), "The Effect of an Integrative Supply Chain Strategy on Customer Service and Financial Performance: an Analysis of Direct versus Indirect Relationships", *Journal of Operations Management*, vol. 21, n° 5, p. 523-539
- Wernerfelt B. (1984), "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 171-180.
- Williamson O. (1985), *The Economic Institution of Capitalism*, Free Press
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.
- Wisner J.D. (2003), "A Structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance", *Journal of Business Logistics*, vol. 24, n° 1, p. 1-26
- Xu Y., Yen D.C., Lin B. et Chou D.C. (2002), "Adopting Customer Relationship Management Technology", *Industrial Management Data System*, vol. 102, n° 8, p. 442-452

Yang J., Wang J., Wong C.Y. et Lai. K.-H., (2008), "Relational Stability and Alliance Performance in Supply Chain", *International Journal of Management Science*, vol.36, p. 600-608.

Zhou H. et Benton W.C. (2007), "Supply Chain Practice and Information Sharing", *Journal of Operations Management*, vol. 25, n° 6, p. 1348-1365.

Zhu Z. et Nakata C. (2007), "Re-examining the Link between Customer Orientation and Business Performance: the Role of Information Systems", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, n° 3, p. 187-203

Zou, S., Taylor, C.R. et Osland, G.E. (1998), "The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure", *Journal of International Marketing*, vol. 6, n° 3, p. 37-58.

### Annexe A : Récapitulatif des mesures des variables\*

Performance financière	
Alpha = 0.914	<p>Comment évaluez-vous votre performance par rapport à vos concurrents dans les domaines suivants (très faible / très forte) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La rentabilité des actifs (ROA)</li> <li>La rentabilité des investissements (ROI)</li> <li>La création de valeur pour l'actionnaire (ROE)</li> <li>La performance commerciale (ROS)</li> <li>L'amélioration du besoin en fonds de roulement</li> <li>Le profit moyen</li> <li>La croissance des ventes</li> <li>L'amélioration de la trésorerie</li> </ul>
Performance non financière	
Alpha = 0.808	<p>Comment évaluez-vous votre performance par rapport à vos concurrents dans les domaines suivants (très faible / très forte) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité et respect des délais</li> <li>L'efficacité dans la production des offres</li> <li>Le respect des délais</li> <li>La rapidité de livraison</li> </ul>
Alpha = 0.888	<p>Réactivité et adaptabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires*</li> <li>La rapidité dans le changement des volumes de productions</li> <li>La rapidité dans le changement du mix-produit</li> <li>La rapidité dans le changement de conception des offres</li> </ul>
Alpha = 0.841	<p>Qualité des produits et des services</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'amélioration de la qualité*</li> <li>Le taux de défaut</li> <li>Le taux de retour</li> <li>La qualité du produit</li> </ul>
Alpha = 0.912	<p>Satisfaction des clients</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité du service au client</li> <li>La satisfaction des clients</li> <li>Le traitement des réclamations des clients*</li> </ul>
Alpha = 0.7924	<p>Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le développement de nouveaux processus ou de nouvelles technologies</li> <li>Le développement de nouveaux produits ou de nouveaux services</li> </ul>

\* Les items marqués d'une \* ont été éliminés à l'issue de la procédure de purification des échelles

Alpha = 0.833	L'amélioration des processus Maîtrise des coûts La réduction des coûts La productivité
Alpha = 0.740	Performance sociale L'engagement des salariés La motivation des salariés* La satisfaction du personnel Le respect de l'environnement*
La gestion partenariale de la relation fournisseur	
Alpha = 0.873	Merci de vous prononcer sur votre degré d'accord avec les affirmations suivantes (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord) :
Alpha = 0.815	Partenariat fournisseur Nous travaillons main dans la main avec nos fournisseurs pour résoudre les problèmes Nous aidons les fournisseurs dans l'amélioration de la qualité de leurs produits* Nous considérons nos fournisseurs comme un prolongement de notre entreprise Nous donnons une juste part de nos profits à nos fournisseurs clés* Nous espérons que notre relation avec les fournisseurs clés de l'entreprise durera longtemps* Nos fournisseurs clés sont réactifs à nos demandes Les fournisseurs clés font l'effort de nous aider pendant les urgences Nous mettons en place des techniques de juste à temps avec nos fournisseurs* Quand un accord est conclu, nous pouvons toujours compter sur le fournisseur clé pour satisfaire nos exigences Nous associons nos principaux fournisseurs dans la fixation de nos objectifs*  Réduction du nombre de fournisseurs Nous faisons confiance à un nombre limité de fournisseurs Nous avons une relation avec un nombre limité de fournisseurs
L'échange et le partage d'informations	
Alpha = 0.784	Merci de vous prononcer sur votre degré d'accord avec les affirmations suivantes portant sur vos partenaires du système de valeur / de la supply chain (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord) :  Echange et partage d'informations Nos partenaires nous tiennent pleinement au courant des événements ayant un impact sur notre activité

Alpha = 0.895	<p>Nous échangeons avec nos partenaires toute information qui aiderait à améliorer la planification de l'activité</p> <p>Dans la relation avec nos partenaires, il est entendu que toute information utile pour l'autre partie sera communiquée</p> <p>Dans la relation avec nos partenaires, le contenu des informations échangées ne se limite pas au contenu spécifié par les accords</p> <p>Avec nos partenaires, nous partageons des informations sensibles (finance, production, R&amp;D, concurrence)</p> <p>L'échange d'information avec nos partenaires se déroule fréquemment de manière formelle et informelle</p> <p>Nous mettons en place des outils informatisés d'échange d'information (EDI)*</p> <p>Nous partageons avec nos partenaires des informations de propriété industrielle *</p> <p>Qualité de l'information</p> <p>L'échange d'information avec nos partenaires se fait au bon moment</p> <p>L'échange d'information avec nos partenaires est précis</p> <p>L'échange d'information avec nos partenaires est complet</p> <p>L'échange d'information avec nos partenaires est suffisant</p> <p>L'échange d'information avec nos partenaires est fiable*</p>
Le management de la relation client (orientation client)	
Alpha = 0.863	<p>Merci de vous prononcer sur votre degré d'accord avec les affirmations suivantes (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord) :</p> <p>Nous interagissons très régulièrement avec nos clients*</p> <p>Nous mesurons et évaluons en permanence la satisfaction de nos clients</p> <p>Nous recherchons en permanence plus de satisfaction de nos clients</p> <p>Nous cherchons à impliquer le client dans notre activité*</p> <p>Nous permettons à nos clients d'avoir accès à notre assistance en cas de besoin</p> <p>Nous avons une relation de confiance avec nos clients*</p> <p>Nos clients nous considèrent comme fiable et crédible</p> <p>La coordination de nos services avec ceux de nos clients est une priorité *</p> <p>Notre relation avec les clients mérite toute notre attention</p> <p>Nous répercutons sur nos clients les économies réalisées grâce à leur implication*</p> <p>Nous travaillons sur la construction de relations à long terme avec nos clients</p> <p>Nous travaillons sur les réclamations formelles et informelles de nos clients</p> <p>Nous suivons avec nos clients les retours concernant la qualité des produits et des services*</p>