

Service Supply Chain Management et performance commerciale : Esquisse d'une synthèse théorique, HMIOUI A.¹ & BENTALHA B.²

1. Professeur de l'enseignement supérieur, ENCG de Fès, Laboratoire LAREMEF, USMBA, Fès, hamioui.aziz@yahoo.fr

2. Professeur agrégé, AREF Fès-Meknès, Doctorant, Laboratoire LAREMEF, ENCG, USMBA, Fès, bentalhabadr@gmail.com

Date de soumission : 12/03/2020

Date d'acceptation : 29/04/2020

Résumé :

Cette contribution a pour objet d'étudier, théoriquement, l'apport du Supply Chain Management (SCM) à la performance commerciale de l'entreprise de services. Elle est présentée en trois axes : Le premier définit le concept de SCM, avance les spécificités des services, appréhende le concept de SCM dans les services et examine la notion de performance. Le second axe avance la méthodologie de recherche retenue. Enfin, le dernier axe, étudie la relation entre le SCM et la performance commerciale des entreprises de services.

Mots- clés : Logistique, SCM dans les services, Performance commerciale, SSCM, Service.

Service Supply Chain Management and commercial performance: Sketch of a theoretical synthesis

Abstract:

The purpose of this contribution is to study, theoretically, the contribution of Supply Chain Management (SCM) to the commercial performance of the service company. It is presented in three parts: The first defines the concept of SCM, puts forward the specificities of services, apprehends the concept of SCM in services and examines the notion of performance. The second axis advances the research methodology used. Finally, the last axis studies the relationship between SCM and the commercial performance of service companies.

Keywords: Logistics, SCM in Services, Business Performance, SSCM, Service.

Introduction

Depuis la fin des trente glorieuses et l'éclatement de la crise de stagflation au début des années 1970, le secteur des services n'a pas cessé de prendre de l'importance dans l'économie mondiale. Ainsi, à titre d'exemples, en Europe, la part des services s'élevait à 76% du PIB en 2010. La part du même secteur est passée au Maroc de 51% en 2000 à 58% en 2014 (Rapport Économique et Financier, 2018).

Les services couvrent un large champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les activités scientifiques et techniques, les services administratifs et de soutien, l'éducation, la santé et l'action sociale. Le développement des services semble être aujourd'hui une tendance des économies mondiales. Ce développement rapide et soutenu a inscrit l'activité économique dans une ère de services. Ainsi, et par rapport aux activités industrielles au sens strict, la gestion des services revêt plusieurs spécificités intrinsèques et implique souvent une adaptation des modes et des techniques de gestion ayant montré leur efficacité relative dans les entreprises du secteur secondaire. Ces orientations managériales touchent la finance, la stratégie et également la logistique.

Le SCM peut être défini comme la gestion des flux physiques et d'information du client au fournisseur, afin d'offrir une réponse la plus satisfaisante possible aux besoins des clients. La logistique de services (Service Supply Chain Management, SSCM) est une démarche intégrée et coordonnée qui garantit la continuité des flux dans l'entreprise de services et avec ses partenaires. Selon Song et al. (2011), « *le SSCM est un mode de gestion intégrée de l'information sur les services, les processus de services, la capacité de services, la performance des services et les fonds de service du fournisseur de services initiaux au client final dans le processus d'externalisation des services aux producteurs* ». Ce SSCM est un facteur de la performance économique, sociale et sociétale de l'entreprise de services.

Cette contribution a pour objet d'appréhender la relation entre supply chain management des entreprises de services et son impact en termes de performance commerciale de telles entreprises.

Pour traiter cette problématique, nous allons structurer notre recherche en trois points :

- Le premier point définit le concept de SCM, avance les spécificités des services et se penche sur les concepts de SCM dans les entreprises de services et sur celui de performance ;
- Le second avance la méthodologie de recherche retenue ;
- Le troisième, enfin, présente les résultats de l'étude théorique menée.

1. Supply Chain Management et entreprises de services

1.1- Supply Chain Management

Malgré son caractère relativement récent, le SCM a fait l'objet d'une riche littérature. La chaîne logistique réunit l'ensemble des opérations réalisées pour la fabrication d'un produit ou d'un

service allant de l'extraction de la matière première à la livraison au client final, en passant par les étapes de transformation, de stockage, et de distribution. A côté des flux des matières, la chaîne logistique engage les flux d'information et les flux financiers. Chaque relai de transformation ou de distribution peut impliquer de nouveaux acteurs, de nouveaux fournisseurs ou de nouveaux clients intermédiaires, avec également des nouveaux flux d'informations.

Le SCM est apparu dans les années 1980 et s'est largement promu dans les années 1990 (Breuzard et Fromentin, 2005). Il est difficile d'identifier et de limiter une seule définition unique et acceptée (Colin, 2005). En effet, sa démarche est proche d'une philosophie de gestion ou d'une vision de l'entreprise en réseau afin de réduire les coûts et d'augmenter la qualité de service offert au consommateur.

Lee et Billington (1993) donnent une vision élémentaire du SCM en parlant d'« *un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distribution du produit fini vers le client* ». Mentzer et al. (2001) définissent le supply chain management comme « *la coordination systémique, stratégique des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne* ».

Plusieurs liaisons existent entre SCM et logistique. Il existe même certaines confusions autour des deux concepts. Néanmoins, la différence entre la notion de supply chain management et la logistique est double. D'une part, la logistique se bornait au cadre d'une seule entreprise alors que le supply chain management gère un réseau d'entreprises, et d'autre part la logistique traditionnelle se concentrait sur les fonctions d'approvisionnement, production, distribution, gestion de stock, alors que le SCM reprend ces fonctions et inclut les activités de marketing, développement de nouveaux produits, les finances et le service du client.

Les réflexions académiques et professionnelles autour du SCM ont commencé dans un cadre purement industriel. Néanmoins, plusieurs réflexions se distinguent ces dernières années et proposent de nouvelles perspectives autour de la logistique de services et des chaînes d'approvisionnement de services.

1.2. Les services et les entreprises de services

Il existe quatre caractères principaux qui distinguent les services des activités industrielles : ils sont immatériels, hétérogènes, produits et consommés simultanément et non stockables (Fitzsimmons et Fitzsimmons, 2008).

Le secteur de services comprend diverses industries. Entre 2006 et 2011, les activités de services ont généré les deux tiers des implantations internationales en Europe (Rapport de la Banque Mondiale, statistiques, 2011 cité dans la révolution des services, rapport de 2012). Aussi, les services contribuent dans plus de 70% de la valeur ajoutée mondiale. Au niveau des entreprises on peut également faire le même constat de la progression du secteur des services en termes de création, de développement et de création de valeur ou de fusion.

Les entreprises de services sont des unités économiquement indépendantes, qui produisent et distribuent un ou plusieurs services (Burmenko, 2008). Les spécificités du secteur des services déterminent les priorités de diversités de la gestion des organisations de services. À leur tour, ceux-ci définissent des approches particulières au développement de la stratégie entreprises fournissant des services. La servuction représente alors « *l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* » (Eiglier et Langeard, 1987).

1.3. SCM de l'entreprise de services : Service Supply chain management

Baltacioglu et al. (2007) définissent le SSCM comme un réseau de fournisseurs, de prestataires de services, de consommateurs et d'autres unités de support qui remplissent les fonctions de transaction des ressources requises pour produire des services, de transformation de ces ressources dans des services principaux ou de support, et délivrent ces services aux clients.

Selon Ellram et al. (2004), il existe sept processus théoriques du SSC, y compris : (1) Gestion de la demande (2) Gestion de la capacité et des ressources (3) Gestion des relations Clients (4) Gestion des Relations avec les fournisseurs (5) Gestion du processus de commande (6) la gestion du rendement Service et (7) l'information et la gestion de l'information.

Le tableau 1 explique ces différents processus et donne une définition à chaque composant du processus SSCM :

Tableau 1 : Définition du processus du SSCM

Eléments	Définitions
Gestion de la demande	Gérer et équilibrer la demande des clients en tenant à jour l'information sur la demande.
Gestion de la capacité et des ressources	Les ressources sont organisées de façon efficace et efficiente. Elles fonctionnent de façon optimale.
Gestion des relations Clients	Entretenir et développer des relations à long terme avec les clients en développant continuellement l'information sur les clients et en essayant de comprendre ce qu'ils veulent.
Gestion des Relations avec les fournisseurs	Un processus dans lequel les clients et les fournisseurs développent et entretiennent une relation étroite et à long terme en tant que partenaires cela passe par cinq éléments (la coordination, la coopération, l'engagement, le partage de l'information et la rétroaction).
Gestion du processus de commande	Organiser la réponse aux commandes traitées par les clients. La gestion du processus de commande comprend la réception des commandes jusqu'à la livraison du service aux clients.
La gestion du rendement Service	Les systèmes de services de gestion, qui devraient tous être pris en compte lors de la gestion, de la mesure, de la modification et de la récompense du rendement des services afin d'améliorer le rendement organisationnel pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation et promouvoir sa mission et ses valeurs.
L'information et la gestion de l'information	Adoption de technologies pour soutenir et collaborer au sein de la chaîne d'approvisionnement afin d'améliorer les opérations de la chaîne d'approvisionnement des services pour obtenir un avantage concurrentiel dans leurs entreprises.

Source : Boonitt et Pongpanarat (2011, p. 218)

Pour aider les acteurs du supply chain à répondre à la demande des clients aux meilleures conditions, le SSCM doit offrir plusieurs outils et leviers d'action au profit de l'excellence opérationnelle et de la performance en général. Ces nouvelles considérations sont envisagées comme moyen de gouvernance économique et s'efforcent d'adopter des produits et services durables pour satisfaire les consommateurs et les parties prenantes (Cronin et al., 2011 ; Keating et al., 2008, Bentalha et al., 2020a).

1.4. La performance commerciale : Un concept évolutif

La performance a amplement été dans le passé un concept unidimensionnel. Elle était mesurée exclusivement par le profit. Cette mesure visait particulièrement la création de valeur pour les actionnaires. Cette logique purement financière fait l'objet de fortes critiques dans la littérature (Lebas, 1995 ; Bouquin, 2004 ; Dohou-Renaud, 2009), car elle n'intègre pas les différents acteurs des parties prenantes en dehors de l'actionnaire. Bourguignon (1995) explique que la performance en gestion recouvre trois sens : l'action, le résultat et le succès. Ainsi, il propose la définition suivante : « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ».

Pour Bouquin (2004), une organisation performante est celle qui parvient à « *satisfaire les attentes des parties prenantes en agissant sur le niveau de ces attentes et/ou en s'organisant pour produire le surplus rétributif attendu par ces dernières* ».

En effet, pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse de la notion de performance organisationnelle, certains auteurs (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 2009, 2010 ; Morin et al., 1994) proposent une vision plus large. Ces auteurs proposent d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc. Dans ce cadre, la performance d'une organisation induit la satisfaction des parties prenantes et l'alignement stratégique.

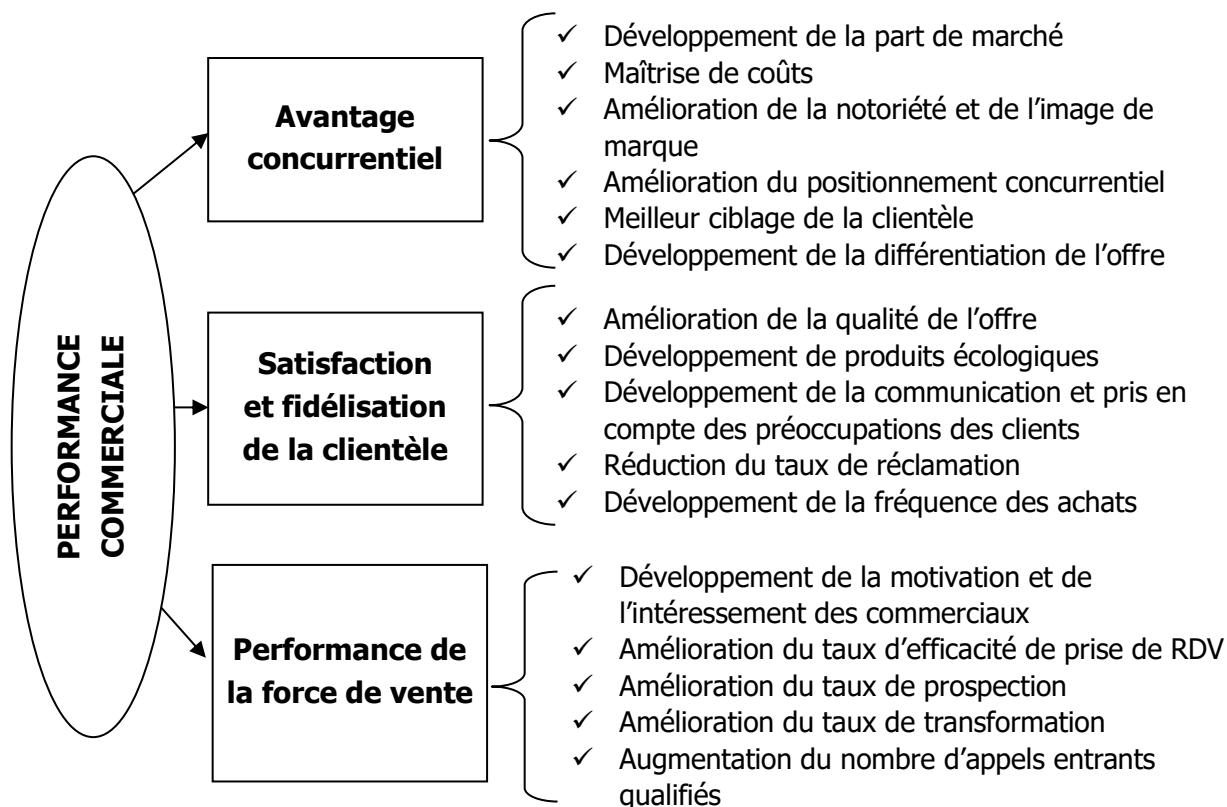
La performance est donc plus globale et associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al., 2012) :

- *L'efficacité* : traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs ;
- *L'efficience* : mets en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés ;
- *La cohérence* : traduit la concordance des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al., 1995) ;
- *La pertinence* : mets en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement.

Une organisation est performante quand elle utilise au mieux ses ressources (matérielles, humaines et financières) afin d'atteindre ses objectifs. La performance d'une organisation revêt plusieurs aspects : financière, sociale et commerciale. Cette performance commerciale demande une compréhension précise de l'environnement de l'organisation.

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Nous proposons un classement des indicateurs de la performance commerciale, axé sur trois dimensions : ampleur et durabilité de l'avantage concurrentiel, niveau de développement de la satisfaction et de fidélisation de la clientèle et la performance des équipes commerciales (Figure n° 1).

Figure n° 1 : Paramètres de la performance commerciale de l'entreprise



Source : Hmioui et al. (2017, p. 196)

Pour de nombreuses organisations, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion spécialement dans le domaine de services (Bentalha et al., 2020b). Les entreprises visant cette performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients et prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver et de développer leurs parts de marché.

Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise. Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer les moyens mis en œuvre pour assurer la satisfaction des clients, le service aux clients et les conseils, le service associé au produit tangible, une orientation client totale et une innovation permanente. Aussi, on peut ajouter des critères tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, etc.

2. Cadre méthodologique de recherche

Les études qualitatives cherchent à répondre à la question du pourquoi. L'objectif de ces est d'explorer une situation. En effet, une donnée qualitative désigne une donnée de signification immédiate qui revêt une forme discursive (Paillé et Mucchielli, 2003). De notre part nous avons choisi une recherche théorique autour du SSCM et de la performance commerciale. Gohier (1998) ainsi que par Martineau et al., (2001) ont proposé des définitions de ce qu'est une recherche théorique. Ces derniers ont même suggéré une classification des types de recherche théorique selon la méthodologie retenue. Il nous a toutefois semblé plus commode de classer les types de recherche théorique en cinq catégories :

- *Analyse de pertinence* : L'identification des problèmes ou questions de recherche non résolue. C'est un type de recherche relativement rare, mais tout de même très utile pour permettre d'identifier des questions de recherche de grand intérêt.
- *Analyse conceptuelle* : Vise la définition de concepts. Une définition a généralement plusieurs formes qui ont différents buts.
- *Synthèse des connaissances* : L'objectif est de réaliser un état des lieux par rapport à un problème. Cette synthèse ne se limite pas aux observations et analyses données à part les auteurs, mais présente aussi les objectifs, méthodologies et résultats obtenus.
- *Élaboration d'un modèle* : Elle vise l'élaboration d'un modèle ou d'une théorie. Un modèle est une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système, alors qu'une théorie est une construction intellectuelle de caractère hypothétique et synthétique.
- *Développement méthodologique* : Porte sur l'amélioration des outils méthodologiques qui permettent d'attacher et de comprendre la construction d'une recherche.

Comme toute recherche scientifique, l'analyse théorique fait partie des démarches épistémologiques où le chercheur interagit avec la connaissance. En effet, la science est un processus cumulatif qui se développe de façon itérative. De ce fait, des études isolées peuvent donner des résultats trompeurs. L'objectif d'une synthèse des connaissances est de réaliser un état des lieux par rapport à un problème déterminé. Cette synthèse ne se limite pas aux objectifs ou résultats obtenus par les écrits traités, mais présente, avec détails et explications, les objectifs, les méthodologies et les résultats obtenus. La synthèse des connaissances est importante vu qu'elle englobe plusieurs courants et réflexions sur le même thème et intègre la méthodologie et la démarche de la recherche.

Notre travail est relatif à l'analyse de l'impact du SCM de l'entreprise de services spécialement sur la performance commerciale. Cette dernière a été rarement analysée, et le peu de travaux ayant consacré une partie à cette performance commerciale, ont discuté cette relation avec les autres dimensions de la performance. Pour cette raison nous avons opté à une analyse des travaux ayant discuté l'impact des pratiques du SCM sur la performance commerciale afin de combler ce manque théorique. Pour cerner l'impact du SSCM sur la performance commerciale des entreprises de services, nous allons mener une analyse littéraire des articles scientifiques traitant cette relation à travers une synthèse des connaissances sur ce thème.

3. SCM et performance commerciale de l'entreprise de services

De nombreux chercheurs ont essayé de comprendre l'effet du SCM sur la performance des entreprises (Ahmed et al. 1996 ; Alam et al. 2012 ; Cao et Zhang 2011 ; Chavez et al. 2012 ; Gimenez et al. 2012 ; Gunasekaran et al. 2004 ; Harrison et New 2002 ; Brulhart et Moncef, 2005 et 2009 ; Camman et al., 2017). Certaines recherches ont recours à des mesures composites (agrégées) afin d'établir causalement un lien entre les deux variables. Souvent, la démarche des auteurs consiste à intégrer dans le modèle une variable médiatrice de performance (Jayaram et al., 2004 ; Li et al., 2006 ; Chow et al., 2008).

Pour Sun et Zhang (2012), la question centrale de la relation SCM et performance commerciale est l'optimisation de l'intégration de la chaîne d'approvisionnement. À cette fin, les entreprises devraient user davantage aux services d'un tiers parti pour améliorer le service logistique. En effet, l'externalisation du SCM a un effet positif, selon les auteurs, sur la performance commerciale. Pour mettre en évidence cette relation, les auteurs ont choisi une série d'indicateurs comportant une grande partie une analyse de la performance commerciale comme : le rôle de la fonction d'information, l'orientation des demandes des clients, la confiance mutuelle et l'engagement, le renforcement de l'alliance du groupe, la durée de la relation entre les acteurs, le système continu d'amélioration de l'approvisionnement et le taux de contribution à la valeur créée. La conclusion principale est l'importance de l'externalisation dans le domaine du SCM comme facteur d'amélioration de la performance commerciale.

Pour leurs parts, Bhagwat et Milind (2007) énoncent les missions du service à la clientèle du SCM et son impact sur la performance commerciale. Il existe une forte relation entre l'application des pratiques de la SCM sur la performance commerciale via une série d'indicateurs (Tableau 2).

Tableau 2 : Indicateurs de la performance commerciale selon Bhagwat et Milind

Heure de la demande du client	Présence des méthodes de facturation de livraison
Niveau de valeur perçue du produit par le client	Fiabilité des livraisons
Gamme de produits et services	Réceptivité aux livraisons urgentes
Délai de livraison de la commande	Présence du calendrier de planification de la distribution
Flexibilité des systèmes de service pour répondre aux besoins particuliers des clients	Coût de possession de l'information
Niveau de partenariat acheteur-fournisseur	Qualité de la documentation de livraison
Délai de livraison	Fiabilité du conducteur pour la performance
Performance de livraison	Qualité des marchandises livrées
	Réalisation de livraisons exemptes de défauts

Source : Bhagwat et Milind (2007, p. 60)

Bhagwat et Milind (2007) suggèrent que pour mesurer la performance, au quotidien du SCM, il faut l'application d'un ensemble d'indicateurs du type Balanced SCM score (Kaplan et Norton, 1992). Par exemple, les efforts réalisés pour réduire au minimum les « variations par

rapport au budget » peuvent entraîner des problèmes liés à d'autres activités telles que la ponctualité des livraisons, les stocks, les délais de livraison, le cash-flow et les prévisions d'autres composantes.

L'enquête de Spina et al. (2015) visait à déterminer si les pratiques de gestion de la supply chaîne peuvent influencer la performance opérationnelle et commerciale de l'entreprise. Le point de vue fondé sur les ressources a été discuté, en tant qu'un soubassement de l'approche, afin de définir les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'impact sur la performance commerciale (Giunipero et al., 2008 ; Gunasekaran et al., 2001 ; Li et al., 2005 ; Mentzer et al., 2001 et Lockamy, 2004). Pour les auteurs, collaboration et distribution expliquaient le rendement en matière de respect des délais de livraison et de précision des prévisions. Cependant, les pratiques de la gestion de la production, de la planification, du transport et des stocks n'ont pas été significatives pour expliquer la performance supérieure des entreprises.

Pour Sillanpaa (2015), il existe une série d'indicateurs qui se composent de quatre parties différentes : l'analyse du carnet de commandes, les résultats, le temps et l'argent. Le SCM a été mesuré à l'aide d'une analyse du carnet de commandes. Ce dernier donne un rapport coût-efficacité. Il est possible d'obtenir un aperçu du volume des commandes, des volumes de production et de l'exactitude de la livraison des produits ce qui améliore la performance commerciale. L'outil élaboré par l'auteur peut s'appliquer à différents types de SCM, mais il doit être adapté en tenant compte des caractéristiques particulières de chaque chaîne.

Un travail semblable a été réalisé par Naoui (2013) et dont l'objectif est de constater une série d'indicateurs reliant la performance commerciale du SCM d'une entreprise de télécommunication. L'auteur a testé 5 indicateurs comme le montre le tableau 3 ci-après :

Tableau 3 : Les indicateurs de la performance commerciale selon Naoui

Indicateur	Description
Indicateurs de Qualité de Service	Taux de succès de la prestation (Délai/Budget) ; taux d'échec (Erreur du fournisseur du service ou du client) ; taux de disponibilité ; niveau d'inventaire ; nombre de réalisations (Contrats) ; chiffre d'Affaires.
Indicateurs de Satisfaction des Clients	Réactivité ; présence et Disponibilité ; taux de service (Questionnaires auprès des clients/sondages et campagnes).
Indicateurs du Temps de Cycle	Temps de réponse ; livraison à temps ; durée et objectifs ; délai moyen de traitement des commandes.
Indicateurs liés au Relationnel	Rencontres (des réunions d'évaluation, déjeuners d'affaires...) ; ECR : Efficient Consumer Response ; respect des engagements ; Politique commerciale ; confiance.
Indicateurs d'Adéquation des Livraisons	On Time Delivery (OTD) ; manquants ; logistique physique ; absence de casse ; endommagés ; exactitude des commandes (envoi du bon produit) ; première demande exprimée par le client ; demande négociée par le client ; livraison au client (comparer la date théorique et la date réelle d'arrivée) ; nombre de commandes client ; respect des délais de livraison.

Source : Naoui (2013, p. 15)

Naoui a estimé que parmi les indicateurs de performance commerciale les plus pertinents sont : l'enquête de satisfaction client et l'OTD (on time Delivery), un indicateur qui permet de garantir la livraison des commandes en temps et en heure. L'ensemble des répondants, selon l'auteur, associe en priorité la performance du service clientèle dans une démarche SCM à une sorte de système « entrée, action, sortie » : en entrée, il faut être en mesure d'anticiper les demandes et les besoins des clients. En sortie, les acteurs recherchent particulièrement à atteindre un résultat, autant en termes quantitatifs que qualitatif (satisfaction des clients). Enfin, pour beaucoup de répondants, entre entrée et sortie, il convient de mettre en œuvre des actions pour atteindre ce résultat. L'axe client au cœur de la démarche doit être valorisé, surtout lorsque la satisfaction du client devient le leitmotiv de l'entreprise (Naoui, 2013).

D'autres auteurs, comme Bouzaabia et Boumaiza (2013), ont analysé la contribution de la performance logistique au renforcement de la satisfaction des consommateurs et de l'image du magasin dans le contexte d'un point de vente. Pour ce faire, les auteurs ont travaillé avec une enquête auprès de 200 consommateurs d'un hypermarché. En effet, un client satisfait est en général un client fidèle. Plus un client est satisfait des services offerts par un magasin, plus il reviendra y acheter. À l'inverse, moins un client est satisfait des services offerts par un magasin, moins il risque de revenir y acheter (Samli et al., 2006). Par la suite, les résultats empiriques supportent l'hypothèse selon laquelle l'image du magasin influence significativement sur la satisfaction des consommateurs. En effet, l'image du magasin explique 64 % de cette satisfaction. De même certains éléments inhérents au SCM telles que, l'accessibilité des produits, l'accès facile au magasin, les dates limites de consommation, ainsi que la bonne signalisation des rayons et la présence des informations sur les caractéristiques des produits, permettent d'influencer favorablement la satisfaction globale des consommateurs (Lichtlé et al., 2001).

Comme le notent Aurifeille et Quester (2000), la meilleure logistique est alors souvent celle dont le consommateur ne s'aperçoit pas, celle qui lui permet de trouver le produit désiré où et quand il le souhaite. Les auteurs ont confirmé par des tests d'hypothèses que l'effet de la dimension « disponibilité des produits et merchandising » est plus important sur la satisfaction que les deux autres dimensions, à savoir « performance au niveau des rayons » et « performance au niveau des caisses ». En somme, il existe une influence de la perception de la performance logistique sur la satisfaction des consommateurs. En effet, cette perception explique 67 % de la satisfaction.

Alors que pour Dong et al. (2012), il existe un cadre de mesure du rendement de la chaîne d'approvisionnement des services. Sur la base des performances stratégiques, tactiques et opérationnelles d'une chaîne d'approvisionnement de services. L'accent est mis, par les auteurs, sur les mesures du rendement portant sur les processus de la chaîne d'approvisionnement des services comme la gestion de la demande, la gestion des relations avec la clientèle, la gestion des relations avec les fournisseurs, la gestion de la capacité et des ressources, le rendement des services, la gestion de l'information et de la technologie et le financement de la chaîne d'approvisionnement des services. Le cadre élaboré de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement des services est appliqué à la chaîne d'approvisionnement d'un hôtel. Les auteurs ont classé trois grandes variables de la performance y compris la satisfaction de la

clientèle cette dernière a une pondération de 56 % dans leur modèle et se répartie sur 3 axes : Confiance (16 %), Sympathie (61 %) et matérialité (23 %).

Pour Brulhart et Moncef (2010), le SCM, influence positivement sur la satisfaction du client. En outre, le SCM montre un impact positif sur le respect et l'efficacité des délais. 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). La rentabilité commerciale est approchée par les auteurs 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. Pour les auteurs, il existe une multitude d'indicateurs de la performance commerciale ayant un impact significatif comme le montre le tableau 4 :

Tableau 4 : Indicateurs de la performance commerciale de Brulhart et Moncef

Mesure	Indicateurs
Qualité des produits et des services (Alpha de 0,84)	Amélioration de la qualité, taux de défaut, taux de retour, qualité du produit
Satisfaction des clients (Alpha de 0,912)	Qualité du service au client, satisfaction des clients, traitement des réclamations des clients

Source : Brulhart et Moncef (2010, p. 64)

Nous avons synthétisé l'ensemble des travaux étudiés dans le tableau 5. L'objectif de ce tableau est de fournir un récapitulatif global pour l'ensemble des indicateurs utilisés par les chercheurs et les relations envisagées entre SSCM et performance commerciale.

Tableau 5 : Esquisse de synthèse du SSCM en relation avec la performance commerciale

Auteurs	Indicateurs	Conclusion principale
Sun et Zhang (2012)	Le rôle de la fonction d'information, l'orientation des demandes des clients, la confiance mutuelle et l'engagement, le renforcement de l'alliance du groupe, la durée de la relation entre les acteurs, le système continu d'amélioration de l'approvisionnement et le taux de contribution à la valeur créée	L'importance de l'externalisation dans le domaine du SCM comme facteur d'amélioration de la performance commerciale
Bhagwat et Milind (2007)	Heure de la demande du client, Niveau de valeur perçue du produit par le client, Gamme de produits et services, Délai de livraison de la commande, Flexibilité des systèmes de service, Niveau de partenariat acheteur-fournisseur, Délai de livraison, Performance de livraison, Présence des méthodes de facturation de livraison, Fiabilité des livraisons, Réceptivité aux livraisons urgentes, Présence du calendrier de planification de la distribution, Coût de possession de l'information, Qualité de la documentation de livraison, Qualité des marchandises livrées et Réalisation de livraisons exemptes de défauts	L'évaluation de la performance des supply chains ne peut être faite que par une série d'indicateurs agrégés et reliés. L'application d'un ensemble d'indicateurs du type balanced SCM score (Kaplan et Norton 1992).
Spina et al. (2015)	Collaboration et distribution, délais et précision de livraisons	Les pratiques du SC peuvent influencer la performance opérationnelle et commerciale

Tableau 5 : (suite)

Auteurs	Indicateurs	Conclusion principale
Sillanpaa (2015)	Analyse du carnet de commandes par un rapport coût-efficacité. Volume des commandes, volumes de production et l'exactitude de la livraison.	La nécessité d'adapter les paramètres d'évaluation de la performance du SC en fonction de l'entreprise et ses caractéristiques.
Naoui (2013)	Indicateurs de Qualité de Service, Indicateurs de Satisfaction des Clients, Indicateurs du Temps de Cycle, Indicateurs liés au Relationnel, Indicateurs d'Adéquation des Livraisons	L'amélioration de la performance s'obtient en anticipant les demandes et les besoins des clients.
Bouzaabia et Boumaiza (2013)	L'accessibilité des produits, l'accès facile au magasin, les dates limites de consommation, ainsi que la bonne signalisation des rayons et la présence des informations sur les caractéristiques des produits	L'image du magasin influence significativement la satisfaction des consommateurs
Dong et al. (2012)	La gestion de la demande, la gestion des relations avec la clientèle, la gestion des relations avec les fournisseurs, la gestion de la capacité et des ressources, le rendement des services, la gestion de l'information et de la technologie et le financement de la chaîne d'approvisionnement des services.	La performance s'analyse par la satisfaction de la clientèle avec une pondération de 56%. Elle se répartie sur 3 axes : Confiance (16 %), Sympathie (61 %) et matérialité (23 %).
Brulhart et Moncef (2010)	L'amélioration de la qualité, Le taux de défaut, Le taux de retour, La qualité du produit, La qualité du service au client La satisfaction des clients, Le traitement des réclamations des clients.	Le SCM influence positivement la satisfaction du client. En outre, il a un impact positif sur le respect et l'efficacité des délais. Enfin, le SCM influence la réactivité et la flexibilité.

Source : Elaboré par les auteurs

Aussi, et en appliquant le modèle de performance commerciale, déjà proposé dans la figure 1, nous pouvons voir les interactions entre les indicateurs de performance commerciale et les indicateurs du SSCM dans le tableau 6, réparties en trois catégories : Satisfaction et fidélisation de la clientèle, avantage concurrentiel et performance de la force de vente.

Tableau 6 : Indicateurs de performance commerciale du SSCM

Auteurs	Indicateurs de performance commerciale du SSCM	Aspects de la performance commerciale
Sun et Zhang (2012)	Le rôle de la fonction d'information	Performance de la force de vente
	L'orientation des demandes des clients	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	La confiance mutuelle et l'engagement	Avantage concurrentiel
	Le renforcement de l'alliance du groupe	Avantage concurrentiel
	La durée de la relation entre les acteurs	Avantage concurrentiel
	Le système continu d'amélioration d'approvisionnement	Performance de la force de vente
	Le taux de contribution à la valeur créée	Avantage concurrentiel
Spina et al. (2015)	Collaboration	Performance de la force de vente
	Distribution	Performance de la force de vente
	Délais de livraison	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Précision des prévisions	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
Sillanpaa (2015)	Analyse du carnet de commandes	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Aperçu des volumes de production	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Exactitude de la livraison des produits.	Satisfaction et fidélisation de la clientèle

Tableau 6 : (suite)

Auteurs	Indicateurs de performance commerciale du SSCM	Aspects de la performance commerciale
Bhagwat et Milind (2007)	Heure de la demande du client	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Niveau de valeur perçue du produit par le client	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Gamme de produits et services	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Délai de livraison de la commande	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Flexibilité des systèmes de service	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Niveau de partenariat acheteur-fournisseur	Avantage concurrentiel
	Délai de livraison	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Performance de livraison	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Présence des méthodes de facturation de livraison	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Fiabilité des livraisons	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Réceptivité aux livraisons urgentes	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Présence du calendrier de planification de la distribution	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Coût de possession de l'information	Performance de la force de vente
	Qualité de la documentation de livraison	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Fiabilité du conducteur	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Qualité des marchandises livrées	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Réalisation de livraisons exemptes de défauts	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
Naoui (2013)	Indicateurs de qualité de service	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Indicateurs de satisfaction des clients	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Indicateurs du temps de cycle	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Indicateurs liés au relationnel	Performance de la force de vente
	Indicateurs d'adéquation des livraisons	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
Bouzaabia et Boumaiza (2013),	L'accessibilité des produits	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	L'accès facile au magasin	Performance de la force de vente
	Les dates limites de consommation	Performance de la force de vente
	La bonne signalisation des rayons	Performance de la force de vente
	Les informations sur les caractéristiques des produits	Performance de la force de vente
Dong et al. (2012),	La gestion de la demande	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	La gestion des relations avec la clientèle	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	La gestion des relations avec les fournisseurs	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	La gestion de la capacité et des ressources	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Le rendement des services	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	La gestion de l'information et de la technologie	Performance de la force de vente
	Le financement du SSC	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
Brulhart et Moncef (2010)	L'amélioration de la qualité	Satisfaction et fidélisation de la clientèle
	Le taux de défaut	Performance de la force de vente
	Le taux de retour	Performance de la force de vente
	La qualité du produit	Performance de la force de vente
	La qualité du service au client	Performance de la force de vente
	La satisfaction des clients	Performance de la force de vente
	Le traitement des réclamations des clients	Performance de la force de vente

Source : Elaboré par les auteurs.

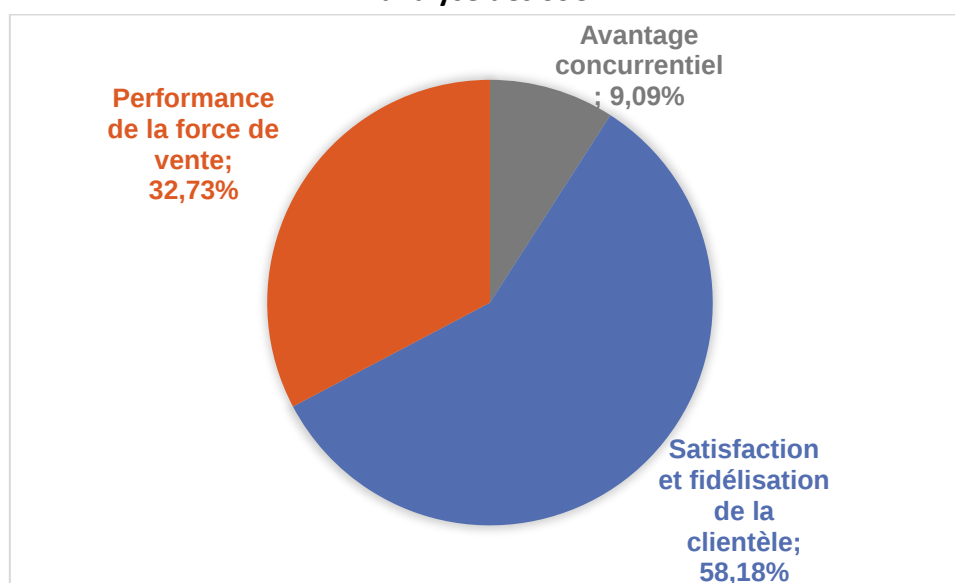
Nous pouvons avancer plusieurs remarques et propositions concernant les travaux analysés. D'abord, il existe une grande prédominance de l'aspect opérationnel de la performance commerciale. En effet, plus de la moitié des indicateurs de la performance commerciale utilisée testent un aspect de satisfaction et de fidélisation des clients. Aussi, les indicateurs utilisés testent rarement des aspects stratégiques et durables de la performance. Ce résultat est confirmé par le tableau 7 et la figure 2 qui présente les familles d'indicateurs de la performance commerciale utilisés ainsi que leurs pondérations respectives.

Tableau 7 : La proportion des indicateurs de la performance commerciale dans l'analyse des SSCM

Indicateurs	Nombre	Pourcentage
Avantage concurrentiel	5	9,09%
Satisfaction et fidélisation de la clientèle	32	58,18%
Performance de la force de vente	18	32,73%
Total	55	100,00%

Source : Elaboré par les auteurs.

Figure 2 : Présentation graphique des indicateurs de la performance commerciale dans l'analyse des SSCM



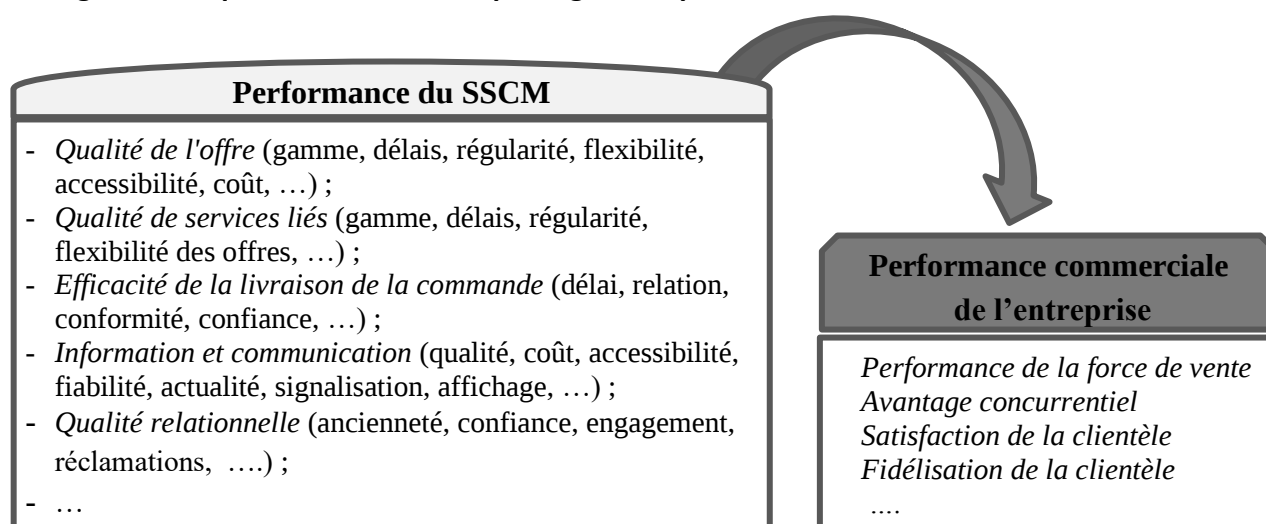
Source : Elaboré par les auteurs.

Ensuite, les travaux discutant la relation entre SSCM et son impact sur la performance commerciale ont privilégié des indicateurs quantitatifs de mesure de la performance. Ainsi, sur les 55 indicateurs de mesure de la performance commerciale développés par les auteurs, il existe seulement 7 indicateurs à portée qualitative ce qui représente 12,72 % des indicateurs utilisés. Cette faible représentativité des indicateurs qualitatifs est expliquée par l'utilisation massive des méthodes de confirmations statistiques ayant recours à ces indicateurs. Ainsi, très peu de travaux ont présenté d'aspect qualitatif ou exploratoire de la relation en termes d'observations, entretien ou autres méthode qualitative.

Enfin, les indicateurs de performance commerciale utilisés pour appréhender la SSCM sont très diverses et ne relèvent pas d'un seul aspect managérial. En effet, il y a une grande hétérogénéité en termes des indicateurs choisis et du champ organisationnel de chaque indicateur. Une mesure agrégée de la performance commerciale nécessite alors le recours à une mesure composite et globale relevant de plusieurs dimensions imbriquées de la chaîne logistique de services.

En nous inspirant des travaux ci-dessus, nous proposons une matrice de pilotage de la performance commerciale des SSCM (figure 3) :

Figure 3 : Esquisse de matrice de pilotage de la performance commerciale des SSCM



Source : Elaboré par les auteurs

Ainsi, la multi-dimensionnalité et la transversalité des pratiques du SSCM ont été traduit par l'adoption d'indicateurs de performance commerciale disparates et diversifiés.

Conclusion

La recherche de la performance commerciale a toujours été une préoccupation du SCM. Au niveau académique, l'intérêt des chercheurs, notamment Anglo-Saxons, pour cette relation est relativement récent (Alam et al. 2012 ; Cao et Zhang 2011 ; Chavez et al. 2012).

L'étude théorique que nous avons menée montre une forte relation entre le SCM de l'entreprise de services et sa performance commerciale. Aussi, il existe une grande divergence conceptuelle, entre les différents auteurs autour des notions de performance commerciale, supply chain management de service et dans l'interprétation de la causalité de la relation.

Le contexte actuel, à la fois concurrentiel et incertain, entraîne une grande pression sur le rapport qualité-prix de l'entreprise de services. Pour cette raison, le SCM semble être un paramètre de performance commerciale. Les travaux étudiés théoriquement ont exprimé une grande diversité méthodologique et une variété en termes de choix d'indicateurs de performance commerciale. L'aspect stratégique de la performance est relativement marginalisé au détriment des aspects plus opérationnels et tactiques. Aussi, les indicateurs utilisés sont, dans la plupart des cas, de nature métriques et quantitatifs poussant l'analyse statistique plus que l'analyse des

comportements ou de modélisation. Enfin, les indicateurs de la performance commerciale envisagés représentent une grande diversité et une transversalité des approches ce qui atteste et confirme le caractère multi-variable intrinsèque au SSCM.

L'analyse de la performance commerciale ne doit pas être prise isolément. En effet, les facettes de la performance se complètent et s'interagissent. Dans ce sens, l'analyse de la performance globale du SCM de l'entreprise de services est une composante globale et intégrée. Aussi, les divergences constatées peuvent se relier à la divergence des secteurs analysés. En effet, les résultats obtenus sont nuancés en fonction des secteurs et des branches. Aussi, une analyse historique de la relation est envisageable vu la possibilité de déceler un trend historique ou d'effectuer des comparaisons dans le temps ou dans l'espace.

En même temps, nous pouvons tirer des perspectives de recherche futures du modèle conceptuel du SSC ou de la relation de causalité entre SSCM et la performance commerciale des entreprises. En effet, l'approche future sera orientée vers des perspectives relatives à l'utilisation de la théorie des réseaux, à l'architecture orientée service, à la théorie de la chaîne de valeur, à la gestion de la qualité totale, à la théorie de l'innovation de la valeur client, à l'équilibre de confiance et à la gestion des connaissances.

Bibliographie :

- Ahmed, N. U., Montagno, R. V. et Firenze, R. J. (1996). Operations strategy and organizational performance: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 16, No. 5, pp. 41–53.
- Alam, A., Bagchi, P. K., Kim, B., Mitra et S., Seabra, F. (2012). Supply chain Integration and its Effect on Performance: A Multi-Country Study. *POMS 23rd Annual Conference Chicago, Illinois, USA*.
- Aurifeille, J.M., et Quester, P.G. (2000). Globalisation ou internationalisation : une méthode d'analyse fondée sur les profils d'implication, in *Faire de la recherche en logistique et distribution*, FNEGE Vuibert, pp. 231-249.
- Avery, S. (2008), Social Capital Impact on Service Supply Chains, *POMS 19th. Annual Conference*.
- Baltacioglu, T., Ada, E., Kaplan, M., Yurt, O. et Kaplan, C. (2007), A New Framework for Service Supply Chains, *Services industry journal*, Vol.27, No. 2, pp.105-124.
- Banque mondiale. (2011), Indicateurs du développement mondial, (En ligne) http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR_Overview_French.pdf (consulté le 11/01/2020)
- Baranger P. et Chen J., (2007). Juste A Temps. *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, pp. 1726-1739.
- Bentalha B., Hmioui A., Alla L. (2020a) Digital Service Supply Chain Management: Current Realities and Prospective Visions. In: Ben Ahmed M., Boudhir A., Santos D., El Aroussi M., Karas Í. (eds) *Innovations in Smart Cities Applications Edition 3*. SCA 2019. *Lecture Notes in Intelligent Transportation and Infrastructure*. Springer, Cham. pp 808-822. DOI : https://doi.org/10.1007/978-3-030-37629-1_58
- Bentalha B. Hmioui A. et Alla L., (2020b), « La performance des entreprises de services : un cadrage théorique d'un concept évolutif », *Revue Alternatives Managériales Economiques*, N° 1, Vol. 2, pp. 58-78. Consultable sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02470306v1>.
- Bhagwat R. et Milind K, (2007). An integrated BSC-AHP approach for supply chain management evaluation. *Measuring Business Excellence*, Vol. 11 No. 3, pp.57-68.

- Boonitt, S et Pongpanarat, C. (2011). Measuring service supply chain management processes: The application of the Q-sort technique. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. Vol. 2 No. 1, pp. 217-221.
- Bouquin H. (2004). *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris.
- Bourguignon, A. (1995). 'Peut-on définir la performance?', *Revue Française de Comptabilité*, Vol. 269, No. 1, pp. 61-66.
- Bouzaabia O. et Boumaiza S. (2013). Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs : Investigation dans la grande distribution. *La Revue Gestion et Organisation*, Volume 5, Issue 2. Pages 121-129, ISSN 2214-4234, <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2013.12.011>.
- Breuzard, J. P., et Fromentin, D. (2005). Réussir la logistique des activités de services. Demos.
- Brulhart F. (2005). Proximité et réussite des partenariats verticaux logistiques dans le secteur agroalimentaire français. *Management International*, Vol. 9, No. 4, pp. 17-30.
- Brulhart F., Moncef B. (2010). L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français. *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol. 13, No. 1, pp. 33 -66.
- Brulhart F., Montcef B. (2009). Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur ? XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 13-16 juin, Université de Grenoble.
- Burmenko, T. D., (2008). *The Services Sector. Economics: textbook*. Moscow: Knorus, p. 328.
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2010). Implementing supply chain information integration in China: The role of institutional forces and trust. *Journal of Operations Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 257–268.
- Camman, C., Fiore, C., Livolsi, L., & Querro, P. (2017). Supply Chain Management and Business Performance: The VASC Model.
- Cao, M., Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management* Vol. 29, No. 3, pp. 163-180.
- Chandon J-L, Leo P-Y, Philippe J. (1997). Service encounter dimensions—A dyadic perspective: Measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.8, No.1, pp. 65-86.
- Chavez, R., Gimenez, C., Fynes, B. et Wiengarten, F., Yu, W. (2012). Internal lean practices and operational performance of industry clockspeed. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 33, No. 5, pp. 562–588.
- Chen I.J. Paulraj A. (2004). Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements., *Journal of Operation Management*, Vol.22, No. 2, pp.119-150.
- 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, No. 5, pp. 665-679.
- Christopher M. et Peck H., (2004), Building the Resilient Supply Chain, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 15 No. 2, pp.1-14, <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>.
- Cohen, M., Agrawal, N., Agrawal, V. (2006), Achieving Breakthrough Service Delivery through Dynamic Asset Deployment Strategies, *Interfaces*, Vol.36, N°3.
- Colin, J. (2005). Le supply chain management existe-t-il réellement ? *Revue française de gestion*, Vol. 156, No. 3, pp. 135-149. [doi:10.3166/rfg.156.135-149](https://doi.org/10.3166/rfg.156.135-149).
- Craig R. C. et Dale S. R., (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 No. 5, pp. 360-387, <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>.

Cronin, J.J., Smith, J. S., Gleim, M.R., Ramirez, E., Martinez, J.D., (2011). Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 39, No. 1, pp. 158-174.

Deshpande R., Farley J.U. et Webster F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, Vol.57, No. 1, pp. 23-37.

Dohou-Renaud A. (2009). Le rôle et les outils de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001. *Revue management et avenir*, Vol. 29, No. 1, pp. 344-362.

Dong W. C., Young H. L., Sung H. A., Min K. H. (2012). A framework for measuring the performance of service supply chain management. *Computers & Industrial Engineering*. Vol. 62, No. 3. Pp. 801–818, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2011.11.014>.

Drucker P. (1999). *L'Avenir du management*, Village mondial, Paris.

Eiglier P. (2002). Structure et fonctionnement de l'unité de services. *Cahier de recherche* Vol. 628, CEROG, IAE Aix-en-Provence.

Eiglier, P. (2004), *Marketing et stratégie des services*, Economica, Paris.

Eiglier, P., Langeard, E. (1987). *Servuction : le marketing des services*, Mac Graw Hill.

Ellram, L.M., Tate, W.L., and Billington, C., (2004), Understanding and managing the service supply chain, *The Journal of Supply Chain Management*, Fall, pp. 17-32.

Fabbe-Costes N., (2018), Les unités d'analyse dans la recherche en logistique et SCM: un gage de qualité et de pertinence. *Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique et Supply Chain Management (RIRL-SCM) les 22-23 mai*, Paris, organisé par l'AIRL-SCM à la Cité universitaire internationale, France.

Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. (2008). *Service Management*, 6ème édition, McGraw-Hill

Flipo J.P. (1987). *Le management des entreprises de services*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 252 p.

Giannakis M. (2011): Conceptualizing and managing service supply chains, *The Service Industries Journal*, Vol. 31, No. 11, pp. 1809-1823.

Gimenez, C., Vaart, T. V. D., Donk, D. P. V. (2012). Supply chain integration and performance: the moderating effect of supply complexity. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 32, No. 5, pp. 583–610.

Giunipero L.C., Hooker R.E., Joseph-Matthews S., Yoon T.E., Brudvig S. (2008). A decade of SCM literature : past, present and future implications, *Journal of Supply Chain Management*, Vol 44, No. 4, pp. 66-86.

Gohier, C. (1998). La recherche théorique en sciences humaines : réflexions sur la validité d'énoncés théoriques en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. 24, No. 2, pp. 267-284.

Govil, M., Proth, J.-M. (2002). *Supply Chain Design and Management: Strategic and Tactical Perspectives*, Academic Press.

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, No. 4, pp.274-282.

Gunasekaran, A., Patel, C., McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics* Vol. 87, No. 3, pp. 333–347.

Gunasekaran, A., Patel, C., Tittiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 21, No. 1-2, pp. 71-87.

Harrison, A., New, C. (2002). The role of coherent supply chain strategy and performance management in achieving competitive advantage: an international survey. *Journal of the Operational Research Society* Vol. 53, No. 3, pp. 263–271.

Hmioui A., Alla L. et Bentalha B. (2017). Impact des pratiques de RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques : Cas des établissements hôteliers, *Le tourisme au Maghreb : Économie et Management ; ouvrage collectif*, chapitre 10, pp. 186-210. Éditeur : Laboratoire de recherche en entrepreneuriat et management des organisations, ENCG de Fès.

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, No. 20, pp. 4377-4399.

Kalika, M. (1988). Structures d'entreprises : réalités déterminantes, performances, *Economica*, 1988

Kaplan R., (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbook of Management Accounting Research* (C.S. Chapman, A.G. Hopwood et M.D. Shields (eds)), Elsevier. p. 1253-1269.

Kaplan R., Norton D., (2010). Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation.

Kaplan R., Norton D., (2010). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part. 2. *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1.

Kaplan, R. et Norton, D. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol 71, No. 1.

Keating, B., Quazi, A.Q., Kriz, A. and Coltman, T., (2008). In pursuit of a sustainable supply chain: insights from Westpac Banking Corporation. *Supply Chain Management: An International Journal* Vol. 13, No. 3, pp. 175-179.

La révolution des services, nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers (2012), Rapport d'Ernest et Young.

Lambert, D. M., Cooper, M. C., Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The international journal of logistics Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 1-20.

Langeard É., Eiglier P. (1988). Le couple produit-service dans l'offre globale de services aux entreprises. *Revue d'économie industrielle*, Vol. 43, No. 1, pp. 119-128.

Langlois M., et Tocquer G. (1992). *Marketing des services: Le défi relationnel*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, 188 p.

Lebas M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*, pp. 66-71, juillet-août.

Lee, H.L. and Billington, C. (1993). Material Management in Decentralized Supply Chains. *Operations Research*, Vol. 41, No. 1, pp. 835-847.

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, No. 2, pp. 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, No. 6, pp. 618-641.

Lichtlé, M. C., Plichon, V., & Llosa, S. (2001). La contribution des éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client : l'influence des critères logistiques, des facteurs d'atmosphère et des services. Communication présentée au 17ème Congrès International de l'Association Française de Marketing.

- Lin, Y., Shi, Y., Zhou, L. (2010). Service Supply Chain: Nature, Evolution, and Operational Implications. Proceedings of 6th CIRP-Sponsored International Conference on Digital Enterprise Technology. Advances in Soft Computing, Vol.66, No. 1, pp. 1189-1204.
- Liu X., Zhang K., Chen B., Zhou J., Miao L., (2018), Analysis of logistics service supply chain for the One Belt and One Road initiative of China, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, Volume 117, No. 1, pp. 23-39.
- Lockamy, A., McCormack K., (2004). The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9 No. 4, pp.272-278.
- Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M., (2012). Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes, Dunod 2012.
- Martineau, S., Simard, D. et Gauthier, C. (2001). Recherches théoriques et spéculatives : considérations méthodologiques et épistémologiques. Recherches qualitatives, Vol. 22, No. 1, pp. 3-32.
- Mathe, H. (1992). La logistique : science et pratique du pilotage des flux. Congrès ASLOG 1992.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. and Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management, Journal of Business Logistics Vol. 22, No. 2, pp. 1–25.
- Mohr J. Spekman R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. Strategic Management Journal, Vol.15, No. 1, pp.165-152.
- Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G., (1994). L'efficacité de l'organisation. Théories ? représentations et mesures, Montréal.
- Naoui F. (2013). Les déterminants de la performance du service à la clientèle dans une approche Supply Chain Management : cas des Télécommunications, SILOGIN.
- Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research.
- Ouabouch L. et Lavastre O., (2015), Vulnerability, risk and performance in Supply Chain Management—A study of Moroccan food companies, Logistique & Management, Vol. 23, No. 1, pp. 71-89, [DOI: 10.1080/12507970.2015.11665673](https://doi.org/10.1080/12507970.2015.11665673).
- Paillé P. & A. Mucchielli (2003), L'Analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Paris, Éditions Armand Colin.
- 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, No. 1, pp.45-64.
- Rapport économique et financier (2018). Direction des Etudes et des Prévisions Financières du Ministère de l'Economie Maroc.
- Samli, C., Polhen, T. L., & Jacobs, L. (2006). Developments in retail logistics: towards generating more consumer value. Journal of Marketing Channels; Vol. 3, No. 2, pp. 81-98.
- Sampson, S.E., (2000). Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations. International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No. 4, pp.348-364.
- Sampson, S.E., Froehle, C.M., (2006). Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. Production and Operations Management, Vol. 15, No. 2, pp.329-343.
- Sillanpaa I., (2015). Empirical study of measuring supply chain performance. Benchmarking: An International Journal, Vol. 22 No. 2, pp.290-308, <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2013-0009>.

- Spina D., Di Serio L.C., Brito L., Duarte A., (2015). The Influence of Supply Chain Management Practices in the Enterprise Performance. *American Journal of Management* volume 15, No. 2.
- Sun C. and Zhang G., (2012). An Empirical Investigation of the Impact of SCM Components on the Logistics Service Performance. *11th International Symposium on Distributed Computing and Applications to Business, Engineering & Science*, Guilin, pp. 251–255.
- 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, No. 3, pp. 2-9.
- Tseng M.L., Ming K., Wai-Peng W., Chen Y. et Zhan Y., (2016), A framework for evaluating the performance of sustainable service supply chain management under uncertainty, *Intern. Journal of Production Economics*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.09.002>.
- Van Looy, B., Gemmel, P., Van Dierdonck, P. (2003). *Services Management*, 2ème édition, Prentice Hall.
- Vargo, S. Lusch, R. Akaka M. He Y. (2010). Service-Dominant Logic: A Review and Assessment. *Review of Marketing Research*. Vol. 6, No. 1, pp. 125-167. [10.1108/S1548-6435\(2009\)0000006010](http://dx.doi.org/10.1108/S1548-6435(2009)0000006010).
- Wisner J.D. (2003). A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance. *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, No. 1, pp. 1-26.
- Youngdahl, W. E., Loomba, A. P. S. (2000). Service-Driven Global Supply Chains. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 4, pp.329-347.
- 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, No. 3, pp.187-203.