

Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur ?¹

Franck BRULHART, Maître de conférences²
Aix Marseille Université
CNRS - LEST UMR 6123
franck.brulhart@univmed.fr

Btissam MONCEF, Docteur en Sciences de gestion
Chercheur associé - BEM Bordeaux Management School
moncefbtissam@gmail.com

Résumé

Au cours des 20 dernières années, le succès des pratiques de SCM (PSCM), fondées sur le principe d'une coordination accrue entre les fonctions et les activités de l'entreprise et de ses partenaires, conduit à un développement considérable de ce concept, à la fois dans les entreprises et dans les cabinets de conseil. Cependant, malgré cette popularité, il n'existe pas de véritable consensus sur la définition-même du concept ni sur les dimensions organisationnelles permettant sa mise en œuvre. En outre 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 (tant sur le plan des composantes du SCM considérées qu'au plan des indicateurs de performance mobilisés). Dans cette perspective, cet article vise tout d'abord à expliciter et opérationnaliser la notion de « pratiques » de SCM puis à identifier l'impact de ces pratiques sur la performance de l'entreprise, en mobilisant plusieurs indicateurs de performance complémentaires (à la fois financiers et non financiers). Nos résultats, obtenus par le biais d'une série d'équations de régression, mettent 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.

Mots clés

Supply Chain Management (SCM), performance, système de valeur, réseaux sociaux, ressources

¹ Une version modifiée de cette communication est en cours de soumission à la revue « Finance, Contrôle et Stratégie »

² Auteur correspondant

INTRODUCTION

Avec les années 90, l'environnement a évolué vers une mondialisation accrue, une plus grande complexité, une turbulence croissante, un raccourcissement du cycle de vie des produits et des technologies, une montée des exigences des clients à la fois en termes de variété, de qualité et de prix. Face à cette situation, 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 (ou *supply chain*) tout entier (Li et al., 2004). Dans cette optique le Supply Chain Management (SCM) apparaît pour certains comme le moyen de développer un avantage concurrentiel, fondé à la fois sur la maîtrise des coûts et la différenciation, mais aussi sur une réactivité et une flexibilité accrue (Filbeck et al., 2005). 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 ; Alvarado et Kotzab, 2001 ; Mentzer, 2001 ; Filbeck et al., 2005), améliorant de ce fait la performance au sein de chacune des organisations et du système de valeur dans sa globalité (Koh et al., 2007). C'est dans cette perspective qu'au cours des 20 dernières années le concept de SCM a progressivement focalisé l'attention des chercheurs et des praticiens (Tan et al., 2002).

Cependant, malgré cette attention croissante portée au SCM, deux insuffisances de la littérature existante doivent être soulignées. La première concerne la confusion conceptuelle qui touche la notion de SCM. En effet, la définition du SCM elle-même reste peu claire, et il n'existe pas véritablement de consensus sur cette question (Li et al., 2004 ; Gibson et al., 2005 ; Mentzer et al., 2008). En outre, 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). 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 (Li et al., 2004 ; Chen et Paulraje, 2004 ; 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 en 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 Paulraje, 2004), sur

l'intégration des systèmes logistiques au sein de l'entreprise (Rudberg et al., 2004) 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. Enfin, la plupart des études existantes limitent souvent leur appréhension de la performance à des indicateurs partiels ou unidimensionnels 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).

L'ambition de cet article est de répondre à ces insuffisances en appréhendant, de manière empirique, et par le biais de mesures multidimensionnelles l'impact du SCM sur la performance. Pour cela, et après avoir clarifié la définition du SCM, nous identifions trois dimensions constitutives du concept (ou « pratiques » de SCM), avant de tester un modèle de relations entre ces pratiques et la performance de l'entreprise, appréhendées sous la forme d'indicateurs multiples de nature financière et non financière. 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 trois dimensions constitutives (ou « pratiques »). Ensuite, en associant plusieurs dimensions complémentaires d'évaluation de la performance, fondées à la fois sur des critères financiers et non financiers (Norton et Kaplan, 1992), 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.

Dans une première partie, nous discutons la définition même du SCM avant d'en identifier les éléments constitutifs que nous définissons comme les « pratiques » de SCM. 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 des résultats obtenus. Dans ce cadre, nous exposons nos choix d'opérationnalisation des variables et validons notre modèle de mesure

avant de tester nos hypothèses de recherche par le biais d'une méthode de régression. Nos résultats mettent en évidence une influence différenciée des pratiques de SCM sur la performance, tant en termes de types de pratiques discriminantes, que de types d'indicateurs de performance impactés. Ces résultats nous permettent de valider partiellement nos hypothèses, ils sont finalement discutés dans la dernière partie de l'article.

1. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, PRATIQUES DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ET PERFORMANCE

1.1 LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : DÉFINITION ET CARACTÉRISATION

Dans cette partie, nous revenons sur la définition même du SCM avant d'en identifier les éléments constitutifs que nous définissons comme les « pratiques » de SCM.

1.1.1 Le SCM : un concept en développement chargé de polysémie

Si le concept de SCM apparaît dès les années 80 (Oliver et Weber, 1982), il reste relativement limité dans sa définition et son étendue ; il est, de fait, le plus souvent associé à la fonction logistique, et la réflexion académique sur le sujet ne se développe véritablement qu'à partir des années 90 (Lambert, 1994 ; Cooper et al., 1997, Bechtel et Jayaram, 1997). Au cours des 20 dernières années, le succès des pratiques de SCM, fondées sur le principe d'une coordination accrue entre les fonctions et les activités de l'entreprise et de ses partenaires, conduit à un développement considérable de ce concept, à la fois dans les entreprises et dans les cabinets de conseil (Kopczak et Johnson, 2003). Avec ce succès, le SCM se détache progressivement de la logistique pour devenir un domaine à part entière (Cooper et al., 1997).

Cependant, du fait du caractère très récent du développement du concept de SCM, et malgré une popularité croissante, de nombreux auteurs déplorent l'absence d'une définition consensuelle (Mentzer et al., 2001 ; Ho et al., 2002 ; Gibson et al., 2005 ; Mentzer et al., 2008). De nombreuses tentatives visant à faire émerger une conception homogène du SCM ont été mises en œuvre, permettant de classer les différentes définitions existantes (Bechtel et Jayaram, 1997), de distinguer les domaines du SCM et de la logistique (Cooper et al., 1997), ou de séparer le SCM de ses antécédents et de ses conséquences (Mentzer et al., 2001). Pourtant, malgré ces efforts, il semble qu'aucun consensus véritable ne se dégage encore quant à la définition du SCM (Gibson et al., 2005).

De manière générale, il est possible de distinguer trois approches alternatives de ce concept (Tan, 2001 ; Mentzer et al., 2001 ; Ho et al., 2002 ; Gibson et al., 2005 ; Mentzer et al., 2008).

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 de la relation avec les fournisseurs (Shin et al., 2000). Dans cette optique, le SCM conduit l'entreprise à mettre en œuvre une relation de coopération étroite avec un nombre limité de fournisseurs, orientée sur le long terme et caractérisée par une communication ouverte et intense (Chen et Paulrage, 2004). Cette relation se traduit alors par des pratiques de partage d'informations, d'implication du fournisseur dans le processus de développement du produit et du processus, d'utilisation de systèmes de suivi et d'évaluation, de partage des risques, des profits et des coûts ou encore de mise en place de systèmes de juste à temps avec les fournisseurs (Dong et al., 2001 ; Narasimhan et Das, 1999 ; Tan et al., 1998).

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 valeur³ (Ellram et Cooper, 1990 ; Chopra et Meindl, 2001). Cette conception se rapproche d'ailleurs d'une définition élargie de la logistique donnée par le " *Council of Logistics Management* " (Brulhart, 2002) selon lequel la logistique désigne la planification, la mise en œuvre et le contrôle de l'efficacité et de la rentabilité des flux de matières, d'en-cours de stock, de produits finis, d'informations, du point d'origine au point de vente. Cette seconde 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 (concentrée sur la fonction achat ou sur la fonction logistique) en se focalisant sur les processus⁴ 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 ; Mentzer, 2001), du fournisseur initial jusqu'au client final. Le SCM est alors conçu comme une gestion

³ 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).

⁴ 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).

intégrée des processus (réalisée à l'échelle du système de valeur tout entier) qui dépasse les barrières des « silos fonctionnels » et les frontières des organisations (Ho et al., 2002 ; Mentzer et al., 2001) et qui vise à créer de la valeur pour le client et pour l'ensemble des entreprises impliquées (Mentzer, 2001). Trois éléments apparaissent alors particulièrement révélateurs du SCM : tout d'abord le SCM recherche la synchronisation et la convergence de compétences intrafirmes et interfirmes afin de créer de la valeur pour le client (Mentzer et al., 2001). Dans cette optique, le SCM apparaît fondamentalement à la fois « interfonctionnel » et « interorganisationnel » (Cooper et Ellram, 1993 ; Cooper et al., 1997b ; Halley, 1999) ; en outre, cette synchronisation et cette convergence passent par une collaboration et une coopération étroite de l'ensemble des acteurs du système de valeur (Christopher, 1998 ; Bhatnagar et Viswanathan, 2000 ; Tang-Taye et Picard, 2001 ; Min et Mentzer, 2004) ; enfin, il existe une interdépendance très forte entre la performance de chacun des membres du système de valeur de même qu'entre la performance de chacun d'entre eux et la performance globale du système (Cooper et al., 1997a).

Au final, et dans la continuité de la dernière approche présentée, nous nous appuyons sur les définitions proposées par Ho et al. (2002) et Mentzer (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 et visent à améliorer la performance globale du système de valeur et des entreprises qui y sont engagées.

1.1.2 Le caractère multidimensionnel du SCM : les pratiques de SCM

Après avoir clarifié le concept de SCM, il apparaît nécessaire d'identifier les composantes qui le constituent. En effet, adopter une optique de SCM se traduit par la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques constitutives de ce mode de management (Mentzer, 2001) et que nous appellerons « pratiques de SCM » ou PSCM. Ces PSCM 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 (*cf.* 1.1.1). Ainsi, certains privilégient les pratiques relatives à la

gestion amont du système de valeur et se focalisent sur le mode de gestion de la relation avec les fournisseurs (Narasimhan et Jarayam, 1998 ; Shin et al., 2000 ; Pressuti, 2003) alors que d'autres se concentrent sur les pratiques d'intégration des systèmes logistiques (Rudberg et Olhager, 2003) ou de gestion de la relation client (Tan, 2002).

Nous retenons ici trois pratiques qui d'une part, nous semblent particulièrement révélatrices de notre conception du SCM et d'autre part, apparaissent couvrir l'ensemble des facettes du concept : l'échange et le partage d'informations, la gestion partenariale de la relation fournisseur et l'orientation client. Ces trois éléments permettent de rendre compte du degré de coordination et d'intégration au sein du système de valeur de même que du degré de collaboration entre les acteurs du système, en accord avec la définition du SCM retenue précédemment (*cf.* 1.1.1).

- L'échange et le partage d'informations

La volonté de partager des informations avec l'ensemble de ses partenaires du système de valeur apparaît incontestablement comme un facteur central de la mise en œuvre du SCM (Ellram et Cooper, 1990 ; Lalonde et Pohlen, 1996 ; Cooper et al., 1997a ; Mentzer et al., 2001 ; Gammelgaard et Larson, 2001 ; Ho et al., 2002 ; Vickery et al., 2003 ; Min et Mentzer, 2004 ; Humphries et Wilding, 2004 ; 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 (Landeros et al., 1995 ; 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). En outre, les pratiques d'échange d'informations renvoient à une communication intensive, tant sous un aspect formel, sous la forme par exemple de réunions planifiées et régulières, qu'informel, sous la forme par exemple de contacts directs entre les membres des organisations impliquées (Dyer et Ouchi, 1993). 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 ; Montcef, 2008).

- La gestion partenariale de la relation fournisseur

La gestion partenariale de la relation fournisseur est une composante du SCM considérée de manière quasi unanime comme capitale (Ellram et Cooper, 1990 ; Monczka et al., 1998 ; Trent et Monczka, 1999 ; Mentzer, 2001 ; Ho et al., 2002 ; Wisner, 2003 ; Chen et

al., 2004 ; Min et Mentzer, 2004 ; Li et al., 2007 ; Mentzer et al., 2008). Elle se définit comme la mise en place d'une relation étroite et de nature coopérative avec ses 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 ; Brulhart, 2002 ; Brulhart, 2005). De manière plus précise, ce type de relation implique de s'appuyer sur un nombre limité de fournisseurs (Chen et Paulraje, 2004) pour mettre en œuvre des actions conjointes et coordonnées (Cooper et al., 1997a, 1997b) portant sur l'ensemble des processus en jeu dans le système de valeur, de la planification des opérations jusqu'à l'évaluation des résultats obtenus (Gardner et Cooper, 1994 ; Mentzer et al., 2001). En ce sens, l'entreprise travaille de manière étroite et collaborative avec ses fournisseurs dans les domaines de la qualité, de l'innovation, du développement produit ou des procédures de fabrication ou de contrôle (Trent et Monczka, 1999 ; Flynn et Flynn, 2005), sur la base d'un principe de partage de la décision, des risques et des résultats (Spalanzani et Evrard Samuel, 2007 ; Mentzer, 2001). Les objectifs sont négociés et fixés conjointement (Parkhe, 1993). Enfin, cette relation s'inscrit dans la durée et dans la continuité (Heide et John, 1990 ; Noordewier et al., 1990 ; Parkhe, 1993 ; Cooper et al., 1997 ; Chen et Paulraje, 2004) ce qui signifie que les parties s'engagent sur un horizon à long terme. Une gestion partenariale des fournisseurs permet à des entreprises indépendantes, qui travaillent en collaboration étroite, de gérer au mieux le flux de produits et de services tout au long du système de valeur (Jonhston et Lawrence, 1988). Cette pratique permet également une plus grande flexibilité et une plus grande de réactivité (Jarillo, 1988 ; Bronder et Pritzl, 1992 ; Camagni, 1993) dans 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 en permet une mise en œuvre efficace (Mentzer, 2001 ; Wisner, 2003 ; Montcef, 2008)

- L'orientation client

Dans la littérature centrée sur le SCM, le management de la relation client est moins présent que l'établissement de la relation partenariale avec les fournisseurs, du fait notamment de l'existence d'un courant théorique centré sur la fonction achat et privilégiant les relations amont dans la définition du concept (*cf.* 1.1.1). Cette pratique apparaît néanmoins comme une composante essentielle du SCM (Noble, 1997 ; Tan et al., 1998 ; Mentzer, 2001 ; Wisner, 2003 ; Min et Mentzer, 2004 ; Montcef, 2008), en ce qu'elle offre, alliée à la gestion partenariale des fournisseurs, la possibilité d'une coordination « systémique », caractéristique du SCM (Mentzer et al., 1999). 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 (Aggarwal, 1997 ; Tan et al., 1998 ; Li et al., 2005 ; Koh et al., 2007). Ce type de relation implique de développer la capacité de l'entreprise à écouter et à comprendre le client de même que sa capacité à répondre de manière différenciée (voire personnalisée), fiable, rapide et adaptée à ses demandes (Siguaw et al., 1998 ; Xu et al., 2002 ; Li et al., 2005). 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). Cette vision du management de la relation avec le client implique également de considérer la mise en place de techniques de Customer Relationship Management (CRM), destinées à intégrer l'ensemble des fonctions en relation avec la création de valeur pour le client (Lambert et Pohlen, 2001 ; Xu et al., 2002). 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 indiscutablement comme l'un des leviers fondamentaux du SCM.

1.2 SCM, PRATIQUES DE SCM ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Dans cette sous-partie, nous soulignons 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.

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 ; Lebas, 1995 ; Germain, 2004 ; Cauvin et Bescos, 2005). De manière générale, comme dans le contexte spécifique du SCM, il est certes possible de s'accorder sur une définition simple selon laquelle la performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités (Bourguignon, 1995 ; Mentzer et Konrad, 1991). Cependant, si cette conception de la performance apparaît relativement consensuelle, son caractère trop général la rend très difficilement mobilisable par les entreprises à la recherche d'une plus grande efficacité de leurs systèmes d'évaluation. La performance ne prenant réellement de sens que lorsqu'elle est instrumentale (Lorino, 1997), il

est indispensable, au-delà de cette définition générale, de proposer des indicateurs concrets et actionnables de manière à guider les dirigeants dans leurs choix.

Traditionnellement, les indicateurs financiers, et notamment le critère de rentabilité des investissements (*Return On Investment* ou ROI), 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, plus globales et plus complètes, combinant des indicateurs financiers et non financiers visant à renforcer le lien entre les orientations stratégiques et les opérations (Germain, 2004). Cette tendance est née des nombreuses critiques portant sur l'incapacité des indicateurs financiers à appréhender la performance globale de l'entreprise : ceux-ci sont en effet concentrés sur le passé et ne rendent compte que d'une vision à court terme ; ils peinent à proposer une vision synthétique, n'offrant qu'une vision « atrophiée » ; ils ne prennent pas en compte les éléments intangibles de la valeur de l'entreprise ; ils ne sont pas directement révélateurs de la stratégie mise en œuvre par l'organisation et sont responsables d'un décalage entre ce qui est contrôlé et ce qui est décidé ; ils ne reflètent pas immédiatement l'effet des actions managériales ; ils sont 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 ; Ittner et al., 2003 ; St-Pierre et al., 2005 ; Gumb, 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 stratégiques, tableaux de bord de gestion, systèmes de mesure et de gestion de la performance ou autres tableaux de bord prospectifs (Kaplan et Norton, 1992 ; Edvinsson et Malone, 1997 ; Mendoza et Zrihen, 1999 ; Germain, 2005). Cependant, si les indicateurs non financiers apportent incontestablement un contenu riche et approprié pour analyser la performance, il s'agit plus de les considérer comme des éléments complémentaires aux indicateurs financiers que comme des substituts (Said et al., 2003 ; St-Pierre, 2005). Ainsi, malgré les critiques dont ils font l'objet, les indicateurs financiers présentent également des avantages (facilement mesurables, comparables, communicables), qui justifient leur utilisation dans une méthode d'évaluation (Barabel, 1999). 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. En conséquence, il est nécessaire, dans le cadre de notre recherche de combiner ces deux facettes de l'évaluation de la performance en associant des indicateurs financiers à des indicateurs non financiers dans l'esprit du tableau de bord prospectif (Norton et Kaplan, 1992).

Les indicateurs financiers retenus ici sont d'une part issus du « modèle DuPont » (Blumenthal, 1998 ; Gitman, 1998 ; Lietz, 2002 ; Ekoka, 2003 ; Brulhart, 2009), en reprenant les critères les plus communément utilisés pour évaluer la performance d'une organisation autour de la notion de rentabilité (rentabilité commerciale, rentabilité économique, rentabilité financière⁵), et d'autre part complétés par les indicateurs classiques issus du contrôle de gestion (profit, besoin en fonds de roulement, croissance des ventes et trésorerie). Ces différents indicateurs apparaissent également comme les variables les plus souvent mobilisées dans le contexte des études de la performance du SCM (Lusch et Brown, 1996 ; Siguaw et al., 1998 ; Tan et al., 1998 ; Tan et al., 1999 ; Gunasekaran et al., 2001 ; Gunasekaran et al., 2004 ; Wisner, 2003 ; Chen et Paulraje, 2004, Li et al., 2005 ; Koh et al., 2007 ; Montcef, 2008).

En ce qui concerne les indicateurs non financiers retenus ici, nous proposons quatre types de critères. Le premier est relatif à la création de valeur pour le client (Kaplan et Norton, 1992). Cette notion est en effet au cœur de la problématique de SCM et en constitue l'objectif essentiel (Ellram et Cooper, 1990 ; Cooper et al., 1997a ; Lambert et al., 1999 ; Mentzer et al., 2001 ; Ho et al., 2002 ; Evrard-Samuel et Spalanzani, 2006 ; Mentzer et al., 2008). Dans le but de rendre compte de la création de valeur pour le client, nous mobiliserons les notions de qualité de l'offre, de fiabilité, de flexibilité et de réactivité pour faire face aux attentes des clients (Vickery et al., 1999 ; Vickery et al., 2003 ; Gunasekaran et al., 2004 ; Evrard-Samuel et Spalanzani, 2006 ; Koh et al., 2007). Le deuxième concerne la capacité d'innovation de l'entreprise (Kaplan et Norton, 1992 ; Li et al., 2004) et à sa capacité à modifier la nature ou la combinaison des facteurs de production pour offrir un produit ou un service (Durand, 2003). Le troisième est relatif à la maîtrise des coûts (Kaplan et Norton, 1992 ; Tan et al., 1999 ; Li et al., 2004 ; de Koh et al., 2007). Enfin, le quatrième type renvoie à la performance

⁵ 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 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).

sociale et sociétale de l'entreprise, appréhendée par le biais de la satisfaction des salariés (Kaplan et Norton, 1992) et de la préoccupation environnementale.

1.2.2 SCM et performance : hypothèses de recherche

Comme nous l'avons vu précédemment (*cf.* 1.1.1), 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 ; Podolny, 2001).

L'existence de cet « enchâssement 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 (Stuart et al., 1998 ; Moran, 2005 ; Krause et al., 2007). De même, la proximité interorganisationnelle qui est attachée à ce type de réseaux facilite la coordination (Chung et al., 2000 ; Kale et al., 2002 ; Brulhart, 2005) et constitue un gisement d'efficacité et de performance.

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, 1992). La littérature traitant de l'apprentissage organisationnel souligne d'ailleurs l'importance de l'existence de liens forts et d'un enchâssement relationnel puissant avec clients et fournisseurs pour dynamiser l'acquisition de connaissances et le développement de compétences (McEvily et Marcus, 2005).

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 (Hamel et Heene, 1994 ; Prahalad, 1989 ; Stalk et al., 1992 ; Ramsay, 2001). En effet, si l'on adopte l'idée d'une concurrence fondée sur les compétences (Prahalad, 1989 ; 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.

Ces développements nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

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 composantes (ou PSCM) précédemment identifiées (cf. 1.1.2) et la performance de la firme.

- L'échange et le partage d'informations

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, ce qui diminue également les coûts liés à la mesure de la performance et les risques d'incompréhension et de conflits (Williamson, 1975, 1985 ; Anderson et Weitz, 1992 ; Brulhart, 2007). En ce sens, la communication augmente les bénéfices que les parties peuvent tirer de la relation (Anderson et Narus, 1990 ; Anderson et Weitz, 1992 ; Simpson et al., 2001).

Par ailleurs, le partage d'une information précise, riche, adaptée et pertinente contribue à une meilleure coordination des actions des partenaires leur permettant d'atteindre plus

facilement les objectifs fixés (Anderson et Narus, 1990 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Kulp et al., 2004). En assurant la synchronisation des opérations des partenaires, l'échange d'informations va permettre de réduire les stocks, de diminuer les coûts et de générer plus de valeur pour le client (Lee et al., 2000). De même, l'intensité de l'échange d'informations permet d'améliorer la réactivité des organisations confrontées à l'évolution rapide des marchés et des attentes des clients (Narasimhan et Nair, 2004 ; Spekman et al., 1998). La volonté d'une entreprise de transmettre de façon systématique les informations concernant les décisions ou les changements portant sur les programmes marketing ou de production par exemple, offre la possibilité à ses partenaires de planifier et d'organiser au mieux leur propre activité en fonction de ces informations et d'éviter les imprévus (Leuthesser, 1997 ; Langfield-Smith et Greenwood, 1998). L'échange d'informations donne alors aux entreprises la possibilité d'améliorer non seulement leur efficacité, mais aussi leur réactivité et leur flexibilité. 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 ; Leuthesser, 1997).

Ces développements nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

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

- La gestion partenariale de la relation fournisseur

Une gestion partenariale des fournisseurs, fondée sur une relation étroite avec un nombre limité d'acteurs permettant la mise en œuvre conjointe d'actions coordonnées apparaît comme une source d'avantage concurrentiel pour la firme. En effet, elle permet de développer une compétence centrale, une expertise unique, impossible ou 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 (Jayaram et al., 1999 ; 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 (McGinnis et Vallopra, 1999 ; Wisner, 2003 ; Spalanzani et Evrard-Samuel, 2007). De plus, l'existence d'une relation étroite avec un nombre limité de fournisseurs permet un accès facilité à des ressources critiques clés, une plus grande efficacité dans les choix techniques liés à la conception et à l'industrialisation (Monczka et al., 1998), l'élimination des pertes de temps et la canalisation des efforts sur d'autres activités créatrices de valeur (Balsmeir et Voisin, 1996), l'augmentation de la qualité des produits (Lambert et Pohlen, 2001).

Au final, la gestion de la relation partenariale des fournisseurs offre des opportunités de création de valeur à la fois pour le client et pour l'actionnaire (Ellram et Liu, 2002 ; Pressuti, 2003 ; Chen et al., 2004).

Ces développements nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

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

- L'orientation client

L'orientation client fait référence à la construction d'une relation à long terme avec le client, caractérisée par une volonté d'écouter et de comprendre le client afin de répondre au mieux aux attentes de ce dernier (cf. 1.1.2). Dans l'optique de la théorie des ressources, l'existence d'une telle relation avec le client 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 (Srivasta et al., 2001) ; elle est de ce fait susceptible de générer une performance supérieure pour l'entreprise et pour les actionnaires (Srivasta et al., 2001). En accentuant la confiance entre les parties et leur engagement respectif, ce type de relation réduit l'incertitude attachée à la transaction et améliore la fidélité du client (Boles et al., 1997 ; Luo et al., 2003). 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 (Boles et al., 1997 ; 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).

Ces développements nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

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

2. MÉTHODOLOGIE, RÉSULTATS ET DISCUSSION

La seconde partie de cet article est consacrée à la présentation de la méthodologie mobilisée ainsi qu'à l'exposé des résultats obtenus.

2.1 MÉTHODOLOGIE

Dans cette partie, nous présentons la population de recherche, la mesure des variables utilisées et le test des hypothèses.

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, afin de s'assurer que les interlocuteurs étaient capables d'appréhender globalement les interfaces de la chaîne logistique et d'avoir une vue d'ensemble de la performance. 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. Ces mesures ont ensuite fait l'objet d'une traduction, lorsque cela était nécessaire, et d'un pré-test. En fin de compte, toutes les variables du modèle ont donné lieu à une mesure multi-items évaluée par une échelle bipolaire en sept points (de «tout à fait d'accord» à «pas du tout d'accord» ou de «très faible performance» à «très forte performance»). Les différentes échelles utilisées sont présentées en annexe A. 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*). Ces tests sont très satisfaisants puisque les valeurs de KMO et de MSA sont largement supérieures à 0,5. Après une rotation Varimax, nous avons purifié les échelles, en éliminant les items n'ayant aucune contribution factorielle supérieure ou égale à 0,5 sur l'une des composantes principales relevées (Évrard et al., 1997). A la suite de l'étude de la validité des échelles, nous nous sommes penchés sur la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle en utilisant la mesure de l'alpha de Cronbach (cf. annexe A). Cette analyse nous a conduits à modifier la composition de certaines des variables (cf. annexe A).

- 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, Taylor and Osland 1998; Carr and Pearson 1999). De ce fait, 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 ; Sousa 2004). 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 avons combiné les mesures classiques de rentabilité (*ROE, ROA, ROS, ROI*) avec les variables généralement utilisées pour évaluer la performance des relations interorganisationnelles, telles que la croissance des ventes, le profit, l'amélioration de la trésorerie ou l'amélioration du Besoin en Fonds de Roulement (Lusch et Brown, 1996 ; Noordewier et al., 1990 ; Wisner, 2003 ; Luo et al., 2004 ; Brulhart, 2009). La mesure finale de cette variable comprend 8 items et présente un alpha égal à 0.914. 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 (Vickery et al., 1999 ; Vickery et al., 2003 ; Gunasekaran et al., 2004), à la capacité d'innovation (Li et al., 2004), à la maîtrise des coûts (Tan et al., 1999 ; Li et al., 2004 ; Koh et al., 2007) et à la performance sociale et sociétale. A la suite de l'analyse en composante principale, nos indicateurs de performance non financières ont été décomposés en sept catégories : la performance sociale (alpha égal à 0.740), la maîtrise des coûts (alpha égal à 0.833), la capacité d'innovation (alpha égal à

0.792), l'efficacité et le respect des délais (alpha égal à 0.808), la réactivité et l'adaptabilité (alpha égal à 0.888), la qualité des produits et services (alpha égal à 0.841) et la satisfaction des clients (alpha égal à 0.912).

- Variables explicatives

La mesure de gestion partenariale de la relation fournisseur est issue des mesures proposées par Krause et Ellram (1997), Mohr et Spekman (1994) et des échelles développées dans le contexte du SCM (Monczka et al., 1998 ; Chen et al., 2004, Chen et Paulraje, 2004). Cependant, l'analyse en composante principale nous a conduits à distinguer deux construits différents : l'un rendant compte du partenariat avec les fournisseurs et 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) et composé de 2 items. La mesure de management de la relation client (orientation client) est adaptée des mesures classiques proposées par Morgan et Hunt (1994), Narver et Slater (1990), Kohli et Jaworski (1993), et des échelles développées dans le contexte du SCM (Tan et al., 1999 ; Chen et al., 2004, Li et al., 2005). Après purification, cette échelle comprend 7 items (alpha égal à 0.863). 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) 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 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 tout d'abord considéré le risque de multicollinéarité. Même si toutes nos variables explicatives sont issues d'une ACP, ce qui écarte a priori ce risque, nous avons réalisé l'analyse de régression successivement sur 100%, 85% et 90% de l'échantillon. Or, suite à ces modifications d'échantillon, les coefficients Béta sont restés stables (valeur et signe), ce qui nous permet de penser que le phénomène de multicollinéarité n'a pas influencé les résultats obtenus. En outre, les valeurs de VIF (*Variance Inflation Factors*) pour les variables explicatives du modèle sont inférieures à 3, ce qui écarte tout risque de multicollinéarité (Levin et Cross, 2004). 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^2). 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 (Evrard et al., 1997)⁶.

2.2 RÉSULTATS ET DISCUSSION

Cet article vise à proposer un tableau synthétique et global de l'impact des pratiques de SCM sur la performance. Il définit trois pratiques constitutives de la mise en œuvre du SCM et prend en compte deux catégories d'indicateurs de la performance : des indicateurs financiers et des indicateurs non financiers. Nos résultats montrent que les PSCM impactent effectivement la performance de l'organisation, à des degrés divers. Le tableau 1 présente les résultats des analyses de régression visant à valider nos hypothèses.

Insérer tableau 1 ici

Les différents modèles présentés montrent globalement un impact positif de la gestion partenariale de la relation fournisseur (c'est le cas pour 6 variables de performance sur 8), ce

⁶ Le graphique de répartition des résidus par rapport à une répartition Normale montre que la majorité des résidus est alignée (la distribution des résidus prédits est donc globalement confondue avec celle des résidus observés). Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir que seul un individu sort de l'intervalle [-3 ; +3] et seuls cinq individus sortent de l'intervalle [-2 ; +2] soit moins de 3%, ce qui satisfait l'exigence d'homoscédasticité. Enfin, le test de Durbin Watson est significatif pour un seuil d'erreur de 1% ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse d'autocorrélation des termes d'erreur.

qui nous permet de valider de manière partielle notre hypothèse H1b. 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. En ce sens, nos résultats permettent de compléter les recherches existantes au travers de la présentation d'un modèle global prenant en considération les différentes 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 Paulraje (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 soulignent également l'influence positive significative de l'orientation client sur la performance (pour 6 variables de performance sur 8), ce qui nous permet de valider de manière partielle notre hypothèse H1c. 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, la qualité de l'information échangée influence positivement la performance dans 4 des 8 modèles présentés de même que l'échange et le partage d'informations dans 2 des 8 modèles. Si ces résultats apparaissent plus partagés, ils nous conduisent également à valider partiellement notre hypothèse H1a. 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 effet si l'on s'appuie sur la théorie de la richesse des médias, il existe deux contingences relatives au traitement de l'information : l'incertitude (relative à la quantité d'information diffusée) et l'ambiguïté (relative à la richesse de l'information). Alors que les situations dominées par une forte incertitude nécessitent une diffusion large d'information et une communication intensive, celles qui sont caractérisées par une forte ambiguïté demandent une information riche. Pour les relations considérées ici, la différenciation entre émetteur et récepteur existant au sein des relations verticales du fait de la spécificité organisationnelle, culturelle et sectorielle de chaque partenaire génère effectivement une forte ambiguïté (Daft et Lengel, 1986) alors que l'existence de relations étroites et durables entre les parties, caractérisées par des interactions fréquentes et régulières et par une forte confiance, réduit l'incertitude.

L'ensemble de ces résultats nous permet de conclure à une validation partielle de notre hypothèse H1 portant sur l'influence positive du SCM sur la performance de la firme. En effet, les trois composantes du SCM présentent un impact conjoint positif sur la performance pour 3 des 8 modèles présentés. En ce sens, le SCM, appréhendé comme une combinaison de l'échange d'informations, du partenariat avec les fournisseurs et de l'orientation client, influence positivement la réactivité et la flexibilité de l'entreprise, l'efficacité et le respect des délais ainsi que la satisfaction du client.

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 présents dans le système de valeur (cf. 1.2.2). Au sens de Granovetter (1973, 1983), la force des liens se définit comme une combinaison de l'intensité de la proximité affective, de la fréquence des interactions et du degré de réciprocité de la relation, autant de caractéristiques que nous avons attribuées aux relations avec les partenaires du système de valeur dans une optique de SCM. 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 de ce fait 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 ; Brulhart et Puaux, 2009). Le fait d'avoir accès à ces informations non redondantes permet alors de faciliter la créativité, définie comme la capacité à générer des idées, des solutions, des produits ou des processus originaux ou renouvelés. 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, 19973, 1983) que nous venons de développer. 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 (cf. modèles 3 et 5). 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 Paulraje, 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 « pratiques » de SCM puis à identifier l'impact de ces pratiques sur la performance de l'entreprise, en mobilisant plusieurs indicateurs de performance complémentaires (à la fois financiers et non financiers). 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. Ainsi, le SCM, appréhendé comme une combinaison de l'échange d'informations, du partenariat avec les fournisseurs et de l'orientation client, influence positivement la réactivité et la flexibilité de

l'entreprise, l'efficacité et le respect des délais ainsi que la satisfaction du client. De manière plus détaillée, 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 ; 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. Enfin, l'échange et le partage d'informations influence positivement la qualité des produits et des services et la satisfaction du client alors que la qualité de l'information échangée affecte positivement la capacité d'innovation, l'efficacité et le respect des délais, la réactivité ainsi que la qualité des produits et des services.

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 à l'ensemble des entreprises. 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, peut 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 mesure 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 (Dess et Robinson, 1986 ; Venkatraman and Ramanujam 1986 ; Gauzente, 2000). 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. Enfin, compte tenu de l'absence de consensus portant sur la définition du SCM et de ses composantes, il semble intéressant de tester l'impact sur la performance de pratiques issues d'autres conceptions du SCM.

Tableau 1 : Résultats de l'analyse de régression

Variables explicatives :	Modèle 1 ⁷	Modèle 2 ⁸	Modèle 3 ⁹	Modèle 4 ¹⁰	Modèle 5 ¹¹	Modèle 6 ¹²	Modèle 7 ¹³	Modèle 8 ¹⁴
Variables de contrôle :								
CA	ns	- 0.161*	- 0.158*	ns	ns	ns	ns	ns
Secteur d'activité	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Fonction du répondant	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Variables indépendantes :								
Qualité de l'information échangée	0.063	- 0.055	0.062	0.256**	0.148*	0.180*	0.163*	0.121
Echange et partage des informations	- 0.075	0.058	- 0.028	- 0.222**	- 0.095	0.121	0.229**	0.152*
Management de la relation client (orientation client)	0.222**	0.330***	0.172*	0.101	0.295**	0.239**	- 0.021	0.397***
Gestion partenariale de la relation fournisseur	0.272**	0.419***	0.434***	0.145	0.440***	0.181*	0.146	0.286***
Recours à un nombre limité de fournisseurs	- 0.003	- 0.101	- 0.130*	- 0.048	- 0.169*	- 0.058	0.049	- 0.088
R ² ajusté	0.147	0.364	0.252	0.121	0.227	0.092	0.102	0.400
F test (signification)	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	0.005	0.004	0.000

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

⁷ Variable dépendante : « performance financière »

⁸ Variable dépendante : « performance sociale et sociétale »

⁹ Variable dépendante : « maîtrise des coûts »

¹⁰ Variable dépendante : « capacité d'innovation »

¹¹ Variable dépendante : « efficacité et respect des délais »

¹² Variable dépendante : « réactivité et adaptabilité »

¹³ Variable dépendante : « qualité des produits et services »

¹⁴ Variable dépendante : « satisfaction du client »

Bibliographie

- Alvarado U.Y., Kotzab H. (2001), "Supply Chain Management: the integration of logistics in marketing", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 183-198
- Anderson E., Weitz B. (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitments in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, feb., pp. 18-34.
- Anderson J.C., Narus J.A. (1990), "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, vol.54, pp. 42-58
- Barabel M. (1999), « Activités quotidiennes, caractéristiques et performance des PDG des grandes entreprises », Thèse nouveau régime en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine
- Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N°1, pp. 99-120
- Bechtel C., Jayaram J. (1997), "Supply chain management: a strategic perspective", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8 N°1, pp. 15-34
- Bhatnagar R., Viswanathan S. (2000), "Re-engineering Global Supply Chains: Alliances Between Manufacturing Firms and Global Logistics Services Providers", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 30 n°1, pp.12-34
- Blumenthal, R. G. (1998), "This is the gift to be simple: Why the 80-year-old Du Pont model still has fans", *CFO Magazine*, jan., pp. 1-3.
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, pp. 61-66,
- Bronder C., Pritzl R. (1992), "Developping Strategic Alliances: a Conceptual Framework for Successful Cooperation", *European Management Journal*, vol. 10 n°4, pp. 412-421
- 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, pp. 167-191
- Brulhart F. (2005), « Proximité et réussite des partenariats verticaux logistiques dans le secteur agroalimentaire français », *Management International*, vol. 9, n°4, p. 17-30
- Brulhart F. (2007) "Les déterminants de la réussite des alliances logistiques : une vision intégrative », *Management International*, Vol.12, N°1.
- Brulhart F. (2009), *Les sept points clés du diagnostic stratégique par la méthode des cas*, Eyrolles, Paris
- Camagni R. (1993), "Interfirm Industrial Networks. The Costs and Benefits of Cooperative Behavior" *Journal of Industry Study*, vol.1 n°1, pp. 1-15
- Cauvin, E., 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, pp.5-25
- Chen I.J., Paulraj A. (2004), "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements", *Journal of Operation Management*, Vol. 22, N° 2, pp. 119-150
- Chopra S., Meindl P. (2001), *Supply Chain Management : Strategy, Planning and Operation*, Prentice Hall, NJ
- Christopher M. (1998), *Logistics and supply chain Management: strategies for reducing costs and improving services*, London, FT
- Christopher, M. (2000), "The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no. 1, pp. 37-44.
- Chung S.A., Singh H., Lee K. (2000), « Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°1, pp. 1-21.
- Closs D.J., Goldsby T.J. (1997), "Information Technology influence on world class logistics capability", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 27, N°1, pp. 4-14
- Cooper M.C., Ellram L.M. (1993), "Characteristics of Supply Chain Management and the Implication", *The International Journal of Logistics Management*, vol.4 n°2, pp.13-24
- Cooper M.C., Ellram L.M., Gardner J., Hanks A. (1997b), "Meshing Multiple Alliances" *Journal of Business Logistics*, vol. 17 n°1, pp.67-89
- Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh J.D. (1997a), "Supply chain management: more than a new name for Logistics", *International Journal of Logistics Management*, Vol.8, N°1, pp. 1-14
- Cumby J., Conrod J. (2001), "Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, n° 3, pp. 261-272.
- Daft R.L. ; 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., Webster F.E. (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 23-37

- Dess G.G., 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, pp. 265-273
- Dong Y., Carter C., Dresner M.E. (2001), "JIT purchasing and performance: an exploratory analysis of buyer and supplier perspectives", *Journal of Operation Management*, Vol. 19, pp. 471-483
- Durand R. (2003), *Guide du management stratégique*, Dunod Paris
- Eccles R.G. (1999), « Le manifeste de l'évaluation des performances », in *Les systèmes de mesure de la performance*, *Harvard Business Review*, Éditions de l'Organisation.
- Edvinsson, L., Malone, M.J. (1997), *Intellectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, NY, Harper
- Ekoka B. (2003), *Structuration du modèle financier du contrôle de gestion à travers les disciplines à source*, cahier de recherche 2003-160, IAE de Toulouse.
- Ellram L.M., Cooper M.C. (1990), "Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 1 n°2, pp. 1-10
- Ellram L.M., Liu B. (2002), "The financial impact of supply management", *Supply Chain Management Review*, Vol. 6, N°6, pp. 30-37
- Evrard, Y., Pras B., Roux E. (1997), *Market – Etudes et Recherches en Marketing*, Nathan, Paris, 2ième édition
- Filbeck G., Gorman R., Greenlee T., 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, pp. 199-216
- Flynn B.B., Flynn E.J. (2005), "Synergies between supply chain management and quality management: emerging implications", *International Journal of Production Research*, Vol. 43, N°16, pp. 3421-3436
- Gammelgaard B., Larson P.D. (2001), "Logistics skills and competencies for supply chain management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, N°2, pp. 27-50
- Gardner J., Cooper M. (1994), "Partnerships : a Natural Evolution in Logistics", *Journal of Business Logistics*, vol.15 n°2, pp. 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, pp. 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, pp. 33-52
- Germain, C. (2005), « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 8, n°3, pp. 125-143
- Gibson B.J., Mentzer J.T., Cook R.L. (2005), "Supply chain management: the pursuit of a consensus definition", *Journal of Business Logistics*, vol. 26, n°2, pp.17-25
- Gitman, L.J. (2000), *Principles of Financial Management*, 8th Edition, Addison Wesley Publishers.
- 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.) San Francisco, CA; p. 201-233.
- Granovetter M. (1992), « Problems of explanation in economic sociology », in N. Nohria, R.G. Eccles (Eds), *Networks and organizations: structure, form and actions*, Harvard Business School Press, p. 25-36
- Gumb B. (2005) "Chaîne de performance et performance de chaîne ou le contrôle par delà le dogme de l'entité », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 23, N°1, pp.36-58
- 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., Tirtiroglu E. (2001), "Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 21, no. 1/2, pp. 71-87.
- Halley A. (1999), "Les mécanismes d'intégration logistique en contexte d'impartition en réseau", Thèse nouveau régime en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, CRET-LOG, Aix-en-Provence.
- Hamel G., Heene A. (1994), *Competence-based competition*, J. Wiley, Chichester
- Heide J.B., John G. (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: the Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing Research*, feb, pp.24-35.
- Ho D.C.K. Au F.K., Newton E. (2002), "Empirical research on supply chain management: a critical review and recommendations", *International Journal of Production Research*, Vol. 40, N°17, pp. 4415-4430
- Humphries A.S., Wilding R. (2004), "Sustained monopolistic business relationships: a UK defense procurement case", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, N°1, pp. 99-120
- Ittner C.D., Larcker D.F. (1998), "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction", *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, pp. 1-35.

- Ittner C.D., Larcker D.F., Randall T. (2003), "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 715-741.
- Jarillo J.C. (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp.31-41
- Johnston R., Lawrence P.R. (1988), "Beyond Vertical Integration - the Rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review*, jul., pp. 94-101.
- Kale P., Dyer J.H., Singh H. (2002), « Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 8, p. 747-768
- Kannan V.R., Tan K.C. (2003), "Attitudes of US and European managers to supplier selection and assessment and implication for business performance", *Benchmarking*, Vol. 10, N°, pp. 172-189
- Kaplan R., Johnson T. (1987), *Relevance Lost : The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston,.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), "The balanced scorecard, measures that drive performance", *Harvard Business Review*, jan., pp. 71-79.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1", *Accounting horizons*, 15, 87-104.
- Koh L.S.C., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu, E., Zaim S. (2007), "The impact of supply chain management practices on performance of SME's", *Industrial Management & Data System*, Vol. 107, N°1, pp. 103-124
- Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990), "Market orientation: the construct research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, N°2, pp. 1-18
- Kopczak L.R., Johnson M.E. (2003), "The supply chain management effect", *Sloan Management Review*, spring 2003, pp.27-34
- Krause D.R., Ellram L.M. (1997), "Success Factors in Suppliers Development", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 27 n°1, pp. 39-52
- Krause D.R., Handfield R.B., Tyler B.B. (2007), « The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement », *Journal of Operations Management*, vol.25, p. 528-545.
- Kulp S. C., Lee H. L., Ofek, E. (2004), "Manufacturer Benefits from Information Integration with Retailer Customers", *Management Science*, vol. 50, no. 4, pp. 431-444.
- Lalonde B.J., Pohlen T.L. (1996), « L'estimation des coûts de la chaîne logistique », *Logistique et Management*, Vol. 4, N°2, pp. 5-19
- Lambert D.M. (1994), *The international Center for Competitive excellence*, University of North Florida
- Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J.T. (1999), "Building Successful Logistics Partnerships", *Journal of Business Logistics*, vol. 20 n°1, pp. 165-181
- Lambert D.M., Pohlen T.L. (2001), "Supply Chain metrics", *The international Journal of Logistics Management*, Vol. 12, N°1, pp. 1-19
- Landeros R., Reck R., Plank R.E. (1995) "Maintaining buyer-supplier partnerships", *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 31, No. 3
- Langfield Smith K., Greenwood M.R. (1998), "Developing Cooperative Buyer-Supplier Relationships: a Case Study of Toyota", *Journal of Management Studies*, vol. 35 n°3, pp.331-353
- Lebas M. (1995), « Oui il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, N°269, pp. 66-71
- Leuthesser L. (1997), "Supplier Relational Behavior: an Empirical Assessment", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 245-254.
- Levin D.Z.; Cross R. (2004). "The Strength of Weak Ties you can Trust: The mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer", *Management Science*, Vol. 50, N° 11, p. 1477-1490.
- Li S., Rao S.S., Ragu-Nathan T.S. 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, pp. 618-641
- Lietz, T.J. (2002), *Really modified Du Pont analysis: five ways to improve return on equity*, Research paper of Mesa State College
- Lordon, F. (2000), "La création de valeur comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la valeur actionnariale », *L'année de la régulation*, Vol. 4, pp. 117-165
- Lorino Ph. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Luo X., Griffith D.A., Liu S.S., 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, pp. 25-45
- Lusch, R. F., Brown J. R. (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, vol. 60, October, pp. 19-38

- McEvily B., Marcus A. (2005), « Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 26, p. 1033-1055.
- Mendoza C., Zrihen R. (1999), « Les tableaux de bord au cœur des processus de changement », *Echange*, N°153, pp. 57-60
- Mentzer J.T., DeWitt W., Kkeebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D., Zacharia Z.G. (2001), « Defining supply chain management », *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, N°2, pp.1-25
- Mentzer J.T., Min S., Zacharia Z.G. (2000), "The nature of interfirm partnering in supply chain management", *Journal of Retailing*, Vol. 76, N°4, pp.549-568
- Mentzer J.T., Stank T.P., Esper T. (2008), "Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production and operations management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 29, N° 1, pp. 31-46
- Moberg C.R., Cutler B.D., Gross A., Speh T.W. (2002), "Identifying antecedents of information exchange in supply chains", *International Journal of physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 32, N°9, pp.755-770
- Mohr J., Nevin J.R. (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels : a Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, oct., pp.36-51
- Mohr J., Spekman R. (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 165-152.
- Monczka R.M., Peterson K.J., Handfield R.B., Ragatz G.L. (1998), "Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective", *Decision Science*, Vol. 29, N°3, pp. 553-577
- Montcef B. (2008), « Etude de l'impact des pratiques SCM sur la performance financière et non financière des entreprises », Thèse nouveau régime en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille II
- Moran P. (2005), « Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance », *Strategic Management Journal*, vol 26, n°12, p. 1129-1151
- Nahapiet J., Goshal S. (1998), « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 38, n°2, p. 242-266
- Narasimhan R., Das A. (1999), "Manufacturing agility and supply chain management practices", *Production and Inventory Management Journal*, Vol 40, N°1, pp. 4-10
- Narasimhan R., Jarayam J. (1998), "Causal linkage in supply chain management: an exploratory study of North American manufacturing firms", *Decision Science*, Vol. 29, N°3, pp. 579-605
- Narasimhan R., Nair C. (2004), "The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity and performance", *International of Production Economics*, Vol. 96, N°4, pp. 301-313
- Noble, D. (1997), "Purchasing and Supplier Management as a Future Competitive Edge," *Logistics Focus*, (5:5), pp. 23-27
- Noordewier, T.G., John G., Nevin J.R. (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships ", *Journal of Marketing*, October, pp. 80-93.
- Oliver R.K., Webber M.D. (1982), "Supply chain management: logistics catches up with strategy, Outlook", in M. Christopher (1992), *Logistics: the strategic issues*, London England: Chapman et Hall
- Parkhe A. (1993), "Strategic Alliance Restructuring : a Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 36 n°4, pp. 794-829.
- Podolny JM. (2001), "Networks as the pipes and prisms of the market", *American Journal of Sociology* , vol. 107, n°1, p. 33-60
- Porter M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris Economica
- Pressuti W. (2003), "Supply chain management and e-procurement: creating value added in the supply chain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, N° 3, pp. 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, pp.8-47
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), "Developmental Process of Cooperative Inter Organizational Relationship", *Academy of Management Review*, vol. 19 n°1, pp. 90-118
- Rudberg M., Olhager J. (2003), "Manufacturing networks and supply chain: an operations strategy perspective", *Omega*, Vol. 31, N°1, pp. 29-39
- Ryals L.J., 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, pp. 312-326
- Said, A.A., Hassab Elnaby H.R., Wier B. (2003), "An empirical investigation of the performance consequences of non-financial measures", *Journal of Management Accounting Research*, 15, 193-223
- Shin H., Collier D.A., Wilson D.D. (2000), "Supply management orientation and supplier/buyer performance", *Journal of Operation Management*, Vol. 18, pp. 317-333

- Siguaw J.A., Simpson P.M., 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, no. July, pp. 99-111
- Simpson P.M., Siguaw J.A., Baker T.L. (2001) "A Model of Value Creation: Suppliers Behaviours and their Impact on Reseller-Perceived Value", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, pp. 119-134
- Spalanzani A., Evrard Samuel K. (2007) « L'absorption de l'incertitude dans la chaîne logistique : passé, présent et futurs », in « La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs », p45-66.
- Srivasta R., Fahey L., Christensen H.K. (2001) "the resource-based view view and marketing: the role of market based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 27, N°6, pp. 777-802
- Stalk G., Evans P., Shulman L. (1992), "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, march, pp. 57-69
- St-Pierre J., Lavigne B., Bergeron H. (2005) « Les indicateurs de performance financière et non financière, complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », Communication au XVI congrès de l'Association Française de Comptabilité, Lille (France)
- Stuart F.I., Decker P., McCutheon D., Kunst R. (1998), "A leverage learning network", *Sloan Management Review*, Vol. 39, N°4, pp. 81-94
- Swink M., Narasimhan R., Kim S.W. (2005), "Manufacturing practices and strategy integration: effects on cost efficiency, flexibility and market based performance", *Decision Science*, Vol. 36, N°3, pp. 427-457
- Tan K.C. (2001), "A framework of supply chain management literature", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7, N°1, pp. 39-48
- Tan K.C. (2002), "Supply chain management: practices, concerns and performance issues", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38, N°1, pp. 42-53
- Tan K.C., Kannan V.R. Handfield R.B. (1998), "Supply chain management, supplier performance and firm performance", *International Journal of Purchasing and material Management*, Vol. 34, N°3, pp. 2-9
- Tan K.C., Kannan V.R. Handfield R.B., Ghosh S. (1999), "Supply Chain Management: an empirical study of its impact on performance", *International Journal of Operations and production Management*, Vol. 19, N°10, pp. 1034-1052
- Tan KC, Lyman SB., Wisner JD. (2002), "Supply chain management: a strategic perspective", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, N°6, pp. 614-631.
- Tang-Taye J.P., P. Picard (2001), "Système d'information et supply chain management: rôle d'un prestataire de service logistique », *Logistique et Management*, vol.8, n°2, pp.17-27
- Tracey M., 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, pp.174-188
- Trent R.J., Monczka R.M. (1999), "Achieving world class supplier quality, Total Quality Management", Vol. 10, N°6, pp. 927-938
- Venkatraman N., Ramanujam, V. (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 4, pp. 801-814.
- Vickery S., Calantone R., Dröge C. (1999), "Supply Chain Flexibility: An Empirical Study", *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 35, no. 3, pp. 16-24
- Vickery S.K., Jarayam J., Droge C., 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, pp. 523-539
- Wernerfelt B. (1984), "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N°2, pp. 171-180.
- Williamson O. (1985), *The Economic Institution of Capitalism*, Free Press, New York
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press New York.
- Wisner J.D. (2003), "A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance", *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, N°1, pp. 1-26
- Xu Y., Yen D.C., Lin B., Chou D.C. (2002), "Adopting customer relationship management technology", *Industrial Management Data System*, Vol. 102, N° 8, pp. 442-452
- Zhu Z., 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, pp. 187-203

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"> La rentabilité des actifs (ROA) La rentabilité des investissements (ROI) La création de valeur pour l'actionnaire (ROE) La performance commerciale (ROS) L'amélioration du besoin en fonds de roulement Le profit moyen La croissance des ventes L'amélioration de la trésorerie
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> <p><i>Efficacité et respect des délais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> L'efficacité dans la production des offres Le respect des délais La rapidité de livraison
Alpha = 0.888	<p><i>Réactivité et adaptabilité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires* La rapidité dans le changement des volumes de productions La rapidité dans le changement du mix-produit La rapidité dans le changement de conception des offres
Alpha = 0.841	<p><i>Qualité des produits et des services</i></p> <ul style="list-style-type: none"> L'amélioration de la qualité* Le taux de défaut Le taux de retour La qualité du produit
Alpha = 0.912	<p><i>Satisfaction des clients</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La qualité du service au client La satisfaction des clients Le traitement des réclamations des clients*
Alpha = 0.7924	<p><i>Innovation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Le développement de nouveaux processus ou de nouvelles technologies Le développement de nouveaux produits ou de nouveaux services L'amélioration des processus
Alpha = 0.833	<p><i>Maîtrise des coûts</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La réduction des coûts La productivité
Alpha = 0.740	<p><i>Performance sociale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> L'engagement des salariés La motivation des salariés* La satisfaction du personnel Le respect de l'environnement*

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

La gestion partenariale de la relation fournisseur	
Alpha = 0.873	<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>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 Quand un accord est conclu, nous pouvons toujours compter sur le fournisseur clé pour nous satisfaire nos exigences Nous associons nos principaux fournisseurs dans la fixation de nos objectifs*</p>
Alpha = 0.815	<p>Faible nombre de fournisseurs Nous faisons confiance à un nombre limité de fournisseurs Nous avons une relation avec un nombre limité de fournisseurs</p>
L'échange et le partage d'informations	
Alpha = 0.784	<p>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) :</p> <p>Echange et partage d'informations Nos partenaires nous tiennent pleinement au courant des événements ayant un impact sur notre activité Nous échangeons avec nos partenaires toute information qui aiderait à améliorer la planification de l'activité Dans la relation avec nos partenaires, il est entendu que toute information utile pour l'autre partie sera communiquée Dans la relation avec nos partenaires, le contenu des informations échangées ne se limite pas au contenu spécifié par les accords Avec nos partenaires, nous partageons des informations sensibles (finance, production, R&D, concurrence) L'échange d'information avec nos partenaires se déroule fréquemment de manière formelle et informelle Nous partageons avec nos partenaires des informations de propriété industrielle *</p>
Alpha = 0.895	<p>Qualité de l'information L'échange d'information avec nos partenaires se fait au bon moment L'échange d'information avec nos partenaires est précis L'échange d'information avec nos partenaires est complet L'échange d'information avec nos partenaires est suffisant 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* Nous mesurons et évaluons en permanence la satisfaction de nos clients Nous recherchons en permanence plus de satisfaction de nos clients Nous permettons à nos clients d'avoir accès à notre assistance en cas de besoin Nous avons une relation de confiance avec nos clients* Notre client nous considère comme fiable et crédible Notre relation avec les clients mérite toute notre attention Nous travaillons sur la construction de relations à long terme avec nos clients Nous travaillons sur les réclamations formelles et informelles de nos clients Nous suivons avec nos clients les retours concernant la qualité des produits et des services*</p>

