

# L'impact des pratiques de *Supply Chain Management* sur la performance de l'entreprise

---

Franck BRULHART

Aix-Marseille Université - LEST UMR 6123

Professeur affilié Toulouse Business School

Btissam MONCEF

Enseignant-chercheur - ESCE Paris – CretLog

*Classification JEL* : M110 – *Réception* : Février 2009 ; *Acceptation* : Décembre 2009

*Correspondance* : [franck.brulhart@univmed.fr](mailto:franck.brulhart@univmed.fr) ; Faculté des Sciences Economiques et de Gestion – 14, Avenue Jules Ferry – 13 621 Aix en Provence cedex.

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

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

*Abstract*: Numerous studies examine the relationship between Supply Chain Management (SCM) and the development of a competitive advantage. These studies, however, are mostly both incomplete and disparate. The purpose of this article is to identify the precise nature of *SCM* practices and to empirically test the relationship between the latter and performance. More specifically, this article tests the impact of 3 *SCM* practices on 8 different performance metrics, both financial and non financial. Our results show that *SCM* practices determine performance in different ways and at different levels, both considering the type of practice and the type of performance indicator used.

*Key words*: Supply Chain Management (SCM) – performance – *SCM* practices (PSCM) – social capital theory – resources.

Avec les années quatre-vingt dix, face à la montée des contraintes concurrentielles, les organisations ont pris conscience qu'il n'était plus suffisant d'améliorer l'efficacité uniquement à l'intérieur des frontières de l'entreprise, mais qu'il était nécessaire de rechercher des gisements de compétitivité à l'échelle du système de valeur<sup>1</sup> (ou *supply chain*) tout entier (Li et al., 2004). Dans cette optique, le *Supply Chain Management (SCM)* apparaît comme le moyen de développer un avantage concurrentiel. Grâce à une gestion collaborative des relations au sein du système de valeur et à une coordination intégrée des processus, du fournisseur initial jusqu'au client final, le *SCM* vise à créer plus de valeur à la fois pour le client et pour les entreprises (Cooper et al., 1997 ; Filbeck et al., 2005), améliorant de ce fait la performance de chacune des organisations et du système de valeur dans sa globalité (Koh et al., 2007).

Cependant, malgré cette attention croissante portée au *SCM*, deux insuffisances de la littérature existante doivent être soulignées : la première concerne l'appréhension et la caractérisation du concept de *SCM*, la seconde intéresse les liens entre *SCM* et performance.

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

---

<sup>1</sup> Le système de valeur est ici défini comme un ensemble d'organisations impliquées dans une même filière et entretenant des liens de fournisseurs à acheteurs. La notion de système de valeur rend ainsi compte des flux verticaux (amont et aval) de produits, de services, d'argent ou d'informations, allant des fournisseurs vers les clients (Mentzer et al, 2001).

dre compte du concept de *SCM*, mais sans véritable homogénéité (Min et Mentzer, 2004 ; Li et al., 2006 ; Chow et al., 2008).

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

L'ambition de cet article est de répondre à certaines de ces insuffisances en proposant une conception du *SCM* en trois types de pratiques et en appréhendant, de manière empirique, et par le biais de mesures multidimensionnelles, l'impact du *SCM* sur la performance. Pour cela, et après avoir clarifié la définition du *SCM* retenue ici, nous proposons d'identifier trois dimensions constitutives du concept (ou *PSCM*), avant de tester un modèle de relations entre ces pratiques et la performance de l'entreprise (mesurée par le biais de 8 mesures complémentaires à la fois financières et non financières).

Les apports attendus sont de différents ordres. Tout d'abord, un apport conceptuel par le biais d'une proposition de définition et d'opérationnalisation du *SCM* sous la forme de trois « pratiques ». Ensuite, en associant huit dimensions complémentaires d'évaluation de la

performance, fondées à la fois sur des critères financiers et non financiers, nous souhaitons enrichir la littérature existante en isolant d'une part, les composantes du *SCM* qui ont un impact significatif sur la performance et en identifiant d'autre part, les dimensions de la performance de l'entreprise qui sont les plus sensibles aux pratiques de *SCM*. Ces résultats constituent alors un apport managérial, susceptible de guider la mise en œuvre du *SCM* au sein de l'entreprise, en fonction des objectifs prioritaires définis par les actionnaires ou les dirigeants. Enfin, l'application de ce modèle au contexte français permet d'élargir et d'enrichir les apports existant en termes de validité externe.

Dans une première partie, nous discutons de la définition même du *SCM* avant d'en identifier les éléments constitutifs, les *PSCM*. Puis, nous mettons l'accent sur la difficulté à analyser la performance d'une organisation et la nécessité de combiner plusieurs indicateurs complémentaires, avant d'explorer les liens entre *SCM* et performance, en mobilisant un cadre théorique mixte (réseaux sociaux, théorie des coûts de transaction et théorie des ressources), ce qui nous conduit alors à formaliser nos hypothèses de recherche.

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

## **1. SCM, PSCM et performance**

### ***1.1. Le SCM, définition et caractérisation***

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

Du fait du caractère assez récent<sup>2</sup> du développement du concept de *SCM*, et malgré une popularité croissante, de nombreux auteurs déplorent l'absence d'une définition consensuelle (Gibson et *al.*, 2005 ; Mentzer et *al.*, 2008). De manière générale, il est possible de distinguer trois approches alternatives de ce concept. La première se concentre sur le point de vue de la fonction achat et définit le *SCM* comme un ensemble de décisions relatives à la gestion et à la coordination d'une relation coopérative avec les fournisseurs (Shin et *al.*, 2000 ; Chen et Paulraj,

---

<sup>2</sup> Si le terme apparaît au début des années quatre-vingt, un poignée d'articles académiques seulement mentionne le terme « *supply chain* » entre 1985 et 1997 ; ce n'est qu'à partir de la fin des années quatre-vingt dix que la recherche théorique et empirique prend véritablement son essor dans ce domaine (Giunipero, 2008).

2004). La deuxième approche se concentre sur le point de vue de la fonction logistique et définit le *SCM* comme la gestion des flux de matières, de produits et d'informations tout au long du système de valeur (Ellram et Cooper, 1990 ; Chopra et Meindl, 2001 ; Lambert et *al.*, 2005). Cette conception apparaît plus équilibrée et moins partielle que la première en ce qu'elle introduit la prise en compte de l'ensemble du système de valeur au travers de l'existence de liens entre l'entreprise et ses fournisseurs et entre l'entreprise et ses clients. Cependant, elle a l'inconvénient de considérer le *SCM* dans une perspective fonctionnelle traditionnelle, comme une notion relative à la fonction logistique (Ho et *al.*, 2001). Une troisième approche nous semble plus pertinente en ce qu'elle s'affranchit d'une vision traditionnelle fonctionnelle en se focalisant sur les processus et les activités (Ho et *al.*, 2001). Cette vision du *SCM* met en fait l'accent sur l'intégration des processus permettant de créer de la valeur tout au long du système de valeur (Cooper et *al.*, 1997 ; Alvarado et Kotzab, 2001). Le *SCM* est alors conçu comme une gestion intégrée des processus, qui dépasse les barrières des « silos fonctionnels » et les frontières des organisations (Ho et *al.*, 2002 ; Mentzer et *al.*, 2001).

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

Au-delà, le *SCM* demande un alignement des parties autour d'un objectif commun et d'une focalisation sur le client, ainsi qu'un engagement dans la construction d'une relation partenariale de long terme avec les autres entreprises du système de valeur.

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

Adopter une optique de *SCM* se traduit par la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques (Mentzer, 2001). Celles-ci se définissent comme les activités déployées dans une organisation afin de permettre la mise en œuvre réussie du *SCM* au sein d'un système de valeur (Li et al., 2005 ; Koh et al., 2007). La littérature, assez abondante, reste particulièrement fragmentée et traduit les divergences que nous avons évoquées à propos de la conception même du *SCM*. Le tableau 1 reprend les principaux apports de la littérature, quant à l'identification des *PSCM*.

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

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

Nous retenons dans cet article trois pratiques pour rendre compte des *PSCM* : l'échange et le partage d'informations, la gestion partenariale de la relation fournisseur et l'orientation client. Nous avons volontairement limité à trois les *PSCM* considérées ici pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ces trois *PSCM* nous semblent particulièrement révélatrices de notre conception du *SCM* et de la définition retenue (*cf.* 1.1.1.), en mettant l'accent sur la collaboration étroite entre l'ensemble des parties prenantes et la coordination inter-organisationnelle (partenariat fournisseur et de l'orientation client), sur la création de valeur pour le client (orientation client), sur la synchronisation des flux et la communication (partage d'information), sur le partage des risques et des bénéfices, ainsi que l'établissement d'une relation à long terme (partenariat fournisseur et orientation client). D'autre part, ces trois *PSCM* offrent la possibilité, par le biais de l'opérationnalisation retenue (*cf.* annexe 1), de couvrir l'ensemble des facettes du concept de *SCM* et de rendre compte de la quasi-totalité des dimensions évoquées dans le tableau 1.

Par le biais de la pratique « échange et partage d'informations », il est possible de rendre compte des dimensions liées à la communication et à l'échange d'information (intensité, qualité) de même qu'à certains aspects de la coordination inter-organisationnelle (EDI). Avec la variable de « gestion partenariale de la relation fournisseur », sont prises en compte les dimensions liées à la relation de long terme avec les fournisseurs, à la réduction de leur nombre, à leur implication/engagement dans la relation, au partage des risques et des profits et aux pratiques d'intégration inter-organisationnelles. Enfin, au travers de la pratique d'orientation client, nous couvrons les notions de focalisation sur les besoins du client, de partage des risques et des profits, de coordination inter-organisationnelle, d'implication du client dans les processus ou de relation client. Certes, certains facteurs cités dans la littérature n'ont pas été pris en compte en dépit de leur intérêt ; c'est le cas de la différenciation ou de la proximité géographique. Ce choix procède, d'une part, du fait que ces indicateurs peuvent être considérés comme secondaires et, d'autre part, de notre volonté de privilégier le caractère parcimonieux du modèle en termes de variables explicatives comme de maximiser le taux de réponses au questionnaire en limitant le nombre de questions posées.

La volonté de partager des informations avec l'ensemble de ses partenaires du système de valeur apparaît comme un facteur central de la mise en œuvre du *SCM* (Ellram et Cooper, 1990 ; Mentzer et *al.*, 2001 ; Gruat La Forme et *al.*, 2007 ; Ryals et Humphries, 2007). Les pratiques

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

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

L'orientation client enfin, apparaît comme une composante essentielle du *SCM* (Wisner, 2003 ; Min et Mentzer, 2004), en ce qu'elle offre, alliée à la gestion partenariale des fournisseurs, la possibilité d'une coordination « systémique », caractéristique du *SCM*. Le management de la relation client est défini ici comme la construction d'une relation à long terme avec le client par le déploiement de mesures visant à améliorer la qualité de l'interaction entre l'entreprise et son client afin de



répondre au mieux aux attentes de ce dernier (Tan et *al.*, 1998 ; Koh et *al.*, 2007). Ce type de relation implique de développer la capacité de l'entreprise à écouter et à comprendre les clients, de même que sa capacité à répondre de manière différenciée (voire personnalisée), fiable, rapide et adaptée à leurs demandes (Siguaw et *al.*, 1998). Dans le contexte du *SCM*, cette conception du management de la relation client s'apparente clairement à la notion « d'orientation client » (Kohli et Jaworski, 1990 ; Deshpande et *al.*, 1993). Au travers de la volonté de créer de la valeur au client, de favoriser la flexibilité et la réactivité au sein du système de valeur et de faciliter la coordination des fonctions et des activités dans un esprit de satisfaction du client, la pratique d'orientation client nous apparaît comme l'un des leviers fondamentaux du *SCM*.

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

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

Mesurer la performance de l'organisation demeure une tâche périlleuse tant elle recouvre une notion à la fois floue, multiforme, multidimensionnelle et contingente (Bourguignon, 1995 ; Germain, 2004). La performance ne prenant réellement de sens que lorsqu'elle est instrumentale (Lorino, 1997), il est indispensable, au-delà d'une définition générale centrée sur l'atteinte des objectifs (Bourguignon, 1995), de proposer des indicateurs concrets et actionnables de manière à guider les dirigeants dans leurs choix.

Traditionnellement, les indicateurs financiers ont tenu une place dominante dans les techniques d'évaluation de la performance (Kaplan et Johnson, 1987 ; Cauvin et Bescos, 2005). Ce n'est que depuis une vingtaine d'années que se sont développées des approches à la fois plus ouvertes et plus globales, combinant des indicateurs financiers et non financiers (Germain, 2004). Cette tendance est née des nombreuses critiques portant sur l'incapacité des indicateurs financiers à appréhender la performance globale de l'entreprise : concentrés sur le passé, peinant à proposer une vision synthétique, ne reflétant pas immédiatement l'effet des actions managériales, incapables de prendre en compte l'investissement dans les actifs intangibles tels que la satisfaction client ou l'innovation (Ittner et Larcker, 1998 ; Kaplan et Norton, 1992 ; Kaplan et Norton, 2001 ; St-Pierre et *al.*, 2005). Au final, il apparaît impossible de couvrir le champ des indicateurs de performance des entre-

prises en s'appuyant sur les seules données financières. Il est donc indispensable de compléter l'analyse par le biais de la prise en considération d'autres critères tels que la qualité, l'innovation, la part de marché ou la satisfaction des clients (Eccles, 1999 ; Ittner et Larcker, 1998 ; Cumby et Conrod, 2001). C'est notamment dans cette optique que de nombreux développements théoriques ont été présentés au cours des dernières années, portant sur la mise en place de tableaux de bord (Kaplan et Norton, 1992 ; Mendoza et Zrihen, 1999 ; Germain, 2005), visant à enrichir et compléter les mesures financières (Said et *al.*, 2003 ; St-Pierre, 2005). En ce sens, indicateurs financiers et non financiers doivent coexister au sein d'un outil d'évaluation fondé sur une vision élargie de la performance. Nous combinerons donc indicateurs financiers et non financiers dans l'esprit du tableau de bord prospectif (Norton et Kaplan, 1992), appliqué à l'évaluation de la performance générée par les *PSCM* (Bhagwat et Sharma, 2007).

### *1.2.2. SCM et performance : hypothèses de recherche*

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

La théorie des ressources offre également un cadre propice à l'étude du SCM. Elle postule en effet que l'accumulation de ressources, caractérisées par leur valeur, leur rareté et leur caractère difficilement imitable peut générer un avantage concurrentiel à l'origine d'une rentabilité supérieure (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). A partir de cette idée, il est alors possible de considérer que les liens spécifiques existant entre les chaînes de valeur des entreprises peuvent être à l'origine de telles compétences (Srivasta et *al.*, 2001). De telles compétences, ces actifs intangibles, sont appelées « compétences périphériques » (Nanda, 1996). Le SCM offre précisément la possibilité de développer ces compétences, spécifiques à la relation qui lie l'entreprise à ses partenaires du système de valeur (Nanda, 1996). Issues de l'intégration des activités au sein du système de valeur, elles constituent, en ce sens, une source d'avantage concurrentiel (Stalk et *al.*, 1992 ; Ramsay, 2001). En effet, si l'on adopte l'idée d'une concurrence fondée sur les compétences (Stalk et *al.*, 1992), d'une part, la source de l'avantage concurrentiel réside non pas dans l'offre elle-même mais dans les processus qui soutiennent 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, d'où la formulation de l'hypothèse 1.

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

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

Tout d'abord, la théorie des coûts de transaction présente un cadre théorique pertinent pour mettre en avant le rôle positif de l'échange d'informations. En effet, une communication active et intensive entre les partenaires du système de valeur va tendre à réduire l'asymétrie informationnelle, limitant de ce fait l'incertitude et les risques de comportement opportuniste (Williamson, 1975, 1985). En outre, si l'information qui circule entre les partenaires est complète, les risques de divergence d'objectifs, de tricherie ou de mauvaise appréhension des efforts de chacun sont diminués (Williamson, 1975, 1985). Par ailleurs, le partage d'une information précise, riche, adaptée et pertinente

contribue à une meilleure coordination des actions des partenaires (Anderson et Narus, 1990). De même, l'intensité de l'échange d'informations et l'augmentation des capacités de traitement de cette information permet d'améliorer la réactivité des organisations confrontées à l'évolution rapide des marchés et des attentes des clients (Narasimhan et Nair, 2004), dynamisant finalement la performance de la firme (Zhou et Benton, 2007). Ce partage d'informations doit également concerner certaines informations dites « sensibles » permettant au partenaire d'avoir une vision plus approfondie du fonctionnement interne de l'autre partie et d'agir de façon indépendante, tout en préservant la continuité et l'efficacité de la relation (Mohr et Spekman, 1994).

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

La gestion partenariale des fournisseurs apparaît également comme une source d'avantage concurrentiel. En effet, elle permet de développer une compétence spécifique, difficile à imiter pour les concurrents (Ramsay 2001) ; cette compétence contribue de manière grandissante à la compétitivité de la firme en termes de coûts, de qualité et de réactivité de la réponse au client final (Koh et al., 2007). Face à la complexité et à la turbulence croissantes des marchés, la mise en œuvre de relation partenariale avec les fournisseurs permet d'augmenter « l'agilité » de la firme. La relation coopérative facilite la compréhension des attentes de chaque partie et permet d'identifier plus facilement et plus rapidement les possibilités d'amélioration des processus et de l'efficacité des liens entre les chaînes de valeur des firmes (Lambert et Pohlen, 2001). L'entreprise est alors capable de répondre plus vite aux changements qui affectent la demande tant en termes de qualité que de quantité (Christopher, 2000). Par le biais de l'implication et de l'intégration des fournisseurs au plus tôt dans le processus de conception et de développement, l'entreprise dynamise ses capacités d'innovation et de création de valeur pour le client, augmentant de ce fait ses perspectives de gain (Wisner, 2003), d'où l'hypothèse H1b.

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

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

d'avantage concurrentiel durable. En effet, le développement d'une relation « d'intimité » avec le client apparaît comme relativement rare et difficile à répliquer pour les concurrents, ainsi que susceptible de générer une performance supérieure pour l'entreprise (Srivasta et al., 2001). Le management de la relation client permet non seulement de réaliser une performance supérieure à court terme mais également à plus long terme, en générant une augmentation du volume d'affaires induit par la relation et un effet de réputation lié à l'action de prescripteur du client (Luo et al., 2003). Enfin, l'intimité générée avec le client offre à l'entreprise l'opportunité de capter et d'analyser les réactions du marché face à son offre, lui permettant de développer sa capacité d'adaptation aux évolutions des attentes, voire à mieux anticiper ces évolutions éventuelles (Kohli et Jaworski, 1990 ; Desphande et al., 1993 ; Zhu et Nakata, 2007). Cela nous permet de formuler l'hypothèse H1c.

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

## **2. Méthodologie, résultats et discussion**

### ***2.1. Méthodologie***

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

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

### 2.1.2. Mesures des variables

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes appuyés sur des mesures préexistantes issues de la littérature. Toutes les variables du modèle (*cf.* annexe 1) ont donné lieu à une mesure multi-items évaluée par une échelle bipolaire en sept points. Par ailleurs, nous avons vérifié la validité convergente, la validité discriminante et la fiabilité des échelles utilisées. Pour cela, nous avons réalisé une Analyse en Composante Principale (ACP) sur l'ensemble des items constitutifs des variables engagées dans l'analyse. Nous avons, au préalable, vérifié la pertinence de l'ACP en ayant recours successivement au test de sphéricité de Bartlett et au test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), complété par les mesures de MSA (*Measure of Sampling Adequacy*). Après une rotation Varimax, nous avons purifié les échelles. Enfin, nous nous sommes penchés sur la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle en utilisant l'alpha de Cronbach (*cf.* annexe 1). La quasi-totalité des échelles obtenues présente des scores d'alpha supérieurs à 0.8, voire pour certaines supérieures à 0.9.

#### *Mesure des variables de performance*

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

En ce qui concerne la performance financière, nous retenons tout d'abord des indicateurs de rentabilité (rentabilité commerciale, rentabilité économique, rentabilité financière<sup>3</sup>). Ces mesures de rentabilité, mobilisées de manière différenciée dans le contexte de l'évaluation de

---

<sup>3</sup> La rentabilité commerciale est ici approchée par le taux de marge (*Return On Sales* ou ROS), c'est-à-dire par l'efficacité commerciale de l'entreprise mesurée en termes de marge ; la rentabilité économique peut être appréhendée par la rentabilité des capitaux investis (*Return on Investment* ou ROI) et par la rentabilité des actifs (*Return On Assets* ou ROA) ; la rentabilité 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).

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

En ce qui concerne la performance non financière, nous avons initialement adapté les échelles développées pour quatre catégories de variables respectivement relatives à la création de valeur pour le client<sup>4</sup> (Kaplan et Norton, 1992 ; Vickery et *al.*, 2003 ; Gunasekaran et *al.*, 2004 ; Li et *al.*, 2006 ; Green et *al.*, 2007 ; Paulraj et *al.*, 2008 ; Mentzer et *al.*, 2008), à la capacité d'innovation (Kaplan et Norton, 1992 ; Li et *al.*, 2004 ; Li et *al.*, 2006), à la maîtrise des coûts (Kaplan et Norton, 1992 ; Li et *al.*, 2004 ; Koh et *al.*, 2007 ; Paulraj, 2008) et à la performance sociale et sociétale (Kaplan et Norton, 1992). A la suite de l'analyse en composante principale, nos indicateurs de performance non financière ont été décomposés en sept catégories : la performance sociale, la maîtrise des coûts, la capacité d'innovation, l'efficacité et le respect des délais, la réactivité et l'adaptabilité, la qualité des produits et services et la satisfaction des clients (*cf.* annexe 1).

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

#### *Mesure des variables explicatives*

La mesure de gestion partenariale de la relation fournisseur (*cf.* annexe 1) est initialement issue d'une combinaison de mesures développées dans le contexte des alliances verticales (au travers des apports de Krause et Ellram (1997) et de Mohr et Spekman (1994)) et des échelles développées dans le contexte spécifique du *SCM* (Monczka et *al.*,

---

<sup>4</sup> Dans cette optique, les notions de qualité de l'offre, de fiabilité, de flexibilité et de réactivité pour faire face aux attentes des clients ont été mobilisées (Gunasekaran et *al.*, 2004 ; Koh et *al.*, 2007).

1998 ; Chen et Paulraj, 2004 ; Min et Mentzer, 2004 ; Li et *al.*, 2005 Paulraj et *al.*, 2008).

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

#### *Mesure des 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 écarté le risque de multicollinéa-



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

## 2.2. Résultats et discussion

Cet article propose un tableau synthétique de l'impact des pratiques de SCM sur la performance. Il est possible de distinguer deux catégories de travaux. Certaines recherches, ayant recours à des mesures composites (agrégées) du SCM et de la performance, visent à mettre en évidence un lien entre ces deux variables, le plus souvent en intégrant dans le modèle une variable médiatrice de performance (Jayaram et al., 2004 ; Li et al., 2006 ; Chow et al., 2008)<sup>5</sup>. D'autres recherches se focalisent sur l'impact d'une pratique de SCM, considérée isolément dans la majorité des cas, sur une ou plusieurs variables de performance (Deshpande et al., 1993 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Tan et al., 1998 ; Chen et Paulraj, 2004 ; Zhu et Nakata, 2007 ; Green et al., 2007 ; Paulraj et al., 2008)<sup>6</sup>.

Notre positionnement s'apparente plutôt à la seconde catégorie, mais vise à apporter une vision la plus détaillée et globale possible, tant sur le plan des composantes du SCM testées que sur le plan des dimensions de la performance considérées. Si l'objectif final est effectivement de mettre en évidence l'impact du *SCM* sur la performance, nous voulons également considérer l'influence de chacune des pratiques constitutives du *SCM* sur chacune des composantes retenues de la per-

---

<sup>5</sup> Li et al. (2006), par exemple présentent une vision globale des relations entre 3 variables latentes (SCM, avantage concurrentiel et performance organisationnelle) et font de l'avantage concurrentiel une variable médiatrice afin de mettre en évidence une chaîne causale.

<sup>6</sup> Paulraj et al. (2008) par exemple se focalisent sur l'impact de la communication inter-organisationnelle sur plusieurs variables de performance

formance. En conséquence, nous avons fait le choix d'une modélisation simple (PSCM/Performance) et non d'une modélisation introduisant une variable médiatrice de performance, l'apport visé ne résidant pas dans la démonstration d'une chaîne causale entre les PSCM et deux variables de performance successives, mais dans l'identification des composantes du *SCM* qui sont les plus génératrices de performance, de même que dans l'identification des composantes de la performance qui sont les plus sensibles aux *PSCM*.

Nos résultats montrent que les *PSCM* impactent effectivement la performance de l'organisation, à des degrés divers.

Le tableau 2 présente les résultats des analyses de régression visant à valider nos hypothèses.

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

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

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

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

<b>Variables explicatives :</b>	<b>Mod. 1<sup>7</sup></b>	<b>Mod. 2<sup>8</sup></b>	<b>Mod. 3<sup>9</sup></b>	<b>Mod 4<sup>10</sup></b>
Variables de contrôle :				
CA	Ns	- 0.161*	- 0.158*	ns
Secteur d'activité	Ns	Ns	Ns	ns
Fonction du répondant	Ns	Ns	Ns	ns
Variables indépendantes :				
Qualité de l'information	0.063	- 0.055	0.062	0.256**
Echange et partage des infor-	- 0.075	0.058	- 0.028	-0.222**
Management de la relation	0.222**	0.330***	0.172*	0.101
Gestion partenariale de la relation fournisseur	0.272**	0.419***	0.434***	0.145
Nombre limité de fournisseurs	- 0.003	- 0.101	- 0.130*	- 0.048
R2 ajusté	0.147	0.364	0.252	0.121
F test (signification)	0.000	0.000	0.000	0.003
<b>Variables explicatives :</b>	<b>Mod.5<sup>11</sup></b>	<b>Mod.6<sup>12</sup></b>	<b>Mod.7<sup>13</sup></b>	<b>Mod.8<sup>14</sup></b>
Variables de contrôle :				
CA	Ns	Ns	Ns	ns
Secteur d'activité	Ns	Ns	Ns	ns
Fonction du répondant	Ns	Ns	Ns	ns
Variables indépendantes :				
Qualité de l'information	0.148*	0.180*	0.163*	0.121
Echange et partage des infor-	- 0.095	0.121	0.229**	0.152*
Management de la relation	0.295**	0.239**	- 0.021	0.397***
Gestion de la relation fournis-	0.440***	0.181*	0.146	0.286***
Nombre limité de fournisseurs	- 0.169*	- 0.058	0.049	- 0.088
R2 ajusté	0.227	0.092	0.102	0.400
F test (signification)	0.000	0.005	0.004	0.000

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

<sup>7</sup> Variable dépendante : « performance financière »

<sup>8</sup> Variable dépendante : « performance sociale et sociétale »

<sup>9</sup> Variable dépendante : « maîtrise des coûts »

<sup>10</sup> Variable dépendante : « capacité d'innovation »

<sup>11</sup> Variable dépendante : « efficacité et respect des délais »

<sup>12</sup> Variable dépendante : « réactivité et adaptabilité »

<sup>13</sup> Variable dépendante : « qualité des produits et services »

<sup>14</sup> Variable dépendante : « satisfaction du client »

Nos résultats permettent de valider l'hypothèse H1b pour six des huit modèles testés ; le partenariat avec les fournisseurs influence positivement la performance financière, la performance sociale, la maîtrise des coûts, l'efficacité et le respect des délais, la réactivité ainsi que la satisfaction des clients. Si l'effet positif du partenariat fournisseur a été mis en évidence dans de nombreuses études, nos résultats permettent néanmoins de compléter les recherches existantes au travers de la présentation d'un modèle multidimensionnel prenant en considération une grande variété de dimensions de la performance. En ce qui concerne la performance financière, ces résultats confirment les apports de Tan et *al.* (1998), Pressuti (2003) et Chen et Paulraj (2004) qui montrent que l'établissement de relations de long terme avec les fournisseurs dynamise la performance financière et la création de valeur pour l'actionnaire. De même, ces résultats sont en accord avec ceux de Narasimhan et Kim (2002), qui montrent que le management de la relation fournisseur améliore la rentabilité et la maîtrise des coûts par le biais de la réduction de l'incertitude et des perturbations du cycle d'approvisionnement. Nos résultats confirment également les apports de Tracey et Tan (2001) selon lesquels le partenariat avec les fournisseurs a une influence positive sur 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 permettent également de valider l'hypothèse H1c pour six des huit modèles testés en montrant l'influence positive significative de l'orientation client sur la performance. L'orientation client 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. Ces résultats confirment et enrichissent les apports de Narver et Slater (1990), Deshpande et *al.* (1993), Deshpande et Farley (1998), Vickery et *al.* (2003), Zhu et Nakata (2007), en élargissant leurs résultats aux mesures non financières de la performance. En outre, nos résultats sont cohérents avec les apports de Chen et *al.* (2004) qui montrent le rôle positif de l'intégration du client au sein du système de valeur sur la réactivité et la qualité du service client.

Enfin, nos résultats nous permettent également de valider l'hypothèse H1a à travers l'impact positif de la qualité de l'information échangée sur la performance pour 4 des 8 modèles testés et l'influence positive de l'échange et du partage d'informations pour 2 des 8 modèles. Ainsi, la qualité de l'information échangée, appréhendée par le

biais de la richesse, de la pertinence, de la fiabilité et de l'opportunité de l'échange d'informations, affecte positivement la capacité d'innovation, l'efficacité et le respect des délais, la réactivité ainsi que la qualité des produits et des services. En outre, l'échange et le partage d'informations influencent positivement la qualité des produits et des services et la satisfaction du client. Ces résultats confirment et enrichissent les apports de Mohr et Spekman (1994), Cooper et Ellram (1993), Kannan et Tan (2003), Swink et al. (2005) ou Brulhart (2005) ; la qualité de l'information échangée réduit l'incertitude liée à la relation avec ses partenaires du système de valeur, limite les risques de conflits et d'incompréhension, contribue à la transparence et génère de ce fait un environnement favorable à la confiance et à la performance. De manière plus opérationnelle, la qualité et l'échange d'informations permettent de faciliter la coordination de la production, de l'approvisionnement et de la livraison, la gestion des flux de produits au sein du système de valeur (Kannan et Tan, 2003) et engendrent une dynamique créative pour l'entreprise. Enfin, ces résultats montrent que la richesse de l'information échangée est plus déterminante pour la performance que l'intensité de l'échange. En ce sens, les relations interorganisationnelles existant au sein du système de valeur semblent plus caractérisées par une forte ambiguïté que par une forte incertitude (Daft et Lengel, 1986).

En revanche, certains résultats complémentaires appellent une discussion plus approfondie. Le premier touche à l'absence d'impact du partenariat fournisseur et de l'orientation client sur la capacité d'innovation de l'entreprise. En effet, à la différence des autres modèles présentés, et de manière contre intuitive, ces pratiques n'affectent pas la performance de la firme exprimée par le biais de sa capacité d'innovation. La théorie du réseau social peut alors être mobilisée pour expliquer ce résultat. Nous avons considéré précédemment que le partenariat avec les fournisseurs de même que l'intimité avec le client issue de l'orientation client constituaient des liens forts (Granovetter, 1973 ; 1983) présents dans le système de valeur. Or, si les liens forts permettent effectivement d'améliorer la performance des tâches routinières et d'optimiser l'exploitation des ressources dans le cadre des processus habituels (Moran, 2005 ; Krause et al., 2007), ils semblent moins adaptés que les liens faibles pour assurer la réalisation des « tâches créatrices ». En effet, en parlant de « la force des liens faibles », Granovetter (1973) montre que les liens faibles sont plus propices à l'émergence d'idées nouvelles et jouent le rôle d'un pont permettant d'accéder à des informations non redondantes, plus pertinentes et plus

récentes (Moran, 2005). L'homogénéité, l'ancienneté, la profondeur et la proximité des liens caractéristiques du *SCM* peuvent ainsi expliquer d'une part, l'impact positif du partenariat fournisseurs et de l'orientation client sur les dimensions de type « exploitation » de la performance (maîtrise des coûts, performance financière, réactivité, efficacité, satisfaction du client) mais, d'autre part aussi l'absence d'impact sur la dimension de type « exploration » de la performance (capacité d'innovation). Le deuxième résultat porte sur l'impact négatif de l'échange d'informations sur la capacité d'innovation. Une hypothèse peut être développée pour expliquer ce résultat, qui est encore une fois liée à la théorie du réseau social (Granovetter, 1973, 1983). En effet, dans cette optique, l'existence de liens forts au sein du système de valeur conduit à un échange d'informations redondantes, non renouvelées, centrées sur les besoins présents des acteurs impliqués dans la relation. Cette information, certes régulière et pertinente pour l'exploitation des ressources et des processus existants, n'est cependant pas adaptée pour faire émerger de nouvelles idées, source d'innovation en termes de produits, de services ou de processus. Au contraire, elle est même susceptible de générer une inertie et un renforcement des modes de gestion existants, auto-entretenus par la performance obtenue en termes de maîtrise des coûts, d'efficacité ou de performance financière par exemple. Cette inertie peut alors être à l'origine de la dégradation de la performance de la firme en termes de capacité d'innovation et expliquer le lien négatif entre l'échange d'informations et la capacité d'innovation. Le troisième résultat concerne l'influence négative sur la performance du recours à un nombre limité de fournisseurs. Il apparaît, de manière inattendue, que la réduction du nombre de fournisseurs impacte négativement la maîtrise des coûts ainsi que l'efficacité et le respect des délais. Pourtant, le recours à un nombre limité de fournisseurs est attaché dans la littérature à de nombreux avantages (Chen et Paulraj, 2004) : réduction des coûts de stockage, réduction des coûts logistiques, réduction des coûts d'achat, amélioration du service au client, augmentation de la confiance au sein de la relation. Ce résultat peut être interprété à la lumière des apports de l'économie industrielle (Porter, 1982). Il est, en effet, possible de considérer que le recours à un nombre limité de fournisseurs est ici contraint et non choisi par les entreprises, du fait du nombre réduit d'alternatives possibles, de la difficulté pour la firme à transférer ses achats vers un autre fournisseur ou de la forte qualité liée (Porter, 1982). Dans ces conditions, l'entreprise peut se trouver en situation de dépendance forte vis-à-vis d'un nombre limité de fournis-

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

## Conclusion

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

Cependant, cet article n'est pas exempt de limites qui représentent autant de pistes pour la recherche future. La première est liée à l'échantillon retenu pour tester nos hypothèses ; celui-ci a été obtenu par le biais de la base de données de l'ASLOG, ce qui nous a permis certes de toucher des répondants au fait des concepts concernés, mais ce qui limite cependant la validité externe de notre étude et son caractère généralisable. De même, le nombre modéré de répondants au sein de notre étude, tout comme le choix d'une zone géographique restreinte à la France pour les entreprises de l'échantillon, peuvent constituer un obstacle à la généralisation des résultats. C'est pourquoi, il apparaît opportun dans le cadre de recherches futures de poursuivre cette étude en élargissant l'échantillon à un nombre d'entreprises plus important et à une zone géographique plus étendue. La seconde limite concerne l'utilisation de mesures perceptuelles pour les construits analysés et notamment pour les variables de performance. Ce type de mesures implique en effet un risque de biais même si certaines recherches ont montré la validité des mesures fondées sur des évaluations subjectives de la performance. C'est pourquoi, il est utile d'envisager une poursuite de l'étude permettant d'analyser l'influence du *SCM* sur la performance de l'organisation en confrontant évaluations perceptuelles et évaluations objectives de la performance. Compte tenu de l'absence de consensus

portant sur la définition du *SCM* et de ses composantes, il semble également intéressant de tester l'impact sur la performance de pratiques issues d'autres conceptions du *SCM*. Enfin, une troisième limite est liée à l'existence d'autres variables, non prises en compte dans l'étude, mais pouvant influencer la performance de l'entreprise et jouer un rôle médiateur dans la relation entre *PSCM* et performance. C'est le cas de la complexité du système de valeur, susceptible d'influencer négativement la performance d'un site de production (Bozarth et al., 2009), des méthodes de résolution des conflits entre les partenaires (Mohr et Spekman, 1994), des rapports de pouvoir entre les parties prenantes du système de valeur (Porter, 1982) ou de l'existence de stratégies de résistance (Lapassouse, 1989) au sein de la SC, de la nature des structures organisationnelles en termes de degré de formalisation ou de centralisation de la structure (Kim, 2007) ou encore de la nature de l'expérience accumulée par les parties au sein du système de valeur (Brulhart, 2005). Pour des raisons liées à une recherche de parcimonie du modèle testé et à la limitation de taille du questionnaire administré, nous n'avons pu prendre en considération ces variables. Néanmoins, leur intégration dans le cadre d'une recherche future apparaît constituer une suite logique à ce travail.

## Bibliographie

- Alvarado U.Y. et Kotzab H. (2001), « Supply Chain Management: the Integration of Logistics in Marketing », *Industrial Marketing Management*, vol. 30, n° 2, p. 183-198.
- Anderson J.C. et Narus J.A. (1990), « A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 1, p. 42-58.
- Barney J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Bhagwat R. et Sharma M.K. (2007), « Performance Measurement of Supply Chain Management: a Balanced Scorecard Approach », *Computers and Industrial Engineering*, vol. 53, n° 1, p. 43-62.
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, p. 61-66.
- Brulhart F. (2005), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, vol. 8, n° 2, p. 167-191.



- Cauvin, E. et Bescos, P-L. (2005), « Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises: une étude empirique », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 8, n° 1, p. 5-25.
- Chen I.J. et Paulraj A. (2004), « Towards a Theory of Supply Chain Management: the Constructs and Measurements », *Journal of Operation Management*, vol. 22, n° 2, p. 119-150.
- Chopra S. et Meindl P. (2001), *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*, Prentice Hall.
- Chow W.S., Madu C.N., Kuei C.-H., Lu M.H., Chinho L. et Tseng H., (2008), « Supply Chain Management in the US and Taiwan: An Empirical Study », *International Journal of Management Science*, vol. 36, n° 5, p. 665-679.
- Christopher, M. (2000), « The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 1, p. 37-44.
- Closs D.J. et Goldsby T.J. (1997), « Information Technology Influence on World Class Logistics Capability », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 27, n° 1, p. 4-14.
- Cooper M.C. et Ellram L.M. (1993), « Characteristics of Supply Chain Management and the Implication », *International Journal of Logistics Management*, vol. 4, n° 2, p. 13-24.
- Cooper M.C., Lambert D.M. et Pagh J.D. (1997), « Supply chain Management: More than a New Name for Logistics », *International Journal of Logistics Management*, vol. 8, n° 1, p. 1-14.
- Cumby J. et Conrod J. (2001), « Non-financial Performance Measures in the Canadian Biotechnology Industry », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, n° 3, p. 261-272.
- Daft R.L. et Lengel R.H. (1986). « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design », *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 554-571.
- Deshpande R., Farley J.U. et Webster F.E. (1993), « Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrant Analysis », *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 1, p. 23-37.
- Dess G.G. et Robinson, R.B. (1984), « Measuring Organizational Performance in the Absence of Objectives Measures: the Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit », *Strategic Management Journal*, n° 5, p. 265-273.
- Eccles R.G. (1999), *Les systèmes de mesure de la performance*, Éditions de l'Organisation.

- Ellram L.M. et Cooper M.C. (1990), « Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship », *International Journal of Logistics Management*, vol. 1, n° 2, p. 1-10.
- Filbeck G., Gorman R., Greenlee T. et Speh T. (2005), « The Stock Market Price Reaction to Supply Chain Management Advertisements and Company Value », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 26, n° 1, p. 199-216.
- Fynes B., Voss C. et De Burca S. (2005), « The impact of Supply Chain Relationship Quality on Quality Performance », *International Journal of Production Economics*, vol. 96, n° 3, p. 339-354.
- Gardner J. et Cooper M. (1994), « Partnerships: a Natural Evolution in Logistics », *Journal of Business Logistics*, vol. 15, n° 2, p. 121-144.
- Gauzente C. (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle et Stratégie*, vol. 3, n° 2, p. 145-165.
- Germain, C. (2004), « La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique dans le secteur des PME », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 7, n° 1, p. 33-52.
- Gibson B.J., Mentzer J.T. et Cook R.L. (2005), « Supply Chain Management: the Pursuit of a Consensus Definition », *Journal of Business Logistics*, vol. 26, n° 2, p. 17-25.
- Giunipero L.G., Hooker R.E., Joseph-Matthews S. et Yoon T.E., Brudvig S. (2008), « A decade of SCM Literature: Past, Present and Future Implications », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 44, n° 4, p. 66-86.
- Granovetter M. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-80.
- Granovetter M. (1983), « The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited », In C. Randal (Ed.), *Sociological Theory*, p. 201-233.
- Green K.W., Whitten D. et Inman R.A. (2007), « The impact of Timely Information on Organizational Performance in Supply Chain », *Production planning and Control*, vol. 18, n° 4, p. 274-282.
- Gruat La Forme F-A., Botta Genoulaz V. et Campagne J-P. (2007), « A framework to Analyse Collaborative Performance », *Computers in Industry*, vol. 58, p. 687-697.
- Gunasekaran A., Patel C. et McGaughey R.E. (2004), « A Framework for Supply Chain Performance Measurement », *International Journal of Production Economics*, vol. 87, n° 3, p. 333-347.

- Ho D.C.K. Au F.K. et Newton E. (2002), « Empirical Research on Supply Chain Management: a Critical Review and Recommendations », *International Journal of Production Research*, vol. 40, n° 17, p. 4415-4430.
- Ittner C.D. et Larcker D.F. (1998), « Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction », *Journal of Accounting Research*, vol. 36, p. 1-35.
- Jayaram J., Kannan V.R. et Tan K.C., (2004), « Influence of Initiators on Supply Chain Value Creation », *International Journal of Production Research*, vol. 42, n° 20, p. 4377-4399.
- Kannan V.R. et Tan K.C. (2003), « Attitudes of US and European Managers to Supplier Selection and Assessment and Implication for Business Performance », *Benchmarking*, vol. 10, n° 2, p. 172-189.
- Kaplan R. et Johnson T. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1992), « The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, n° 7-8, p. 71-79.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001), « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1 », *Accounting horizons*, vol. 15, n° 1, p. 87-104.
- Kim S.W. (2007), « Organizational Structures and the Performance of Supply Chain Management », *International Journal of Production Economics*, vol. 106, n° 2, p. 323-345.
- Koh L.S.C., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu, E. et Zaim S. (2007), « The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of SME's », *Industrial Management & Data System*, vol. 107, n° 1, p. 103-124
- Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), « Market Orientation: the Construct Research Propositions and Managerial Implications », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2, p. 1-18.
- Krause D.R. et Ellram L.M. (1997), « Success Factors in Suppliers Development », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 27 n° 1, p. 39-52.
- Krause D.R., Handfield R.B. et Tyler B.B. (2007), « The Relationships between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement », *Journal of Operations Management*, vol. 25, n° 2, p. 528-545.

- Lambert D.M., Garcia Dastugue S.J. et Croxton K.L. (2005), « An Evaluation of Process Oriented Supply Chain Management Frameworks », *Journal of Business Logistics*, vol. 26, n° 1, p. 25-52.
- Lambert D.M. et Pohlen T.L. (2001), « Supply Chain Metrics », *International Journal of Logistics Management*, vol. 12, n° 1, p. 1-19.
- Lapassouse C. (1991), « Comportement stratégique du distributeur industriel : différenciation et résistance », *Recherche et applications en Marketing*, vol. 6, n° 2, p. 99-110.
- Li S., Ragu-Nathan B., Ragu-Nathan T.S. et Rao, S. (2006), « The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance », *Omega*, vol. 34, n° 2, p. 107-124.
- Li S., Rao S.S., Ragu-Nathan T.S. et Ragu Nathan B. (2005), « Development and Validation of a Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices », *Journal of Operations Management*, vol. 23, n° 6, p. 618-641.
- Lietz, T.J. (2002), Really modified Du Pont Analysis: Five Ways to Improve Return on Equity, Research paper, Mesa State College
- Lorino Ph. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Éditions d'Organisation.
- Luo X., Griffith D.A., Liu S.S. et Shi Y.Z. (2003) « The Effects of Customer Relationships and Social Capital on Firm Performance: a Chinese Business Illustration », *Journal of International Marketing*, vol. 12, n° 4, p. 25-45.
- Mendoza C. et Zrihen R. (1999), « Les tableaux de bord au cœur des processus de changement », *Échange*, n° 153, p. 57-60.
- Mentzer J.T., DeWitt W., Kkeebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D. et Zacharia Z.G. (2001), « Defining Supply Chain Management », *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, p. 1-25.
- Mentzer J.T., Stank T.P. et Esper T. (2008), « Supply Chain Management and its Relationship to Logistics, Marketing, Production and Operations Management », *Journal of Business Logistics*, vol. 29, n° 1, p. 31-46.
- Min S. et Mentzer J.T. (2004), « Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts », *Journal of Business Logistics*, vol. 25, n° 1, p. 63-99.
- Moberg C.R., Cutler B.D., Gross A. et Speh T.W. (2002), « Identifying Antecedents of Information Exchange in Supply Chains », *International Journal of physical Distribution and Logistics Management*, vol. 32, n° 9, p. 755-770.

- Mohr J. et Nevin J.R. (1990), « Communication Strategies in Marketing Channels: a Theoretical Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, p. 36-51.
- Mohr J. et Spekman R. (1994), « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 165-152.
- Monczka R.M., Peterson K.J., Handfield R.B. et Ragatz G.L. (1998), « Success Factors in Strategic Supplier Alliances: the Buying Company Perspective », *Decision Science*, vol. 29, n° 3, p. 553-577.
- Moran P. (2005), « Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 26, n° 12, p. 1129-1151.
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998), « Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 38, n° 2, p. 242-266.
- Narasimhan R. et Nair C. (2004), « The Antecedent Role of Quality, Information Sharing and Supply Chain Proximity and Performance », *International of Production Economics*, vol. 96, n° 4, p. 301-313.
- Noordewier, T.G. et John G., Nevin J.R. (1990), « Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, p. 80-93.
- Paulraj A., Lado A.A et Chen I.J. (2008), « Inter-organizational Communication as a Relational Competency: Antecedents and Performance Outcomes in Collaborative Buyer-Supplier Relationships », *Journal of Operations Management*, vol. 26, n° 1, p. 45-64.
- Porter M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica.
- Pressuti W. (2003), « Supply Chain Management and E-procurement: Creating Value Added in the Supply Chain », *Industrial Marketing Management*, vol. 32, n° 3, p. 219-226.
- Ramsay J. (2001), « The Resource-Based Perspective, Rents and Purchasing's Contribution to Competitive Advantage », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 37, n° 3, p.8-47.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), « Developmental Process of Cooperative Inter Organizational Relationship », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.

Rudberg M. et Olhager J. (2003), « Manufacturing Networks and Supply Chain: an Operations Strategy Perspective », *Omega*, vol. 31, n° 1, p. 29-39.

Ryals L.J. et Humphries A.S. (2007), « Managing Key Business to Business Relationships: What Marketing Can Learn from Supply Chain Management », *Journal of Service Research*, vol. 9, n° 4, p. 312-326.

Said, A.A., Hassab Elnaby H.R. et Wier B. (2003), « An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Non-financial Measures », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 15, p. 193-223.

Shin H., Collier D.A. et Wilson D.D. (2000), « Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance », *Journal of Operation Management*, vol. 18, n° 3, p. 317-333.

Siguaw J.A., Simpson P.M. et Baker, T.L. (1998), « Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 62, July, p. 99-111.

Srivasta R., Fahey L. et Christensen H.K. (2001), « The Resource-Based View and Marketing: the Role of Market Based Assets in Gaining Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 27, n° 6, p. 777-802.

Stalk G., Evans P. et Shulman L. (1992), « Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, march, p. 57-69.

St-Pierre J., Lavigne B. et Bergeron H. (2005) « Les indicateurs de performance financière et non financière, complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », XVI congrès de l'Association Française de Comptabilité, Lille.

Swink M., Narasimhan R. et Kim S.W. (2005), Manufacturing Practices and Strategy Integration: Effects on Cost Efficiency, Flexibility and Market Based Performance », *Decision Science*, vol. 36, n° 3, p. 427-457

Tan K.C., Kannan V.R. et Handfield R.B. (1998), « Supply Chain Management, Supplier Performance and Firm Performance », *International Journal of Purchasing and material Management*, vol. 34, n° 3, p. 2-9

Tan K.C, Lyman S.B. et Wisner J.D. (2002), « Supply Chain Management: a Strategic Perspective », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, n° 6, p. 614-631.

- Tracey M. et Tan C.L. (2001), « Empirical Analysis of Supplier Selection and Involvement, Customer Satisfaction and Firm Performance », *Supply Chain Management: an International Journal*, vol. 6, n° 4, p. 174-188.
- Venkatraman N. et Ramanujam, V. (1986), « Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, p. 801-814.
- Vickery S.K., Jarayam J., Droge C. et Calantone R. (2003), « The Effect of an Integrative Supply Chain Strategy on Customer Service and Financial Performance: an Analysis of Direct versus Indirect Relationships », *Journal of Operations Management*, vol. 21, n° 5, p. 523-539.
- Wernerfelt B. (1984), « A Resource Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 171-180.
- Williamson O. (1985), *The Economic Institution of Capitalism*, Free Press
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, Free Press.
- Wisner J.D. (2003), « A Structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance », *Journal of Business Logistics*, vol. 24, n° 1, p. 1-26.
- Yang J., Wang J., Wong C.Y. et Lai. K.-H., (2008), « Relational Stability and Alliance Performance in Supply Chain », *International Journal of Management Science*, vol. 36, p. 600-608.
- Zhou H. et Benton W.C. (2007), « Supply Chain Practice and Information Sharing », *Journal of Operations Management*, vol. 25, n° 6, p. 1348-1365.
- Zhu Z. et Nakata C. (2007), « Re-examining the Link between Customer Orientation and Business Performance: the Role of Information Systems », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, n° 3, p. 187-203
- Zou, S., Taylor, C.R. et Osland, G.E. (1998), « The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure », *Journal of International Marketing*, vol. 6, n° 3, p. 37-58.

## Annexes

### Annexe 1 – Récapitulatif des mesures des variables

Performance financière	
	<p><b>Comment évaluez-vous votre performance par rapport à vos concurrents dans les domaines suivants (très faible / très forte) :</b></p> <p>La rentabilité des actifs (ROA)</p> <p>La rentabilité des investissements (ROI)</p> <p>Alpha La création de valeur pour l'actionnaire (ROE)</p> <p>= La performance commerciale (ROS)</p> <p>0.914 L'amélioration du besoin en fonds de roulement</p> <p>Le profit moyen</p> <p>La croissance des ventes</p> <p>L'amélioration de la trésorerie</p>
Performance non financière	
	<p><b>Comment évaluez-vous votre performance par rapport à vos concurrents dans les domaines suivants (très faible / très forte) :</b></p> <p>Alpha <u><b>Efficacité et respect des délais</b></u></p> <p>= L'efficacité dans la production des offres</p> <p>0.808 Le respect des délais</p> <p>La rapidité de livraison</p> <p>Alpha <u><b>Réactivité et adaptabilité</b></u></p> <p>= La rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires*</p> <p>0.888 La rapidité dans le changement des volumes de productions</p> <p>La rapidité dans le changement du mix-produit</p> <p>La rapidité dans le changement de conception des offres</p> <p>Alpha <u><b>Qualité des produits et des services</b></u></p> <p>= L'amélioration de la qualité*</p> <p>0.841 Le taux de défaut</p> <p>Le taux de retour</p> <p>La qualité du produit</p> <p>Alpha <u><b>Satisfaction des clients</b></u></p> <p>= La qualité du service au client</p> <p>0.912 La satisfaction des clients</p> <p>Le traitement des réclamations des clients*</p> <p>Alpha <u><b>Innovation</b></u></p> <p>= 0.792 Le développement de nouveaux processus ou de nouvelles technologies</p> <p>Le développement de nouveaux produits ou de nouveaux services</p> <p>L'amélioration des processus</p> <p>Alpha <u><b>Maîtrise des coûts</b></u></p> <p>= La réduction des coûts</p> <p>0.833 La productivité</p> <p>Alpha <u><b>Performance sociale</b></u></p> <p>= L'engagement des salariés</p> <p>0.740 La motivation des salariés*</p> <p>La satisfaction du personnel</p> <p>Le respect de l'environnement*</p>



**Annexe 1 (suite) – Récapitulatif des mesures des variables**

<b>La gestion partenariale de la relation fournisseur</b>	
<p>Alpha = 0.873</p>	<p><b>Merci de vous prononcer sur votre degré d'accord</b>  <u>Partenariat fournisseur</u>                      Nous travaillons main dans la main avec nos fournisseurs pour résoudre les problèmes                      Nous aidons les fournisseurs dans l'amélioration de la qualité de leurs produits*                      Nous considérons nos fournisseurs comme un prolongement de notre entreprise                      Nous donnons une juste part de nos profits à nos fournisseurs clés*                      Nous espérons que notre relation avec les fournisseurs clés de l'entreprise durera longtemps*                      Nos fournisseurs clés sont réactifs à nos demandes                      Les fournisseurs clés font l'effort de nous aider pendant les urgences                      Nous mettons en place des techniques de juste à temps avec nos fournisseurs*                      Quand un accord est conclu, nous pouvons toujours compter sur le fournisseur clé pour satisfaire nos exigences                      Nous associons nos principaux fournisseurs à la fixation de nos objectifs*</p>
<p>Alpha = 0.815</p>	<p><u>Réduction du nombre de fournisseurs</u>                      Nous faisons confiance à un nombre limité de fournisseurs                      Nous avons une relation avec un nombre limité de fournisseurs</p>
<b>L'échange et le partage d'informations</b>	
<p>Alpha = 0.784</p>	<p><b>Merci de vous prononcer sur votre degré d'accord avec les affirmations suivantes portant sur vos partenaires du système de valeur / de la SCM</b>  <u>Echange et partage d'informations</u>                      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                      L'échange d'information avec nos partenaires se déroule fréquemment de manière formelle et informelle                      Nous mettons en place des outils informatisés d'échange d'information*                      Nous partageons avec nos partenaires des informations de propriété industrielle                      *</p>
<p>Alpha = 0.895</p>	<p><u>Qualité de l'information</u>                      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>

**Annexe 1 (suite) – Récapitulatif des mesures des variables****Le management de la relation client (orientation client)**

Alpha = 0.863	<p><b>Merci de vous prononcer sur votre degré d'accord avec les affirmations suivantes (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord) :</b></p> <p>Nous interagissons très régulièrement avec nos clients*</p> <p>Nous mesurons et évaluons en permanence la satisfaction de nos clients</p> <p>Nous recherchons en permanence plus de satisfaction de nos clients</p> <p>Nous cherchons à impliquer le client dans notre activité*</p> <p>Nous permettons à nos clients d'avoir accès à notre assistance en cas de besoin</p> <p>Nous avons une relation de confiance avec nos clients*</p> <p>Nos clients nous considèrent comme fiable et crédible</p> <p>La coordination de nos services avec ceux de nos clients est une priorité *</p> <p>Notre relation avec les clients mérite toute notre attention</p> <p>Nous répercutons sur nos clients les économies réalisées grâce à leur implication*</p> <p>Nous travaillons sur la construction de relations à long terme avec nos clients</p> <p>Nous travaillons sur les réclamations formelles et informelles de nos clients</p> <p>Nous suivons avec nos clients les retours concernant la qualité des produits et des services*</p>
------------------	--

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