

**PERFORMANCE ET SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
EFFET DES APPLICATIONS DE LA SC SUR LA CREATION DE
VALEUR : CAS DES SOUS-TRAITANTS AERONAUTIQUES
MAROCAINS**

**PERFORMANCE AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
EFFECT OF SC APPLICATIONS ON VALUE CREATION
CASE OF MOROCCAN AERONAUTICAL SUBCONTRACTORS**

AMRAOUI NAJOUA

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales

Université Mohammed V Agdal , Rabat

Laboratoire de recherche en sciences de gestion

Maroc

amraoui.najoua@gmail.com

HOUSSAINI Abdellah

Enseignant chercheur

Professeur d'Enseignement Supérieur (PES)

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales

Université Ibn Tofail – Kénitra

Laboratoire de recherche en sciences de gestion

Maroc

Houssaini04@yahoo.fr

Date de soumission : 14/05/2020

Date d'acceptation : 28/06/2020

Pour citer cet article :

AMRAOUI N. & HOUSSAINI A. (2020) « PERFORMANCE ET SUPPLY CHAIN MANAGEMENT EFFET DES APPLICATIONS DE LA SC SUR LA CREATION DE VALEUR : CAS DES SOUS-TRAITANTS AERONAUTIQUES MAROCAINS », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 476 - 503

Résumé

Le succès des pratiques de SCM (PSCM) au cours de la dernière décennie , axée sur le principe d'une coordination croissante entre les fonctions et les activités de l'entreprise et de ses partenaires, Dans cette perspective, cette étude 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 se basant sur plusieurs indicateurs de performance financiers et non financiers . les résultats, obtenus par le biais des équations de régression, mettent en lumière une influence des pratiques de SCM sur la performance.

Mots clés :

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

Abstract

The success of GCS practices (GCSP) over the past decade , focused on the principle of increasing coordination between the functions and activities of the company and its partners, In this perspective, this study aims first to explain and operationalize the notion of SCM “practices” and then to identify the impact of these practices on the company’s performance, based on several financial and non-financial performance indicators. the results, obtained through regression equations, highlight an influence of GCS practices on performance.

Keywords:

Supply Chain Management (SCM), performance, value system, resources

INTRODUCTION

Le succès d'une entreprise aujourd'hui dépend non seulement des capacités de cette entreprise mais aussi de celle de la « Supply Chain » dans laquelle elle s'insère (Chow et al, 2008)

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).

L'objectif 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 classifier 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).

Au final, et dans la continuité des approches définissant le SCM 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 . 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 .

- 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). 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).

- 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).

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 « atrophie » ; 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 ; StPierre 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 Iarcker, 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 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 « enchaînement relationnel » (« relational embeddedness ») permet, en générant un réseau dense au sein du système de valeur, de stabiliser des normes et des règles de comportements, et de favoriser la collaboration (Moran, 2005). La présence de liens forts au sein du système de valeur facilite et accentue l'engagement et la confiance entre les partenaires et permet de ce fait d'optimiser l'exploitation des ressources et la gestion des processus, et, au final, de dynamiser la performance (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 enchaînement 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 :

H1 : 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 :

H2 : 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 :

H3 : Les pratiques d'orientation client ont un impact positif sur la performance de l'organisation

2. MÉTHODOLOGIE, RÉSULTATS ET DISCUSSION

La deuxième partie de notre recherche est dédiée à la présentation de la méthodologie appliquée ainsi qu'à la présentation des résultats.

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 Ciblage et collecte des données.

Notre population cible a été constituée par 100 entreprises sous traitants marocaines (ST's) dans le secteur aéronautique. Un échantillon de convenance a été établi sur la base de l'annuaire de GIMAS (Groupement Des industries Marocaines aéronautiques et spatiales).

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 100 ST's contactées au début de l'année 2020, 20 questionnaires exploitables ont pu être traités, soit un taux de retour global de 20 %

2.1.2 Quantification 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 1. 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 filtré 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 (annexe 1). Cette analyse nous a conduits à modifier la composition de certaines des variables (cf. annexe 1).

- Variables de performance.

En ce qui concerne les mesures de la performance, notre choix s'est porté sur des mesures perceptuelles.

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 inter-organisationnelles¹ :

- la croissance des ventes
- le profit
- l'amélioration du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

La mesure finale de cette variable comprend 8 items et présente un alpha égal à 0.912 .

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),

¹ Brulhart, 2009

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 0.735), la maîtrise des coûts (alpha égal à 0.821), la capacité d'innovation (alpha égal à 0.789), l'efficacité et le respect des délais (alpha égal à 0.801), la réactivité et l'adaptabilité (alpha égal à 0.871), la qualité des produits et services (alpha égal à 0.839) et la satisfaction des clients (alpha égal à 0.909).

- Variables explicatives

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 0.866) et l'autre témoignant du faible nombre de fournisseurs sur lesquels s'appuie l'entreprise (alpha égal à 0.808) 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 filtration, cette échelle comprend 6 items (alpha égal à 0.779). La variable de qualité de l'information échangée est adaptée de Closs et Goldsby. (1997) et Li et al. (2005). Après filtration, cette échelle comprend 4 items (alpha égal à 0.890).

- 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 et la fonction du répondant

2.1.3 Test des hypothèses

Afin de 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).

Tableau 1 : Résultats de l'analyse de régression

Variables explicatives	Mod. 1	Mod. 2	Mod.3	Mod.4
Variables de contrôle :				
CA	NS	- 0.157*	- 0.154*	NS
Secteur d'activité	NS	NS	NS	NS
Fonction du répondant	NS	NS	NS	NS
Variables indépendantes :				
Qualité de l'information échangée	0.063	- 0.055	0.062	0.256**
Echange et partage des informations	- 0.075	0.058	- 0.028	-0.222**
Management de la relation client	0.222**	0.330***	0.172*	0.101

Gestion partenariale de la relation Fournisseur	0.272**	0.419***	0.434***	0.145
Nombre limité de fournisseurs	- 0.003	- 0.101	- 0.130*	- 0.048
R2 ajusté	0.147	0.364	0.252	0.121
F test (signification)	0.000	0.000	0.000	0.003
Variables explicatives	Mod. 5	Mod. 6	Mod. 7	Mod. 8
Variables de contrôle :				
CA	NS	NS	NS	NS
Secteur d'activité	NS	NS	NS	NS
Fonction du répondant	NS	NS	NS	NS
Variables indépendantes :				
Qualité de l'information échangée	0.138*	0.178*	0.153*	0.119
Echange et partage des informations	- 0.094	0.120	0.225**	0.149*
Management de la relation client	0.291**	0.236**	- 0.019	0.394***
Gestion partenariale de la relation Fournisseur	0.437***	0.179*	0.139	0.281***
Nombre limité de fournisseurs	- 0.159*	- 0.054	0.045	- 0.085
R2 ajusté	0.216	0.091	0.101	0.398
F test (signification)	0.000	0.005	0.004	0.000

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

Source : Auteur

2.2 DISCUSSION DES RESULTATS :

Cette étude 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.

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 qui nous permet de valider de manière partielle notre hypothèse H2. 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 H3*.

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 H1*.

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.

La première 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, 1997, 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'objectif de cette étude est d'appréhender, de manière rigoureuse, et par le biais de mesures multidimensionnelles, l'impact du SCM sur la 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 (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.

Pourtant, cette recherche n'est pas exempte d'obstacle 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 GIMAS, 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 au Maroc pour les entreprises de l'échantillon, peut constituer un obstacle à la généralisation des résultats.

Le second obstacle 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).

Enfin, vu la manque d'accord portant sur la définition du SCM et de ses composantes, *il semble idéale de tester l'impact sur la performance de pratiques issues d'autres conceptions du SCM.*

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
- 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 ? », Management, 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
- BRULHART F., MONCEF B. (2010), " L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français ", *Finance, Contrôle et Stratégie [CNRS 3 ; HCERES B]*, Vol. 13, N°1, pp. 33-66
- 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
- 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
- FT Christopher, M. (2000), "The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets", Industrial Marketing Management, vol. 29, no. 1, pp. 37-44.
- Morana, J. (2004), 10 ans de Logistique et Management : une analyse des publications de recherche, Logistique & Management, Vol. 12, n° 1, pp. 3-21

Annexe 1 : Récapitulatif des mesures des variables

Performance financière Alpha = 0.912	Comment évaluez-vous votre performance par rapport à vos concurrents dans les domaines suivants (très faible / très forte) : 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 = 0.801 Alpha = 0.871 Alpha = 0.839	Comment évaluez-vous votre performance par rapport à vos concurrents dans les domaines suivants (très faible / très forte) : Efficacité et respect des délais L'efficacité dans la production des offres Le respect des délais La rapidité de livraison Réactivité et adaptabilité 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 Qualité des produits et des services Le taux de défaut Le taux de retour La qualité du produit Satisfaction des clients La qualité du service au client La satisfaction des clients

Alpha = 0.909 Alpha = 0.789	Innovation Le développement de nouveaux processus ou de nouvelles technologies Le développement de nouveaux produits ou de nouveaux services
Alpha = 0.821 Alpha = 0.735	L'amélioration des processus Maîtrise des coûts La réduction des coûts La productivité Performance sociale L'engagement des salariés La motivation des salariés La satisfaction du personnel Le respect de l'environnement
La gestion partenariale de la relation fournisseur Alpha = 0.866 Alpha = 0.808	Merci de vous prononcer sur votre degré d'accord avec les affirmations suivantes (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord) : Partenariat fournisseur Nous travaillons main dans la main avec nos fournisseurs pour résoudre les problèmes Nous aidons les fournisseurs dans l'amélioration de la qualité de leurs produits* Nous considérons nos fournisseurs comme un prolongement de notre entreprise Nous donnons une juste part de nos profits à nos fournisseurs clés Nous espérons que notre relation avec les fournisseurs clés de l'entreprise durera longtemps Nos fournisseurs clés sont réactifs à nos demandes Les fournisseurs clés font l'effort de nous aider pendant les urgences Nous mettons en place des techniques de juste à temps avec nos fournisseurs Quand un accord est conclu, nous pouvons toujours compter sur le fournisseur clé pour satisfaire nos exigences Nous associons nos principaux fournisseurs dans la fixation de nos objectifs Réduction du nombre de fournisseurs Nous faisons confiance à un nombre limité de fournisseurs Nous avons une relation avec un nombre limité de fournisseurs
L'échange et le partage	Merci de vous prononcer sur votre degré d'accord avec les affirmations suivantes portant sur vos partenaires du système de

d'informations Alpha = 0.779	valeur / de la supply chain (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord) : Echange et partage d'informations Nos partenaires nous tiennent pleinement au courant des événements ayant un impact sur notre activité
Alpha = 0.890	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 mettons en place des outils informatisés d'échange d'information (EDI) 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*
Le management de la relation client (orientation client) Alpha = 0.863	Merci de vous prononcer sur votre degré d'accord avec les affirmations suivantes (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord) : 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 cherchons à impliquer le client dans notre activité* Nous permettons à nos clients d'avoir accès à notre assistance en cas de besoin Nous avons une relation de confiance avec nos clients* Nos clients nous considèrent comme fiable et crédible La coordination de nos services avec ceux de nos clients est une priorité * Notre relation avec les clients mérite toute notre attention Nous répercutons sur nos clients les économies réalisées grâce à leur implication* 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*