

# L'impact des pratiques de la gestion de la chaîne logistique sur la performance organisationnelle: Cas des entreprises tunisiennes

Sawssan CHARFI, Jameleddine ZIADI

*Département des Sciences de Gestion. FSEGS : Route de l'Aéroport Km 4,5 - BP 1088, 3018 Sfax  
(Laboratoire Lartige, Département des Technologies de l'Information, de la Gouvernance et de  
l'Entrepreneuriat Université de Sfax, FSEG, Sfax, Tunisie)*

*charfisawsen611@gmail.com*

*ziedi.j@gmail.com*

**Résumé-** La mondialisation a conduit les entreprises à prendre conscience que pour rester compétitives sur les marchés mondiaux et locaux, elles devaient améliorer l'efficacité et l'efficience de toute leur chaîne logistique par rapport à leurs clients.

Il est donc nécessaire de faire des modifications essentielles et innovantes dans les méthodes de travail. Les chaînes logistiques sont devenues un outil potentiellement précieux pour obtenir un avantage concurrentiel et améliorer les performances organisationnelles, car la concurrence ne se situe plus entre les entreprises, mais plutôt entre les chaînes logistiques.

Le but de ce document de recherche est de comprendre l'impact des pratiques de la gestion de la chaîne logistique sur la performance organisationnelle et l'avantage concurrentiel.

Par conséquent, cette étude développe quatre dimensions des pratiques de gestion de la chaîne logistique (partenariats stratégiques avec les fournisseurs, relations avec les clients, niveau de partage d'informations et qualité du partage d'informations) et teste les pratiques de la chaîne logistique, l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle.

Les données de recherche ont été collectées auprès de 140 entreprises tunisiennes et les relations proposées dans ce cadre ont été testées à l'aide du logiciel (SPSS) et de la modélisation par équations structurelles (AMOS). Les résultats indiquent que les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement ont un impact significatif sur l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle.

**Mots-clés:** *La gestion de la chaîne logistique- l'avantage compétitif- la performance organisationnelle*

## 1. INTRODUCTION

La gestion de la chaîne logistique est perçue comme une philosophie d'entreprise qui vise à intégrer les activités liées, les individus, toutes les ressources, les moyens et les méthodes nécessaires pour gérer de manière optimale la chaîne logistique globale, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final.

Les académiciens, les consultants et les chefs d'entreprise se sont intéressés de plus en plus au concept de SCM (Supply Chain Management), comme le soulignent Tan KC et al., (2002), Feldmann M., et Müller S., (2003), Van Hoek RI., (1988) et Alae el bakkouri (2021).

La littérature propose différentes définitions de la gestion de la chaîne logistique. Ainsi, ce terme est devenu un terme général qui englobe toutes les pratiques visant à garantir un rapport coût-efficacité optimal et l'inventaire des matériaux et des produits finis tout au long de la chaîne de valeur, depuis leur origine jusqu'à leur consommation.

De nombreuses entreprises ont commencé à prendre conscience de l'importance de la SCM pour établir un avantage concurrentiel durable pour leurs produits et/ou services dans un marché de plus en plus compétitif. Jones C., (1998), Aqlan, F., et Lam, S. S., (2016).

Le cadre de recherche propose que les pratiques de SCM auront un impact sur la performance organisationnelle, tant directement qu'indirectement, à travers l'avantage concurrentiel. La pratique SCM est conceptualisée comme un construit à quatre dimensions. Les quatre dimensions sont le partenariat avec les fournisseurs, la relation avec les clients, le niveau de partage de l'information et la qualité du partage de l'information.

Les sections suivantes fourniront une description approfondie de l'évolution du construit des pratiques SCM. Différents chercheurs ont abordé les concepts de l'avantage concurrentiel et de la performance organisationnelle dans la littérature existante, tels que Koufteros X. A. et al., (1997), Zhang, Q. Y., (2001), Talkhokhet D., et Moutihi M., (2020).

En se basant sur les recherches antérieures, nous examinons les liens entre les pratiques de SCM, l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle, et nous formulons des hypothèses concernant ces trois facteurs.

Les mesures opérationnelles pour les construits sont développées et testées empiriquement, en utilisant les données recueillies auprès des répondants à travers la diffusion d'un questionnaire adressé aux différentes entreprises tunisiennes.

De plus, l'utilisation du logiciel « SPSS » est appliquée pour purifier la liste d'items déjà générée à travers des analyses factorielles exploratoires d'une part et pour s'assurer de la fiabilité des construits d'autre part, ainsi que la modélisation des équations structurelles (AMOS) est utilisée pour tester les hypothèses de la recherche.

Les recherches actuelles, qui mettent en œuvre les pratiques du SCM à la fois en amont et en aval d'une chaîne logistique, devraient permettre aux chercheurs de mieux appréhender la portée et les activités liées au SCM et de tester les effets de la pratique SCM.

De plus, en offrant un instrument validé pour mesurer les pratiques de SCM et en fournissant des preuves empiriques de l'impact des pratiques de SCM sur l'avantage compétitif et la performance organisationnelle, cette recherche offrira des conseils utiles pour mesurer et mettre en œuvre les pratiques de SCM dans une entreprise et faciliter la poursuite des recherches dans ce domaine.

L'environnement, la mondialisation et la concurrence mondiale intense entre les entreprises, les avancées technologiques et les attentes plus strictes des clients en matière de coût, de délai de livraison, de qualité et de planification plus fiable, ainsi qu'un réseau d'entreprises externes et modernes, rendent de plus en plus cruciale l'adoption d'une approche SCM afin d'atteindre des performances et d'obtenir des avantages concurrentiels.

Depuis longtemps, des études ont été menées sur la pertinence de mettre en place des pratiques de SCM tout au long de la chaîne logistique pour créer de la valeur ajoutée aux clients (Akintoye et al., 2000 ; Maleki et Cruz-Machado, 2015, Duarte et Cruz-Machado, 2015 ; Eriksson, 2010).

En outre, les pratiques de SCM désignent un ensemble exhaustif d'actions entreprises dans le but d'améliorer l'efficacité de la chaîne logistique.

Les pratiques SCM incluent la collaboration avec le fournisseur, la sous-traitance, la réduction du temps de cycle, la continuité des flux de la chaîne logistique, l'utilisation de la technologie et de l'information, les relations avec le client et le report, et bien d'autres encore.

## 2. PROBLEMATIQUE

Le concept de SCM a été envisagé sous différents angles de vue, tels que la gestion des achats et des approvisionnements, la logistique et le transport, la gestion des opérations, le marketing, la théorie organisationnelle et les systèmes d'information.

Différentes théories ont permis de comprendre des aspects ou des perspectives spécifiques de la gestion de la chaîne logistique, tels que l'organisation industrielle et l'analyse des coûts de transaction (Ellram LM., (1990), et Williamson O. M., (1975)), la théorie des ressources (Rungtusanatham M., et al., (2003)), la stratégie concurrentielle (Porter ME., (1985)) et la perspective socio-politique, (Stern L., et Reve T., (1980)). Cependant, malgré l'attention croissante portée à la gestion de la chaîne logistique (SCM), la littérature n'a pas réussi à fournir de nombreux conseils pratiques pour soutenir sa mise en œuvre (Cigolini R, et al., 2004). L'origine interdisciplinaire de la SCM, la confusion conceptuelle qui l'entoure, ainsi que la nature évolutive du concept de SCM expliquent cela.

Il n'existe pas de définition généralement acceptée de la SCM dans la littérature, Feldmann M, Müller S. et al., (2003). Le concept de SCM a été impliqué à partir de deux voies distinctes: la gestion des achats et des approvisionnements, et la gestion du transport et de la logistique, Tan KC, et al., (1998).

Dans la perspective des achats et de la gestion des approvisionnements, la SCM signifie l'intégration de la base d'approvisionnement, issue des fonctions d'achat traditionnelles (Banfield E., 1999; Lamming R., 1993). En revanche, du point de vue de la gestion des transports et de la logistique, la SCM correspond à des systèmes logistiques intégrés, mettant l'accent sur la réduction des stocks tant au sein des organisations qu'entre elles au sein de la chaîne logistique (Van Hoek RI., 1998; Alvarado UY., et Kotzab H., 2001; Rudberg M., et Olhager J., 2003). Cependant, ces deux perspectives ont conduit à une évolution de la SCM vers une intégration de toutes les activités tout au long de la chaîne logistique.

La nature évolutive et la complexité de la SCM sont également reflétées dans les différentes recherches antérieures portant sur la SCM. En fait, une grande partie de la recherche théorique / empirique sur la SCM se concentre uniquement sur le côté en amont ou en aval de la chaîne logistique, ou sur certains aspects de la SCM, Shah R, et al., (2002). Des sujets tels que l'influence des alliances de fournisseurs sur l'organisation, Stuart FI., (1997), l'orientation de la gestion des fournisseurs et la performance des fournisseurs et des acheteurs, Shin H. et al., (2000), le rôle des relations avec les fournisseurs dans l'amélioration de la réceptivité des fournisseurs, Handfield RB, et Bechtel C., (2002), et l'antériorité et les conséquences de la relation acheteur-fournisseur ont été étudiés du côté des fournisseurs. Chen JJ. et Paulraj A., (2004).

Des études telles que celles de Clark et Lee (2000) et Alvarado et Kotzab (2001), se concentrent sur les liens en aval entre les fabricants et les détaillants.

Toutefois, quelques études récentes ont considéré simultanément les côtés amont et aval de la chaîne logistique. Tan et al., (1998) explorent les relations entre les pratiques de gestion des fournisseurs, les pratiques de relations avec la clientèle et les performances organisationnelles. Frohlich et Westbrook (2001) étudient les effets de l'intégration client fournisseur sur la performance organisationnelle. De plus, une autre étude de Tan et al., (2002) a illustré les relations entre six pratiques d'évaluation des SCM et la performance de l'entreprise. Dans le même cadre, Min S., et Mentzer JT., (2004) développent un instrument pour mesurer l'orientation de la chaîne logistique et la SCM au niveau conceptuel.

Cigolini et al., (2004) ont développé un ensemble de techniques logistiques pour analyser les stratégies de gestion de la chaîne logistique (SCM). Ils ont mené des études de cas détaillées sur la mise en œuvre du SCM auprès de fournisseurs de services informatiques tels que SAP, Peoplesoft, i2, et JDEdwards, ainsi que de firmes de recherche comme Forrester Research et AMR Research (<http://www.supply-chain.org>).

De nombreuses histoires de réussite concernant la mise en œuvre du SCM ont été rapportées dans la littérature. Ces recherches témoignent de nombreux efforts déployés pour examiner différents aspects des pratiques de la SCM (Centobelli P., et al. 2020). Cependant, le manque d'un cadre qui intègre à la fois les pratiques en amont et en aval de la chaîne logistique et qui relie ces activités à l'avantage concurrentiel et à la performance organisationnelle réduit l'intérêt de mettre en pratique les résultats précédents sur la SCM.

Pour cette étude, l'objectif est donc de mettre à l'épreuve empiriquement un cadre qui établit les liens entre les pratiques de SCM, l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle.

### 3. CADRE DE RECHERCHE

La figure 1 présente le cadre SCM développé dans cette recherche. Le cadre propose que les pratiques de SCM auront un impact sur la performance organisationnelle, tant directement qu'indirectement, à travers l'avantage concurrentiel. La pratique SCM est conceptualisée comme un construit à quatre dimensions. Les quatre dimensions sont le partenariat stratégique avec les

fournisseurs, la relation avec les clients, le niveau de partage de l'information, et la qualité du partage de l'information. L'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle sont des concepts qui ont été traités dans la littérature existante, Koufteros XA, et al., (1997), Zhang QY., (2001).

En se basant sur la littérature, nous explorons les relations attendues entre les pratiques de SCM, l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle, et nous développons des hypothèses relatives à ces variables. Dans un premier temps, nous avons examiné et synthétisé la littérature pertinente pour élaborer le modèle conceptuel suivant:

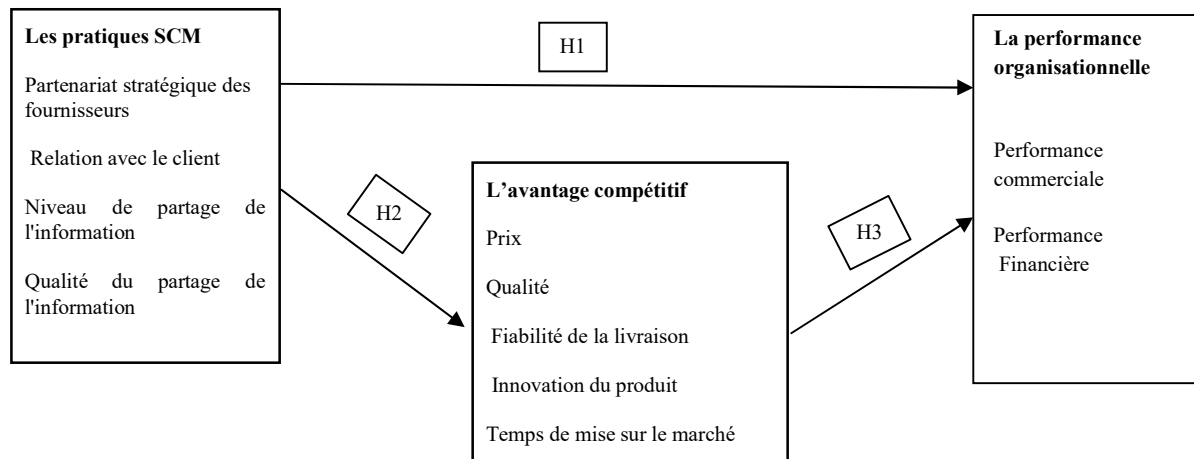


Fig1. Le modèle conceptuel de la recherche

En nous appuyant sur la revue de la littérature, nous sommes en mesure de formuler des hypothèses pour éclairer cette recherche et apporter des éléments de réponse à notre problématique. En effet, l'avantage concurrentiel peut conduire à des niveaux élevés de performance organisationnelle en termes de parts de marché, le retour sur investissement, la croissance de la part de marché, la croissance des ventes, la croissance du retour sur investissement, la marge bénéficiaire sur les ventes et la position concurrentielle générale. A cet égard, l'avantage concurrentiel est un élément de la performance organisationnelle. L'objectif de cette recherche est d'évaluer les relations supposées entre les variables. Dans cette recherche, nous avons mis en évidence trois principales hypothèses exposées et détaillées comme suit:

**Hypothèse 1:** Les entreprises ayant des niveaux élevés des pratiques de la SCM auront des niveaux élevés de la performance organisationnelle

**Hypothèse 2:** Les entreprises qui ont des niveaux élevés des pratiques de la SCM auront des niveaux élevés d'avantages concurrentiels

**Hypothèse 3:** Plus le niveau d'avantage concurrentiel est élevé, plus le niveau de performance organisationnelle est élevé.

#### A. La relation entre les pratiques de la gestion de la chaîne logistique et la performance organisationnelle

Le cadre SCM développé dans l'étude de Shin H, et al., (2000), Prasad S., Tata J., (1987) propose que la pratique SCM a un impact direct sur l'ensemble des performances financières et commerciales d'une entreprise. En fait, Prasad S., et Tata J., (1987), Shin H, et al., (2000), avance que la pratique du SCM devrait accroître la part de marché d'une entreprise, et le retour sur investissement. D'autre part, Carr A. S., et Person J. N., (1999), Stanley L. L., et Wisner J. D., (2001), Alal C., et Nmili M., (2020) suggèrent que les pratiques de la chaîne logistique améliorent la position concurrentielle globale. Par exemple, les partenariats stratégiques avec les fournisseurs ont été signalés pour produire des avantages spécifiques de l'entreprise en termes de performance financière (Tan K. C., et Kannan V. R., (1998), Stuart F. I., (1997), Carr A. S., et Person J. N., (1999), Stanley L. L., et Wisner J. D., (2001), Lamming R. C., (1996), et Stuart F. I., (1993)).

En effet, la conception avancée et les liens logistiques avec les fournisseurs sont liés à des usines plus performantes, De Toni A., et Nassimbeni G., (2000), Hang, L. T. M., et Hang, N. T., (2018).

Tan K. C., et Kannan V. R., (1998) affirment: « On a également montré que les pratiques de relations avec les clients conduisent à une amélioration significative de la performance organisationnelle ».

Selon Lin F. et al., (2002), un partage accru de l'information est lié à une réduction des coûts globaux, à une augmentation du taux d'exécution et à une diminution de la durée des cycles.

**\*\*\*\*Sur la base de ce qui précède, on émet l'hypothèse suivante:**

**Hypothèse 1: Les entreprises ayant des niveaux élevés de pratiques SCM auront des niveaux élevés de performance organisationnelle.**

### *B. La relation entre les pratiques de la gestion de la chaîne logistique et l'avantage compétitif*

Les pratiques de SCM ont un impact non seulement sur la performance organisationnelle globale, mais aussi sur l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Les entreprises sont censés d'améliorer leurs positions concurrentielles par le prix / coût, la qualité, la disponibilité de livraison, le temps de mise sur le marché et l'innovation du produit.

Des études antérieures ont montré que les diverses composantes des pratiques de SCM (comme le partenariat stratégique avec les fournisseurs) ont un impact sur divers aspects de l'avantage concurrentiel (comme le prix / coût). Par exemple, le partenariat stratégique avec les fournisseurs peut améliorer les performances des fournisseurs, réduire le délai de mise sur le marché, Ragatz G. L. et al., (1997), LaBahn et Krapfel, 2000) et accroître le niveau de réactivité et de satisfaction des clients, Power D. J. et al., (2001).

Selon Jarrell J. L., (1998), le partage de l'information conduit à des niveaux élevés d'intégration de la chaîne logistique en permettant aux entreprises d'effectuer une livraison fiable et d'introduire rapidement des produits innovants sur le marché.

En outre, le partage de l'information et la qualité de l'information contribuent positivement à la satisfaction du client (Spekman R. E., et al., (1998)) et à la qualité des relations entre les partenaires (Lee J., et Kim Y., (1999), Walton L. W., (1996)).

**\*\*\*\*Les arguments ci-dessus conduisent à formuler cette hypothèse:**

**Hypothèse 2 : Les entreprises ayant des niveaux élevés de pratiques de SCM auront des niveaux élevés d'avantages compétitifs.**

### *C. La relation entre l'avantage compétitif et la performance organisationnelle*

La performance d'une entreprise doit être évaluée par rapport à son rôle dans la chaîne logistique à laquelle elle appartient mais surtout par rapport aux objectifs qui lui permettent de se positionner dans cette chaîne logistique. (René Gelinias, Yvon Bigras, 2002).

Avoir un avantage concurrentiel suggère généralement qu'une organisation peut avoir une ou plusieurs des capacités suivantes par rapport à ses concurrents: des prix plus bas, une qualité supérieure, une fiabilité accrue et un délai de livraison plus court. Ces capacités vont, à leur tour, améliorer la performance globale de l'organisation (Mentzer J. T. et al., (2000), Li et al, (2005), Chen et Paulraje, (2004), Koh et al., (2007), Hansali et al., (2020)). L'avantage concurrentiel peut conduire à des niveaux élevés de performance économique, la satisfaction du client et la loyauté, et l'efficacité des relations.

Les marques ayant une plus grande loyauté vis-à-vis des consommateurs sont confrontées à une commutation moins compétitive dans leurs segments cibles, ce qui accroît les ventes et la rentabilité (Moran W. T., (1981)). Une entreprise offrant des produits de haute qualité peut facturer des prix élevés et donc augmenter sa marge bénéficiaire sur les ventes et le retour sur investissement. Une entreprise ayant le temps de mise sur le marché court et l'innovation rapide des produits peut être la première sur le marché bénéficiant ainsi d'une plus grande part de marché et du volume des ventes.

**\*\*\*\* Par conséquent, l'impact de l'avantage concurrentiel sur la performance organisationnelle peut être proposé dans notre recherche.**



**Hypothèse 3 : Plus le niveau d'avantage concurrentiel est élevé, plus le niveau de performance organisationnelle est élevé.**

Les trois hypothèses illustrées, prises ensemble, soutiennent le cadre SCM présenté à la figure 1 présenté ci dessus.

**4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme positiviste et repose sur l'approche hypothético-déductive. La méthodologie adoptée dans cet article comprend deux volets : un volet théorique basé sur une revue de la littérature, permettant de définir et de comparer les concepts, ainsi que de formuler les hypothèses théoriques et le modèle global de la recherche; et un volet empirique, visant à tester ces hypothèses dans le contexte tunisien. Pour ce faire, nous avons utilisé une approche quantitative en menant une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 140 entreprises tunisiennes, ciblant les responsables logistiques/directeurs généraux.

*A. L'échantillon et l'outil de collecte des données*

Les données nécessaires à la recherche sur le terrain ont été recueillies au moyen d'une méthode de recherche d'enquête, qui est décrite et analysée plus en détail dans les sections suivantes. Nous avons essayé de regrouper nos questions par thème de la façon la plus cohérente possible et cela se fait selon les informations que nous nous sommes fixées de recueillir et les hypothèses que nous nous sommes proposées de tester (Evard et al., 2003).

Le cadre d'échantillonnage de l'étude comprenait une gamme d'industries comprenant: les télécommunications, l'informatique et l'électronique, la communication, le logiciel, la fabrication et les machines, les technologies de service, les industries alimentaires et matérielles, etc. De plus, les données utilisées pour tester les hypothèses proviennent d'un éventail varié d'industries tunisiennes.

L'échantillon comprenait au total 140 entreprises de taille moyenne et grande, résidant en Tunisie. Cette étude cherche à choisir les répondants qui pouvaient être attendus pour avoir les meilleures connaissances sur le fonctionnement et la gestion de la chaîne logistique dans son organisation.

Sur la base de la littérature et des recommandations des praticiens, il a été décidé de choisir les gestionnaires de la logistique qui sont à des niveaux supérieurs de gestion comme répondants pour la présente étude. Les directeurs généraux et les responsables logistiques des entreprises ont été informés par téléphone de l'enquête à venir. Ils ont été avisés de son imminence et de l'objectif de l'étude, ainsi que rassurés sur la confidentialité et l'anonymat de leurs réponses.

Afin d'éviter toute incompréhension du questionnaire, nous avons décidé de réaliser une pré-enquête auprès de 15 personnes. Ces participants, choisis en fonction de critères similaires à ceux de la population cible, nous ont permis d'évaluer la clarté et la simplicité des questions, ainsi que de déterminer si certaines échelles de mesure des variables devaient être modifiées. En résumé, les remarques et expressions d'incompréhension des participants ont été précieuses pour améliorer la présentation du questionnaire et reformuler certaines questions.

*B. Mesures*

L'exigence fondamentale d'une bonne mesure est la validité du contenu, ce qui signifie que les éléments /items de mesure d'un instrument couvrent le contenu principal du construit (Churchill GA., 1979). La validité du contenu est habituellement obtenue à travers une revue de la littérature et des entrevues avec des praticiens et des universitaires.

Les items pour les pratiques SCM ont été générés sur la base de la littérature SCM précédente.[Tan KC, et al.,(1998) ; Vonderembse MA. TraceyM. T. et al.,(1999) ; Stuart FI., (1997) ; Shin H. et al.,(2000) ; Monczka RM. et al.,(1998) ; Claycomb C.et al., (1999) ; Lee J., Kim Y., (1999) ; Walton LW., (1996)]

En fait, les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) ont été évaluées à travers quatre niveaux : le partenariat stratégique avec les fournisseurs, la relation avec les clients, le niveau de partage de l'information, et la qualité de ce partage d'information.

Afin d'évaluer le partenariat stratégique avec les fournisseurs, six items sont placés dans le sondage couvrant la qualité comme critère numéro 1 dans le choix des fournisseurs; le traitement régulier des problèmes avec les fournisseurs; les programmes d'amélioration continue; l'inclusion des fournisseurs clés dans les activités de planification et d'établissement des objectifs des entreprises; l'implication active des fournisseurs principaux dans les processus de développement de nouveaux produits; et l'aide aux fournisseurs pour améliorer la qualité de leurs produits.

Pour la mesure de la relation avec les clients, nous avons utilisé quatre questions axées sur la mesure et l'évaluation régulières de leur satisfaction; l'interaction fréquente pour garantir la fiabilité, la réactivité, et la compréhension des attentes à venir; la facilitation de leur capacité à solliciter l'aide; et l'évaluation périodique de l'importance de cette relation.

En ce qui concerne le niveau de partage de l'information, cinq questions fondamentales émergent: Vous informez-t-il régulièrement vos partenaires commerciaux sur l'évolution de vos besoins? Vos partenaires commerciaux partagent-ils des informations exclusives avec vous, renforçant ainsi la confiance et la coopération? Dans quelle mesure vos partenaires commerciaux vous tiennent-ils informés des problématiques touchant directement vos activités? Partagent-ils avec vous les connaissances métier et les processus d'affaires fondamentaux, favorisant ainsi une meilleure compréhension mutuelle? Enfin, dans quelle mesure votre échange d'informations avec vos partenaires commerciaux facilite-t-il l'élaboration conjointe de plans d'activités pertinents et efficaces?

Pour la mesure de la qualité du partage de l'information, nous avons utilisé sept questions axées sur la manière de l'échange d'information entre l'entreprise et ses partenaires commerciaux (opportun, exact, complet, adéquat, et fiable).

Par conséquent, nous avons développé une échelle de 16 éléments classés en cinq dimensions pour le construit "avantage concurrentiel", adaptées des études de Zhang (2001). Les quatre catégories sont: le prix, la qualité, la fiabilité de la livraison, l'innovation du produit et le temps de mise sur le marché.

L'échelle comprend deux éléments pour mesurer les prix, qui incluent l'offre des prix (compétitifs, bas).

Pour la mesure de la qualité, nous avons posé quatre questions sur les produits et la compétitivité par rapport à d'autres acteurs dans ce domaine.

De plus, sur la base de l'étude de Zhang (2001), nous avons posé trois questions concernant la fiabilité de la livraison en nous concentrant sur les aspects suivants: la ponctualité de la livraison, la fiabilité générale du service, et la livraison des produits nécessaires.

Concernant l'innovation produit, trois questions ont été posées: la production de produits personnalisés, l'adaptation des offres pour répondre aux besoins des clients, et la satisfaction des demandes des clients pour de nouvelles fonctionnalités.

En ce qui concerne le temps de mise sur le marché, nous avons posé quatre questions portant sur les aspects suivants: la rapidité de livraison du produit sur le marché, la priorité d'être les premiers à introduire de nouveaux produits, un délai de mise sur le marché inférieur à celui de l'industrie, et le développement rapide de produits.

La performance organisationnelle est classée, selon la recherche de Zhang (2001), en deux dimensions: la performance commerciale et la performance financière. Cette dernière est mesurée à l'aide de sept items: part de marché, retour sur investissement, croissance de la part de marché, croissance des ventes, croissance du retour sur investissement, marge bénéficiaire sur les ventes et position concurrentielle générale.

Tous les construits de mesure ont été estimés grâce à l'évaluation perceptuelle des répondants sur une échelle de Likert de cinq points, qui a été ancrée par les points finaux de «Tout à fait d'accord» (1) à «Pas du tout d'accord» (5). Le principe de cette méthode est: «d'établir une série d'affirmations qui seront cotées, par exemple, de 1 à 5 par les sujets enquêtés, c'est en quelque sorte une échelle à cinq positions où les positions extrêmes représentent respectivement «l'accord total» et le «désaccord total» (Zghal Riadh, 1992).

### C. Analyse des données et résultats

La section suivante abordera l'analyse statistique employée pour évaluer la validité et la fiabilité de chaque construit.

#### *L'analyse factorielle exploratoire*

Les éléments ont été analysés à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire en utilisant le logiciel SPSS. Le meilleur ajustement des données a été obtenu grâce à une analyse en composantes principales avec une rotation varimax.

#### *Analyse factorielle de la variable « pratiques de la gestion de la chaîne logistique »*

Les items de ce construit appartiennent à cinq facteurs, le premier regroupe les items part1, part2, part3, part4 et part5 sous la dimension "Partenariat stratégique des fournisseurs" dont le pourcentage de la variance atteint 61.806%. Les items rela1, rela2, rela3, rela4 et rela5 reflètent la dimension «Relation avec les clients» dont le pourcentage de la variance est d'ordre 31.732%. Le troisième regroupe les items niv1, niv2, niv3, niv4, niv5 et niv6 de la dimension "Niveau de partage d'information" dont le pourcentage de la variance est d'ordre 1.034%. Et enfin les items info1, info2, info3 et info4 représentent la dimension "Qualité de partage d'information" dont le pourcentage de la variance atteint 0.99 %.

Tous les items représentent une bonne qualité de représentation ( $>0.5$ ). Pour s'assurer de la fiabilité de ce construit, nous avons eu recours à l'indicateur de fiabilité le plus utilisé Alpha de Cronbach (1955) qui « mesure la consistance interne d'un ensemble d'items » (Churchill, 1979). Pour ce construit, cet indicateur enregistre une valeur de 0.972. D'après le seuil de cet indicateur (0,7) fixé par Nunally (1978), cette valeur indique que ce construit est fiable. En d'autres termes, l'échantillon d'items reproduit bien le construit. L'analyse de la fiabilité nous renseigne également qu'aucun item ne sera éliminé. Les résultats fournis par le logiciel SPSS se résument dans le tableau (tableau 1) ci-dessous:

Tableau1

Résultats de l'ACP après rotation varimax de la variable "pratiques de la gestion de la chaîne logistique"

Items	Matrice des composantes après rotation varimax				Qualité de représentation
	Partenariat stratégique des fournisseurs	Relation avec les clients	Niveau de partage d'information	Qualité de partage d'information	
1.Vous considérez la qualité comme le critère numéro 1 dans le choix des fournisseurs (part1)	0.961	0.149	0.005	-0.056	0.950
2.Vous traitez régulièrement vos problèmes avec vos fournisseurs. (part2)	0.956	0.116	-0.078	0.192	0.970
3.Vous aidez vos fournisseurs à améliorer la qualité de leurs produits (part3)	0.968	0.137	-0.088	-0.002	0.964



4.Vous avez des programmes d'amélioration continue qui incluent vos principaux fournisseurs (part4)	0.983	0.128	-0.064	0.001	0.986
5.Vous incluez vos fournisseurs clés dans vos activités de planification et d'établissement d'objectifs (part5)	0.952	0.139	0.125	-0.013	0.942
6.Vous impliquez activement vos fournisseurs principaux dans les processus de développement de nouveaux produits (Part6)	0.959	0.104	-0.085	-0.005	0.938
1. Vous interagissez fréquemment avec les clients pour établir la fiabilité et la réactivité (rela1)	0.224	0.941	0.059	0.048	0.941
2.Vous mesurez et évaluez fréquemment la satisfaction du client (rela2)	0.132	0.958	-0.009	-0.086	0.943
3.Vous déterminez fréquemment les attentes futures des clients (rela3)	0.120	0.971	-0.028	-0.070	0.963
4.Vous facilitez la capacité des clients à demander de l'aide de votre part (rela4)	0.153	0.972	0.022	-0.049	0.970
5.Vous évaluez périodiquement l'importance de votre relation avec vos clients (rela5)	0.116	0.947	0.030	0.134	0.929
1. Vous informez les partenaires commerciaux de l'évolution des besoins (niv1)	0.120	0.952	-0.055	-0.203	0.964
2. Vos partenaires commerciaux partagent des informations exclusives avec vous (niv2)	0.121	0.935	-0.014	0.301	0.979

3. Vos partenaires commerciaux vous tiennent informés des questions qui touchent vos activités <u>(niv3)</u>	0.952	0.139	0.125	-0.013	0.942
4. Vos partenaires commerciaux partagent avec vous les connaissances métier des processus d'affaires de base <u>(niv4)</u>	0.981	0.130	0.093	-0.010	0.987
5. Vous échangez avec vos partenaires commerciaux des renseignements qui aident à établir la planification des activités <u>(niv5)</u>	0.959	0.104	-0.085	-0.005	0.938
6. Vous vous informez mutuellement, vous et vos partenaires commerciaux, des événements ou des changements qui peuvent affecter les autres partenaires. <u>(niv6)</u>	0.952	0.209	0.151	-0.019	0.974
1. L'échange d'information entre vos partenaires commerciaux et vous est opportun <u>(info1)</u>	0.975	0.165	0.091	-0.009	0.987
2. L'échange d'informations entre vos partenaires commerciaux et vous est exact. <u>(info2)</u>	0.953	0.099	-0.225	0.007	0.968
3. L'échange d'information entre vos partenaires commerciaux et vous est complet. <u>(info3)</u>	0.931	0.132	0.183	-0.013	0.917
4. L'échange d'informations entre vos partenaires commerciaux et vous est adéquat. <u>(info4)</u>	0.918	0.226	-0.144	0.012	0.915
Alpha de Cronbach	0.972				

KMO= 0.814	Signification de Bartlett=0.00
Pourcentage cumulé de la variance expliquée = 95.562%	

*Analyse factorielle de la variable "Avantage compétitif"*

Les items de ce construit appartiennent à cinq facteurs, le premier regroupe les items: prix1 et prix2 sous la dimension "Prix" dont le pourcentage de la variance atteint 27.468%. Les items qual1, qual2, qual3 et qual4 reflètent la dimension "Qualité" dont le pourcentage de la variance est d'ordre 20.463%. Le troisième regroupe les items liv1, liv2 et liv3 de la dimension "Fiabilité de la livraison" dont le pourcentage de la variance est d'ordre 17.452%. Les items innov1, innov2 et innov3 représentent la dimension "innovation du produit" dont le pourcentage de la variance atteint 9.596%. Le dernier regroupe les quatre items temp1, temp2, temp3 et temp4 sous la dimension "Temps de mise sur le marché" dont le pourcentage de la variance atteint 7.423%.

Une épuration pas à pas ainsi qu'une rotation «Varimax» ont été engagées afin d'améliorer la structure et d'en identifier l'interopérabilité. Les résultats des ACP appliqués sur la variable "l'avantage compétitif" sont résumés dans le tableau 2 présenté ci-dessous avec leurs interprétations respectives. Les items développés pour cette variable sont au nombre de 16. Pour cette variable, le résultat de l'analyse en composantes principales avec la rotation « Varimax » montre que tous les items, mesurant cette variable ont des communalités ( "la valeur de la variance qu'une variable partage avec toutes les autres variables considérées" (Malhotra., 2004)) proche de 1 sauf l'item temp3. En conséquence, cet item est à éliminer.

Tableau 2

Résultats de l'ACP après rotation varimax de la variable "Avantage compétitif"

Items	Matrice des composantes					Qualité de représentation
	Prix	Qualité	Fiabilité de livraison	Innovation du produit	Temps de commercialisation	
<b>1.Vous offrez des prix compétitifs (Prix1)</b>	0.822	-0.016	0.3	0.021	0.112	0.779
<b>2.Vous êtes en mesure d'offrir des prix aussi bas ou plus bas que vos concurrents (Prix2)</b>	0.623	-0.178	0.447	0.154	0.116	0.658
<b>1. Vous êtes en mesure de rivaliser en fonction de la qualité (Qual1)</b>	0.885	0.196	0.062	-0.045	-0.028	0.828
<b>2. Vous offrez des produits qui sont très fiables (Qual2)</b>	0.925	0.077	0.203	-0.043	0.081	0.911
<b>3. Vous offrez des produits qui sont très durables (Qual3)</b>	0.326	0.672	-0.311	0.262	0.395	0.880
<b>4.Vous offrez des produits de haute qualité aux clients (Qual4)</b>	0.154	0.301	-0.233	0.819	0.151	0.863

1. Vous livrez le type de produits nécessaires (liv1)	0.173	0.806	0.255	0.293	0.116	0.844
2. Vous livrez la commande client à temps (liv2)	0.011	0.883	0.208	0.025	-0.015	0.824
3. Vous fournissez une livraison fiable (liv3)	0.045	0.933	0.066	0.091	0.186	0.920
1. Vous fournissez des produits personnalisés (innov1)	0.243	0.430	0.380	0.651	0.208	0.856
2. Vous modifiez vos offres de produits pour répondre aux besoins des clients (innov2)	0.294	0.149	0.792	0.015	-0.052	0.739
3. Vous répondez bien à la demande des clients pour les «nouvelles» fonctionnalités (innov3)	0.446	0.191	0.783	-0.019	-0.085	0.856
1. Vous livrez le produit sur le marché rapidement (temp1)	0.304	0.134	0.819	-0.032	-0.090	0.790
2. Vous êtes les premiers sur le marché à introduire de nouveaux produits (temp2)	0.875	-0.114	0.314	0.089	-0.025	0.886
3. Le délai de mise sur le marché est inférieur à celui de l'industrie (temp3)	0.570	-0.133	0.176	0.471	-0.280	<u>0.325</u>
4. Vous avez un développement rapide de produits (temp4)	0.064	0.251	-0.097	0.130	0.887	0.881
Alpha de Cronbach	0.864					
KMO= 0.676	Signification de Bartlett=0.00					
Pourcentage cumulé de la variance expliquée = 82.402						

*Analyse factorielle de la variable "Performance organisationnelle"*

La performance organisationnelle n'est pas une création originale mais un instrument développé par Venkatraman (1989). Sept items développés pour cette variable. Une analyse en composantes principales a été effectuée sur ces sept items afin de décrire un ensemble initial de données par des nouvelles variables en nombre réduit. Toutefois, l'analyse en composantes principales (ACP) est une technique de réduction de dimensionnalité (chercher des dimensions communes): une ACP avec rotation Varimax a également été réalisé sur ce construit, qui a fait ressortir 2 facteurs. Les résultats de l'analyse factorielle sont satisfaisants. En effet, en observant les valeurs de la qualité de représentation, nous avons constaté que les items ont des valeurs > 0.5.

L'analyse de la fiabilité des facteurs dénote que tous les facteurs sont fiables. Elle est  $> 0.7$ , Nunally (1978). Il serait judicieux de garder ces 7 items (alpha de Cronbach est égale à 0.932). De plus, le test de Bartlett indique que toutes les variables sont totalement indépendantes les unes des autres ( $p=0.00 < 0.05$  ; khi deux = 2175.635). En nous référant aux tests de Bartlett et de KMO = 0.947, nous pouvons conclure qu'il existe un minimum de corrélation entre les variables. En fait, ces tests indiquent respectivement que la matrice de corrélation n'est pas une matrice d'identité. En outre, les deux dimensions de la performance organisationnelle accaparent ensemble 97.245% de la variance expliquée. Les résultats de l'ACP appliqué sur la variable «performance organisationnelle» sont résumés dans le tableau 3 ci-dessous:

Tableau 3

Résultats de l'ACP après rotation varimax de la variable "performance organisationnelle"

Items	Matrice des composantes		Qualité de représentation
	Performance commerciale	Performance financière	
1. Part de marché	0.990	-0.073	0.986
2. Retour sur investissement.	0.984	-0.074	0.983
3. Croissance de la part de marché.	0.991	-0.037	0.984
4. Croissance des ventes.	0.966	-0.069	0.938
5. Croissance du retour sur investissement.	0.909	-0.074	0.983
6. Marge bénéficiaire sur les ventes.	0.964	-0.069	0.935
7. Position concurrentielle générale	-0.067	0.998	1.00
Alpha de Cronbach	0.932		
% de la variance	97.245		
KMO=0.947	Signification de Bartlett=0.00		
Pourcentage cumulé de la variance expliquée =97.245 %			

*Validité convergente et discriminante*

*Validité et fiabilité des échelles de mesure des pratiques du SCM*

Pour s'assurer que le construit de second ordre contribue à ses dimensions, il s'avère opportun d'examiner la qualité des estimateurs. Ensuite, nous avons testé la validité convergente et discriminante des quatre dimensions.

Tableau 4

Résultats des estimations des dimensions des pratiques du SCM

Dimensions	c.r	P	R2	AVE	Rho de joreskog
Partenariat stratégique des fournisseurs	2.129	***	0.934	0.867	0.812



<b>Relation avec les clients</b>	<b>4.807</b>	<b>***</b>	<b>0.586</b>	<b>0.639</b>	<b>0.793</b>
<b>Niveau de partage des informations</b>	<b>23.345</b>	<b>***</b>	<b>0.875</b>	<b>0.736</b>	<b>0.784</b>
<b>Qualité de partage de l'information</b>	<b>41.032</b>	<b>***</b>	<b>0.752</b>	<b>0.652</b>	<b>0.774</b>

D'après le tableau (tableau 4) ci-dessus, nous pouvons conclure que les coefficients de régression sont tous significatifs et les coefficients de détermination montrent des valeurs considérées bonnes.

Pour vérifier la validité convergente, nous nous sommes référés à l'indice de variance moyenne extraite (AVE) de chaque dimension. Toutes les valeurs excèdent 0.5. D'autre part, les valeurs de Rho de joreskog ( $>0.7$ ) indiquent que les quatre dimensions sont fiables.

Pour la validité discriminante: elle suppose un raisonnement des construits deux à deux. Elle se base sur la comparaison entre la valeur d'AVE d'une dimension et la corrélation des dimensions ci après (voir le tableau 5).

D'après les résultats obtenus et les calculs ci-dessus, on peut conclure que la validité discriminante est satisfaisante (la racine carrée d'AVE de chaque dimension est supérieure aux coefficients de corrélation affichés avec les autres dimensions). Ceci implique que les construits et leurs mesures peuvent être discriminés d'une manière adéquate.

Tableau 5

Corrélations entre les quatre dimensions de la variable pratiques du SCM

	<b>Partenariat stratégique des fournisseurs</b>	<b>Relation avec les clients</b>	<b>Niveau de partage des informations</b>	<b>Qualité de partage de l'information</b>
<b>Partenariat stratégique des fournisseurs</b>	<b>1</b>	<b>0.517</b>	<b>0.904</b>	<b>0.867</b>
<b>Relation avec les clients</b>	<b>0.517</b>	<b>1</b>	<b>0.504</b>	<b>0.593</b>
<b>Niveau de partage des informations</b>	<b>0.904</b>	<b>0.504</b>	<b>1</b>	<b>0.836</b>
<b>Qualité de partage de l'information</b>	<b>0.867</b>	<b>0.593</b>	<b>0.836</b>	<b>1</b>

## 2. Validité et fiabilité des échelles de mesure de l'avantage compétitif

Pour s'assurer que le construit de second ordre contribue à ses dimensions, il est opportun d'examiner la qualité des estimateurs et tester la validité convergente et discriminante des cinq dimensions de l'avantage compétitif.

Tableau 6

Résultats des estimations des dimensions de l'avantage compétitif suite à la première itération

Dimensions	c.r	p	R2	AVE	Rho de joreskog
<b>prix</b>	<b>2.543</b>	<b>***</b>	<b>0.672</b>	<b>0.591</b>	<b>0.632</b>
<b>Qualité</b>	<b>29.567</b>	<b>***</b>	<b>0.975</b>	<b>0.987</b>	<b>0.819</b>
<b>Fiabilité de livraison</b>	<b>3.581</b>	<b>***</b>	<b>0.578</b>	<b>0.672</b>	<b>0.722</b>
<b>Innovation du produit</b>	<b>2.685</b>	<b>***</b>	<b>0.514</b>	<b>0.527</b>	<b>0.659</b>
<b>Temps de mise sur le marché /commercialisation</b>	<b>2.010</b>	<b>***</b>	<b>0.611</b>	<b>0.703</b>	<b>0.680</b>

D'après le tableau 6 ci-dessus, nous pouvons conclure que les coefficients de régression sont tous significatifs et les coefficients de détermination montrent des valeurs considérées bonnes.

Pour vérifier la validité convergente, nous avons examiné l'indice de variance moyenne extraite (AVE) de chaque dimension de l'avantage compétitif. Toutes les valeurs excèdent 0.5. Nous constatons que les contributions factorielles de ces dimensions sont toutes significatives (t de Student > 1.96). Ainsi, la validité convergente est assurée. D'autre part, les valeurs de Rho de Jöreskog (> 0.7) pour les cinq dimensions. Le construit est fiable.

Pour la validité discriminante, comme cela a été mentionné précédemment, elle suppose un examen des relations entre les différents concepts. Elle repose sur la comparaison entre la valeur de la variance extraite moyenne (AVE) d'une dimension et les corrélations entre les différentes dimensions (voir le Tableau 7). Selon les résultats obtenus (Tableau 7), on peut conclure que la validité discriminante est satisfaisante. Cela implique que les concepts et leurs mesures peuvent être adéquatement discriminés.

Tableau 7

Corrélations entre les cinq dimensions de la variable avantage compétitif

	<b>prix</b>	<b>qualité</b>	<b>Fiabilité de livraison</b>	<b>Innovation du produit</b>	<b>Temps de commercialisation</b>
<b>Prix</b>	<b>1</b>	<b>0.670</b>	<b>-0.098</b>	<b>0.227</b>	<b>0.204</b>
<b>Qualité</b>	<b>0.670</b>	<b>1</b>	<b>-0.096</b>	<b>0.224</b>	<b>0.201</b>
<b>Fiabilité de livraison</b>	<b>-0.098</b>	<b>-0.096</b>	<b>1</b>	<b>0.592</b>	<b>-0.02</b>
<b>Innovation du produit</b>	<b>0.227</b>	<b>0.224</b>	<b>0.592</b>	<b>1</b>	<b>0.046</b>
<b>Temps de commercialisation</b>	<b>0.204</b>	<b>0.201</b>	<b>-0.02</b>	<b>0.046</b>	<b>1</b>

#### *Résultats du modèle structurel*

Le cadre théorique illustré à la figure 2 comporte trois relations hypothétiques entre les variables: les Pratiques de SCM, l'Avantage concurrentiel et la performance organisationnelle. C'est la figure résultante par la modélisation des équations structurelles utilisant le logiciel AMOS. Les résultats montrent que toutes les mesures ont des charges significatives à leur construits de second ordre correspondante. Dans l'ensemble, le modèle est satisfaisant avec GFI = 0.937, AGFI = 0.853 et CFI = 0.988. Le RMR est 0.034, ce qui est très bon (Voir le tableau 8).

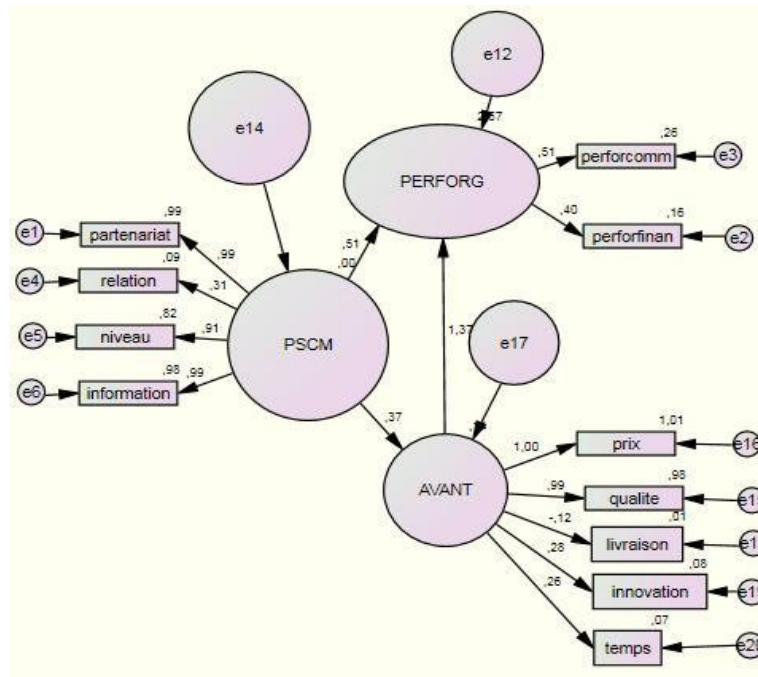


Fig 2. Modèle proposé des pratiques de SCM, d'avantage concurrentiel et de la performance organisationnelle

Tableau 8

Présentation des indices d'ajustement du modèle global

Indices	GFI	AGFI	CFI	RMR	NFI
Valeur	0.937	0.853	0.988	0.034	0.978

Il convient de noter que même si toutes les valeurs “t” des mesures sont significatives au niveau de 0.05, leurs contributions au construit de second ordre correspondant diffèrent.

La relation avec les clients a un coefficient minimum de 0.31, ce qui suggère que cette dimension n'est pas nécessairement un indicateur fort des pratiques de SCM par rapport aux trois autres dimensions. Cette observation est conforme à la revue de la littérature où il est discuté que ce type de relation implique le développement de la capacité de l'entreprise à écouter et à comprendre les clients, ainsi que sa capacité à répondre de manière différenciée voire personnalisée, fiable, rapide et adaptée à leurs demandes (Siguaw et al., 1998 ; Xu et al., 2002). Cependant, cela peut ne pas être universellement applicable dans toutes les situations.

Les résultats montrent également que les valeurs d'innovation de produit, de capacité de livraison et de délai de mise en marché ne sont pas aussi élevées que celles de qualité et de prix. Cela suggère que la qualité et le prix pourraient être des indicateurs plus solides de l'avantage concurrentiel que les trois autres dimensions.

#### *Validation des hypothèses pour le modèle de recherche*

A ce stade, revenons sur les hypothèses de recherche énoncées (Voir le tableau 9).

Tableau 9

Récapitulation des hypothèses de recherche

<b>Hypothèse 1</b>	<b>Une forte adoption de pratiques de gestion de la chaîne logistique par les entreprises entraînera une amélioration significative de leur performance organisationnelle</b>
<b>Hypothèse 2</b>	<b>Les entreprises dotées de pratiques de gestion de la chaîne logistique (SCM) hautement efficaces bénéficieront d'un avantage concurrentiel significatif</b>
<b>Hypothèse 3</b>	<b>Plus la compétitivité est forte, plus la performance organisationnelle est élevée</b>

Les résultats de la modélisation en équations structurelles proposée sont également présentés dans le tableau 10 confirmant toutes les hypothèses. Cependant, un bon ajustement est une condition nécessaire mais pas suffisante pour valider les hypothèses du modèle; une analyse des différents coefficients de corrélations doit suivre l'examen des indices d'ajustement. (Roussel et al., 2002). Pour confirmer une hypothèse testée, il faut que le coefficient ratio soit supérieur à 1.96 et que la probabilité de rejet de  $H_0$  ( $p$ ) soit inférieure à 0,05 avec  $H_0$  : « Il n'existe pas de lien entre la variable explicative et la variable à expliquer ». (Roussel et al., 2002).

Tableau 10

Résultats du modèle proposé (vérification des hypothèses)

Hypothèses	Lien entre les construits	Total des effets	effet Direct	Effet Indirect	c.r	Hypothèses
<b>H1</b>	<b>PSCM → PO</b>	<b>0.49</b>	<b>0.51</b>	<b>0.65</b>	<b>2.35</b>	<b>Confirmée</b>
<b>H2</b>	<b>PSCM → AC</b>	<b>0.37</b>	<b>0.37</b>		<b>6.50</b>	<b>Confirmée</b>
<b>H3</b>	<b>AC → PO</b>	<b>1.37</b>	<b>1.37</b>		<b>7.67</b>	<b>Confirmée</b>
<b>RMR= 0.034</b>	<b>GFI= 0.937</b>	<b>AGFI= 0.853</b>	<b>CFI=0.988</b>			

Les résultats confirment l'hypothèse 1 selon laquelle les organisations dotées de pratiques SCM plus développées affichent également des niveaux de performance organisationnelle plus élevés. Le coefficient standardisé, évalué à 0.51, est statistiquement significatif à  $P < 0.05$  (CR de l'ordre de  $2.35 > 1.96$ ). Ce qui nous permet de valider l'hypothèse H1 formulée dans notre étude de recherche.

L'hypothèse 2 est validée, ce qui démontre que les pratiques de la SCM ont un impact direct sur l'avantage concurrentiel. Le coefficient standardisé de 0.37 est significatif statistiquement à  $P < 0.05$  (avec un CR de l'ordre de  $6.50 > 1.96$ ), ce qui nous permet d'accepter l'hypothèse H2. En conclusion, notre étude confirme l'hypothèse H2.

Les résultats suggèrent que des niveaux accrus d'avantage concurrentiel peuvent entraîner une amélioration de la performance organisationnelle, ce qui confirme notre hypothèse 3. Le coefficient standardisé de 1.37 est statistiquement significatif à un niveau de  $P < 0.05$  (CR de 7.67, dépassant 1.96). Ainsi, l'hypothèse H3 de notre étude est confirmée.

## 5. DISCUSSION DES RESULTATS

Il est observé que les trois hypothèses sont confirmées, ce qui crée une relation positive triangulaire entre les pratiques de SCM, l'Avantage Compétitif et la performance organisationnelle. La littérature a suggéré implicitement ces relations. Après avoir exposé les résultats empiriques, il est approprié de les analyser et de les confronter à la théorie pour formuler des recommandations pertinentes, notamment à l'attention des responsables logistiques.

### *Hypothèse 1*

La validité statistique de l'hypothèse 1 appuie l'idée que les pratiques de SCM peuvent favoriser une amélioration de la performance globale des organisations. En effet, l'application de ces pratiques peut conduire à une augmentation durable des performances financières et commerciales.

Notre étude confirme qu'il existe un lien direct entre les pratiques de SCM et la performance organisationnelle, une conclusion également étayée par les recherches antérieures, notamment celles de Mzoughi et al., (2008), Li et al., (2006), Wong et al., (2005), Zhou et Benton, (2007), Sufian M., (2010), Roth et al., (2008), Vereecke et Muyelle (2006), Agus A., (2011), Cox A., (1999), Vaart et Donk (2008).

A ce stade, nous pouvons examiner nos résultats concernant les pratiques de gestion de la chaîne logistique (SCM) dans le contexte des entreprises tunisiennes, en analysant chaque dimension séparément. D'après nos investigations, les collaborations stratégiques avec les fournisseurs ont été identifiées comme générant des avantages spécifiques pour les entreprises en Tunisie en matière de performance financière. Cette conclusion a été particulièrement soulignée dans les travaux de Tan K. C., et Kannan V. R., (1998), Stuart F. I., (1997), Carr A. S., et Person J. N., (1999), Stanley L. L., et Wisner J. D., (2001), Lamming R. C., (1996), Stuart F. I., (1993), De Toni A., et Nassimbeni G., (2000) et Alal C., et Nmili M., (2020).

D'après les conclusions de cette étude, l'adoption de pratiques de gestion des relations clients entraîne une nette amélioration des performances organisationnelles au sein des entreprises en Tunisie. Ce lien est soutenu par les recherches menées par Tan K. C., Kannan V. R. (1998) et Vaart et Donk (2008). Les conclusions de cette étude indiquent aussi que la collaboration dans le partage d'informations favorise une meilleure compréhension des attentes mutuelles entre partenaires, ce qui facilite l'identification des opportunités d'amélioration des processus et de l'efficacité des liens entre les chaînes de valeur des entreprises. Cette affirmation est appuyée par des recherches précédentes telles que celles de Lambert et Pohlen (2001), Lin et al. (2002). De plus, l'analyse de la modélisation par les équations structurelles démontre que l'intensité de l'échange d'informations et l'amélioration de la capacité de traitement de ces informations contribuent à renforcer la réactivité des organisations face à l'évolution rapide des marchés et des attentes des clients. Ce résultat est également corroboré par des études antérieures telles que celles de Narasimhan et Nair (2004), Zhou et Benton (2007), Sufian (2010) et Mohr et Spekman (1994).

### ***Hypothèse 2***

La mise en œuvre de diverses pratiques de SCM, telles que le partenariat stratégique avec les fournisseurs, le renforcement des relations avec la clientèle ainsi que le niveau et la qualité de partage de l'information peuvent offrir à l'entreprise tunisienne un avantage concurrentiel en termes de coût, de qualité, de fiabilité, de flexibilité et de délais de mise sur le marché. Par conséquent, les entreprises tunisiennes qui mettent en place des pratiques SCM de haut niveau bénéficient également d'avantages concurrentiels élevés. À cet égard, la littérature nous a montré que cela a été confirmé par les travaux de Wernerfelt, (1984) ; Barney, (1991); (Heizer et Render, 2011); (Chen et Paulraj, 2004), Li et al., (2006) ainsi que Sufian (2010).

A partir de notre modèle de la recherche, les pratiques de SCM ont le potentiel d'aider l'organisation à réaliser un avantage concurrentiel en termes de coûts et de valeur ajoutée. Cette relation a été corroborée avec les travaux de (Lambert D. M., et al., (1998) ;Carter et al., (1997)et Li et al. (2006)).

En se basant sur l'hypothèse H2, les pratiques du SCM (Supply Chain Management) améliorent la réactivité et la satisfaction des clients, comme le confirme la recherche de Power et al. (2001). En effet, le partage et la qualité de l'information jouent un rôle positif dans la satisfaction client, une constatation également étayée par les recherches de Spekman et al. (1998). De plus, la qualité des relations entre partenaires impacte la satisfaction client, comme démontré dans les travaux antérieurs de Lee et Kim (1999), Walton (1996), Carter et al. (1997), Li et al. (2006) et LaBahn et Krapfel, 2000).

De plus, la diffusion d'informations favorise une intégration plus poussée de la chaîne logistique, permettant ainsi aux entreprises d'assurer des livraisons fiables et de lancer rapidement de nouveaux produits sur le marché. Cette affirmation trouve appui dans les travaux de Jarrell J. L. (1998).

Par ailleurs, l'hypothèse H2 met en évidence que les liens entre une entreprise et ses partenaires stimulent l'innovation en termes de création de valeur et de recherche et développement. Cette idée est étayée par les travaux de Roy S., Sivakumar K., et Wilkinson I.F., (2004) dans la littérature existante.

En se basant toujours sur les dimensions de l'hypothèse H2, le partenariat stratégique avec les fournisseurs peut améliorer les performances de ces derniers et réduire les délais de mise sur le marché grâce à des réseaux de distribution plus efficaces. Cette conclusion est soutenue par les recherches antérieures de Ragatz G. L. et al., (1997), Tan (2001), ainsi que Lin et Tseng (2006).



### *Hypothèse 3*

Les résultats montrent également que la performance organisationnelle est plus influencée par l'avantage concurrentiel ( $B = 1.37$ ) que par les pratiques de SCM ( $B = 0.51$ ). En revenant à la littérature, différentes recherches soulignent que l'avantage concurrentiel peut conduire à des niveaux élevés de performance économique, la satisfaction du client et la loyauté, et l'efficacité des relations. Ce qui converge avec les recherches de Mentzer J. T. et al., (2000) et (Moran W. T., (1981), Li et al., (2005), Chen et Paulraje, (2004), Koh et al., (2007), Hansali et al., (2020)).

## 6. PERSPECTIVES ET LIMITES DE RECHERCHE

À partir d'un échantillon de 140 répondants, plusieurs conclusions significatives ont été tirées. Cependant, une taille d'échantillon plus importante offrirait une puissance statistique accrue, permettant une analyse plus sophistiquée des données. Pour garantir une généralisation plus robuste des résultats, il serait judicieux de vérifier ces conclusions à l'aide d'un échantillon plus vaste. Bien que le modèle hypothétique ait reçu un soutien empirique, il se compose néanmoins de seulement trois construits relativement simples. Par conséquent, il est pertinent de souligner les opportunités d'élargir ce modèle en y intégrant d'autres prédicteurs ou variables médiatrices, telles que la taille de l'entreprise, la structure de la chaîne, et les constructions connexes, afin de le rendre plus complet.

Pour améliorer encore cette recherche, il serait pertinent d'introduire la dimension du report dans les pratiques de gestion de la chaîne logistique (SCM). En effet, Van Hoek, Voss RI, et Commandeur HR, (2000) ont démontré que le report non seulement accroît la flexibilité de la chaîne logistique, mais équilibre également l'efficacité globale et la réactivité face aux besoins des clients. Cette étude s'est concentrée sur les perceptions des responsables logistiques et des cadres supérieurs concernant la gestion de la chaîne logistique. Une grande majorité des répondants reconnaissent l'importance de cette dernière.

En conclusion, la recherche dans le domaine de la chaîne logistique, et plus particulièrement sur les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM), ouvre de nombreuses pistes à explorer. Les études futures peuvent se concentrer sur les problèmes de SCM au niveau global de la chaîne logistique. En prenant un exemple spécifique de chaîne logistique, il est pertinent d'analyser les caractéristiques, la politique et les mécanismes réactifs de cette chaîne, ainsi que les interactions entre tous ses acteurs (fournisseurs de premier et de second rang, fabricants, transporteurs, clients, etc.). Une perspective intéressante serait d'examiner comment les pratiques de SCM varient entre les différentes entreprises participantes. Les recherches futures pourraient également évaluer les relations proposées en intégrant certaines variables contextuelles dans le modèle, telles que la taille de l'entreprise et la structure de la chaîne logistique. Par exemple, il sera crucial d'étudier comment les pratiques de SCM diffèrent selon la taille de l'entreprise. Il sera également intéressant d'examiner l'impact de la structure de la chaîne logistique (longueur de la chaîne, position de l'organisation dans la chaîne logistique, structure des canaux, etc.) sur les pratiques de SCM et l'avantage concurrentiel.

## 7. CONCLUSION

Cet article fournit une justification empirique pour un cadre qui identifie quatre dimensions clés des pratiques de SCM et décrit la relation entre les pratiques de SCM, l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle. Il examine trois questions de recherche: (1) Une forte adoption de pratiques de gestion de la chaîne logistique par les entreprises entraînera une amélioration significative de leur performance organisationnelle; (2) Les entreprises dotées de pratiques de gestion de la chaîne logistique (SCM) hautement efficaces bénéficieront d'un avantage concurrentiel significatif; (3) Plus la compétitivité est forte, plus la performance organisationnelle est élevée.

Afin d'étudier ces questions, un instrument complet, valide et fiable pour l'évaluation des pratiques de SCM a été élaboré. Cet instrument a été testé à l'aide de tests statistiques rigoureux, y compris la validité convergente, la validité discriminante, la fiabilité et la validation des construits de

second ordre, tout en utilisant le logiciel AMOS. Le recours aux techniques des équations structurelles nous a permis d'avancer ce qui suit:

Dans un premier temps, il existe un impact direct des pratiques de gestion de la chaîne logistique (SCM) sur la performance organisationnelle. Cette relation est confirmée par les travaux de Mzoughi et al., 2008, Li et al., 2006, Wong et al, 2005, Zhou et Benton, 2007, Sufian et al, 2010, Roth et al., (2008), Vereecke et Muyelle (2006), Agus A., (2011), Cox A., (1999), Vaart et Donk (2008), Alal C., et Nmili M., (2020), Hang, L. T. M., et Hang, N. T., (2018).

Dans un deuxième temps, les entreprises tunisiennes qui ont des niveaux élevés des pratiques de SCM ont des niveaux élevés d'avantages concurrentiels, ce qui converge avec les travaux de Wernerfelt (1984), Barney (1991), Heizer et Render, (2011), Chen et Paulraj, (2004), Li et al., (2006) et Sufian (2010), LaBahn et Krapfel, 2000)

Dans un troisième temps, différentes recherches soulignent que l'avantage concurrentiel peut conduire à des niveaux élevés de performance économique, de satisfaction client et de loyauté, ainsi qu'à une efficacité des relations. Ces conclusions convergent avec les recherches de Mentzer J. T. et al., (2000), Moran W. T. (1981), Li et al, (2005), Chen et Paulraje, (2004), Koh et al., (2007), Hansali et al., (2020)).

Cette étude apporte des preuves empiriques en soutien aux affirmations théoriques et prescriptives présentes dans la littérature sur l'impact des pratiques de gestion de la chaîne logistique (SCM). En comparant différentes perspectives sur les pratiques SCM au sein des organisations tout au long de la chaîne logistique, on peut identifier les points forts et faibles de la chaîne, ainsi que les meilleures pratiques communes en matière de SCM. À la lumière des résultats de cette recherche, il est intéressant de noter que les pratiques de gestion de la chaîne logistique (SCM) peuvent être influencées par des facteurs contextuels. Par exemple, le niveau de gestion des relations avec la clientèle, mesuré par la satisfaction et les attentes des clients, peut être plus élevé pour une entreprise dont l'emplacement est proche du consommateur. De plus, les grandes entreprises peuvent avoir des niveaux plus élevés de pratiques SCM en raison de leurs réseaux logistiques plus complexes, nécessitant une gestion plus efficace. De plus, la longueur de la chaîne logistique peut compromettre la qualité de l'information, entraînant des retards et des distorsions au fur et à mesure qu'elle progresse dans la chaîne. Par conséquent, une chaîne logistique plus courte réduit les risques de perturbations en minimisant ces problèmes potentiels.

### Références bibliographiques

- [1] Agus A., (2011), "Supply chain management, supply chain flexibility and business performance". *Journal of global Strategic Management*; 5(1): 134-145.
- [2] Akintoye A., McIntosh G., and Fitzgerald E., (2000), "A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry". *European Journal of purchasing & Supply management*, 6: 159-168.
- [3] Alae EL BAKKOURI (2021), De la logistique au supply chain logistique : une revue de la littérature, *Journal of business Studies* · March 2021, Vol 2 N°1.
- [4] Alvarado U. Y., and Kotzab H., (2001), "Supply chain management: the integration of logistics in marketing". *Industrial Marketing Management*; 30(2): 98-183.
- [5] Aqlan, F., et Lam, S. S. (2016). Supply chain optimization under risk and uncertainty: A case study for high-end server manufacturing. *Computers & Industrial Engineering*, 93, 78-87.
- [6] Banfield E., (1999), "Harnessing value in the supply chain". New York, NY: Wiley; 1999.

- [7] Barney J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of management*; 17(1): 99-120.
- [8] Barney J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of management*; 17(1): 99-120.
- [9] Carr A. S., and Person J. N., (1999), "Strategically managed buyers–seller relationships and performance outcomes". *Journal of Operations Management*; 17(5):497-519.
- [10] Carter J.R., Pearson J.N., and Peng L., (1997), "Logistics barriers to international operations: the case of the people's Republic of China". *Journal of Business Logistics*; 18(2): 129-45.
- [11] Centobelli, P., R. Cerchione, and M. Ertz. (2020), "Agile Supply Chain Management: Where Did It Come from and Where Will It Go in the Era of Digital Transformation?" *Industrial Marketing Management* 90: 324–345. doi:10.1016/j.indmarman.2020.07.011.
- [12] Chen I. J., and Paulraj A., (2004), "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements". *Journal of Operations Management*; 22(2):50-119.
- [13] Churchill G., (1979), "Critique of Henry Mintzberg's "The Design school", *Reconsidering the Basic premises of Strategic Management. Strategic Management Journal*; 12: 449- 461.
- [14] Cigolini R., Cozzi M., and Perona M., (2004), "A new framework for supply chain management: conceptual model and empirical test". *International Journal of Operations and production Management* 2004; 24(1):7-14.
- [15] Clark T. H., and Lee H. G., (2000), "Performance, interdependence and coordination in business-to-business electronic commerce and supply chain management". *Information technology and Management*; 1(1,2):85-105.
- [16] Claycomb C., Droge C., and Germain R., (1999), "The effect of just in time with customers on organizational design and performance". *International Journal of Logistics Management*; 10(1):37-58.
- [17] Cox A., (1999), "Power, value and supply chain management". *Supply Chain Management: an International journal*; 4 (4):167-175.
- [18] De Toni A., and Nassimbeni G., (2000), "Just-in-time purchasing: an empirical study of operational practices", *supplier development and performance. OMEGA*; 28(6):51-631.
- [19] Duarte S., and Cruz-Machado V., (2015), "Investigating lean and green supply chain linkages through a balanced scorecard framework". *International J. Manag. Sci. Eng. Manag*; 10 (1):20 29.
- [20] Ellram L. M., (1990), "The supplier selection decision in strategic partnerships". *Journal of purchasing and materials and Management* 1990. Fall: 8-14.
- [21] Eriksson P.E., (2010), "Improving construction supply chain collaboration and performance: a lean construction pilot project". *Supply Chain Management: An International Journal*; 15(5):394-403.
- [22] Evrard Y. et al., (2003), " *Market, Etudes et Recherches en Marketing* ", *Fondement, méthodes. Paris: Dunod.*
- [23] Feldmann M., and Müller S., (2003), "An incentive scheme for true information providing in supply chains". *oMEGA*; 31(2):63-73.
- [24] Frohlich M. T., and Westbrook R., (2001), "Arcs of integration: an international study of supply chain strategies". *Journal of Operations Management*; 19(2):185-200.
- [25] Handfield R. B., and Bechtel C., (2002), "The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness". *Industrial Marketing Management*; 4(31):82-367.

- [26] Hang, L. T. M., & Hang, N. T., 2018. Supply Chain Collaboration (SCC)—A Pilot Study of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Danang. *Asian Economic and Financial Review*, 8(3), 353-365. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2018.83.353.365>.
- [27] HANSALI, M., GOURCH, A., (2020), The role of collaboration in the supply chain of the automotive industry in Morocco. *Revue Française d'Economie et de Gestion* 1.
- [28] Heizer J., and Render B., (2011), "Operations Management". 5th Edition. Pearson: Global edition.
- [29] JALAL Chaimae, NMILI Mohammed (2020), Supply chain and logistics performance, *revue Internationale du chercheur : (Revue Française)*, ISSN : 2726-5889, Volume 1 : Numéro 2.
- [30] Jarrell J. L., (1998), "Supply chain" economics. *World Trade*; 11(11):58-61.
- [31] Jones C., (1998), "Moving beyond ERP: making the missing link. *Logistics Focus*; 6(7):2-7.
- [32] Koh L.S.C., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu, E., Zaim S. (2007), "The impact of supply chain management practices on performance of SME's", *Industrial Management & Data System*, Vol. 107, N°1, pp. 103-124.
- [33] Koufteros X. A., Vonderembse M. A., and Doll W. J., (1997), "Competitive capabilities: measurement and relationships". *Proceedings Decision Science Institute*; 68-1067.
- [34] Labahn, D. W., Krapfel, R., (2000), early supplier involvement in customer new product development: a contingency model of component supplier intentions. *Journal of business research* 47(3), 173-190.
- [35] Lambert DM and Pohlen T. L., (2001), "Supply chain metrics". *The International Journal of Logistics management*; 12(1): 1-19.
- [36] Lamming R., (1993), "Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply". New york: Prentice-Hall.
- [37] Lee J., and Kim Y., (1999), "Effect of partnership quality on IS outsourcing: conceptual framework and empirical validation". *Journal of Management Information Systems*; 15(4): 26 61.
- [38] Li S., Rao S.S., Ragu-Nathan T.S. Ragu Nathan B. (2005), "Development and validation of a measurement".
- [39] Lin C., and Tseng H., (2006), "Identifying the pivotal role of participation strategies and information technology application for supply chain excellence". *Industrial Management & data Systems*; 106 (5):56-739.
- [40] Lin C., and Tseng H., (2006), "Identifying the pivotal role of participation strategies and information technology application for supply chain excellence". *Industrial Management & data Systems*; 106 (5):56-739.
- [41] Lin F., Huang S., and Lin S., (2002), "Effects of information sharing on supply chain performance in electronic commerce". *IEEE Transactions on Engineering Management*; 49(3):68-258.
- [42] Malhotra A., Thorpe R. S., and Stuart B. L., (2004), "A Morphometric Analysis of *trimeresurus Vogeli* (David, Vidal and Pauwels, 2001), With New Data on Diagnostic characteristics, Distribution and Natural History". *herpetological Journal*; 14: 65-77.
- [43] Mentzer JT., Min S., Zacharia ZG., (2000), "The nature of inter-firm partnering in supply chain management". *journal of Retailing*; 76(4): 68-549.
- [44] Meysam Maleki, and Virgilio Cruz-Machado (2015), "Integration of practices and customer values in a supply chain ", *International Journal of Management Science and engineering management*; 10(1): 9-19.
- [45] Min S., and Mentzer JT., (2004), "Developing and measuring supply chain concepts". *journal of Business logistics* 2004; 25(1):63-99.

- [46] Mohr J., and Spekman R., (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership attributes, communication Behavior and Conflict Resolution Techniques". *Strategic management Journal*; 15:165-152.
- [47] Monczka R. M., Petersen K. J., Handfield R. B., and Ragatz G. L., (1998), "Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective". *Decision Science*; 29(3):77 5553.
- [48] Moran W. T., (1981), "Research on discrete consumption markets can guide resource shifts, help increase profitability". *Marketing News*; 14(23):4.
- [49] Mzoughi N., Bahri N., and Ghachem M. S., (2008), "Impact of Supply Chain Management and ERP on organizational performance and competitive advantage: Case of Tunisian companies". *Journal of Global information Technology Management*; 11 (3): 24- 46.
- [50] Narasimhan R., and Nair C., (2004), "The Antecedent Role of Quality, Information Sharing and Supply Chain proximity and Performance", *International of Production Economics*; 96(4):301-313.
- [51] Nunally J., (1978), "Psychometric Theory". New York: 2e edition, Mc Graw-Hill.
- [52] Porter Michael E., (1985), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors", New york, NY: The Free Press.
- [53] Power D. J., Sohal A., and Rahman S. U., (2001), "Critical success factors in agile supply chain management: an empirical study". *International Journal of Physical Distribution and logistics management*; 31(4):65-247.
- [54] Prasad S., and Tata J., (2000), "Information investment in supply chain management". *logistics Information Management*; 13(1):8-33.
- [55] Ragatz G. L., Handfield R. B., and Scannell T. V., (1997), "Success factors for integrating suppliers into new product development". *Journal of Product Innovation Management* 1997; 14(3):190-202.
- [56] René Gelinas, Yvon Bigras (2002), *Performance logistique : Objectifs stratégiques et logistique, Management et logistique vol 10 N°2*, 202.
- [57] Roth A. V., Cattani K. D., and Froehle C. M., (2008), "Antecedents and performance outcomes of global competence": An empirical investigation, *Journal of Engineering and technology management*, doi: 10.1016/j.jengtecman.2008.01.003.
- [58] Roussel P., and al., (2002), " Méthodes d'Equations Structurelles, Recherche et Application en gestion ". Paris: editions Economica, collection Recherche en gestion. 16e Conférence de l'AGRH- Paris.
- [59] Roy, S., Sivakumar, K. & Wilkinson, I.F. (2004), innovation generation in supply chain relationships : a conceptual model and research propositions. *journal of the academy of marketing science*, 32 (1), 61-79.
- [60] Rudberg M., and Olhager J., (2003), "Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective". *OMEGA* 2003; 31(1):29-39.
- [61] Rungtusanatham M., Salvador F., Forza C., and Choi T. Y., (2003), "Supply chain linkage and operational performance, a resource-based view perspective". *International journal of operations and Production management*; 23(9): 99-1084.
- [62] Shah R., Goldstein S. M., and Ward PT., (2002), "Aligning supply chain management characteristics and interorganizational information system types: an exploratory study". *IEEE transactions on Engineering management*; 49(3): 92-282.
- [63] Shin H., Collier D. A., and Wilson D. D., (2000), "Supply management orientation and supplier/buyer performance". *Journal of Operations Management*; 18(3):33-317.



- [64] Shin H., Collier D. A., and Wilson D. D., (2000), "Supply management orientation and supplier/buyer performance". *Journal of Operations Management*; 18(3):33-317.
- [65] Siguaw J.A., Simpson P.M., and Baker T.L., (1998), "Effects of Supplier Market orientation on Distributor market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor perspective". *Journal of Marketing*; 62: 99-111.
- [66] Spekman R. E., Kamauff J. r. JW., and Myhr N., (1998), "An empirical investigation into supplychain management: a perspective on partnerships". *Supply Chain Management*; 3(2): 53 7.
- [67] Stanley L. L., Wisner J. D., (2001), "Service quality along the supply chain: implications for purchasing". *journal of Operations Management*; 19(3):287-306.
- [68] Stern L., and Reve T., (1980), "Distribution channels as political economies: a framework for competitive analysis". *Journal of Marketing*; 44: 52-64.
- [69] Stuart F. I., (1997), "Supply-chain strategy: organizational influence through supplier alliances". *British academy of Management*; 8(3):36-223.
- [70] Sufian M. Qrunfleh (2010), "Alignment of Information Systems with Supply Chains: impacts on Supply Chain performance and Organizational Performance": published PhD thesis. university of Toledo.
- [71] Talkhokhet D., et Moutihi M., (2020), Review of supply chain performance, *Revue Française d'Economie et de gestion* ISSN: 2728-0128 Volume 1 : Numéro 3.
- [72] Tan K. C., (2002), "Supply chain management: Practices, concerns, and performance issues". *journal of Supply chain Management*, 38(1), 42-53.
- [73] Tan K. C., Kannan V. R., and Handfield R. B., (1998), "Supply chain management: supplier performance and firm performance". *International Journal of Purchasing and materials Management*; 34: 2-9.
- [74] Tan K. C., Lyman S. B., and Wisner J. D., (2002), "Supply chain management: a strategic perspective". *international Journal of Operations and Production Management*; 22(6): 31-614.
- [75] Van der Vaart T., and Van Donk D. P., (2008), "A critical review of survey-based research in supply chain integration". *International Journal of Production Economics*; 111: 42-55.
- [76] Van Hoek R. I., (1998), "Measuring the unmeasurable—measuring and improving performance in the supply chain". *Supply Chain Management*; 3(4):92-187.
- [77] Venkatraman N., (1989), "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical correspondence". *Academy of Management Review* ; 14(3): 423-444.
- [78] Vereecke A, and Muylle S., (2006), "Performance improvement through supply chain collaboration in Europe", *international Journal of Operations & Production Management*; 26(11):1176-1198.
- [79] Vonderembse M. A., and Tracey M., (1999), "The impact of supplier selection criteria and supplier involvement on manufacturing performance". *Journal of Supply Chain Management*; 35(3):9-33.
- [80] Walton L. W., (1996), "Partnership satisfaction: using the underlying dimensions of supply chain partnership to measure current and expected levels of satisfaction". *Journal of Business logistics*; 17(2):57-75.
- [81] Wernerfelt B., (1984), "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management journal*; 5(2):171-180.
- [82] Williamson O. E., (1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications". free Press, a division of Macmillan, Inc., New York.
- [83] Wong C.Y., Arlbjorn J.S., and Johansen J., (2005), "Supply chain management practices in toy supply chains". *supply Chain Management: An International Journal*; 10(5):367-378.

- [84] Xu Y., Yen D.C., Lin B. and Chou D.C., (2002), "Adopting Customer Relationship management Technology". *Industrial Management Data System*; 102(8): 442-452.
- [85] Zghal R., (1992), « Sfax, Mythe et réalisme », post face in : Denieuil P.N, les entrepreneurs du développement, l'éthno-industrialisation en Tunisie, l'exemple de Sfax, Le Harmattan.
- [86] Zhang Q. Y., (2001), "Technology in fusion enabled value chain flexibility: a learning and capability-based perspective". Doctoral dissertation, University of Toledo, Toledo, OH, 2001.
- [87] Zhou H., and Benton Jr W.C., (2007), "Supply chain practice and information sharing". *Journal of Operations management*; 25(6): 1348-1365.