

**LE PARTAGE ET LA COORDINATION DES RESSOURCES
LOGISTIQUES ENTRE INDUSTRIELS ET PSL
AMÉLIORENT-ILS LA PERFORMANCE LOGISTIQUE
PERÇUE PAR L'INDUSTRIEL ?**

HUU TUYEN DUONG
ESTC
HANOÏ

GILLES PACHÉ
CRET-LOG
AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

Pendant de très nombreuses années, dans la plupart des pays occidentaux, fournisseurs, industriels et distributeurs ont développé leurs propres outils logistiques pour construire un avantage concurrentiel durable, sans se soucier de la coordination avec leurs partenaires en amont et/ou en aval. Confinés dans leurs frontières, refusant de perdre toute latitude décisionnelle en termes de contrôle des flux, les entreprises n'ont pas cessé d'ériger des « silos » inter-organisationnels hermétiques le long des chaînes logistiques, chacun cherchant à l'intérieur de son *territoire* les sources de sa propre profitabilité, quitte à sacrifier celle de ses partenaires. L'histoire de la commercialisation des produits alimentaires dans un pays comme la France est ainsi marquée par le pouvoir grandissant des distributeurs qui, à la tête de leurs moyens logistiques, en ont délogé sans ménagement industriels et

grossistes des chaînes logistiques (FILSER et al., 2012).

De nombreux observateurs remarquent toutefois que les registres relationnels connaissent progressivement une profonde transformation. Plutôt qu'à se résoudre à un affrontement stérile, certains membres des chaînes logistiques cherchent à développer des processus intégratifs, fondés sur un partage et une coordination des ressources logistiques, pour améliorer leur performance collective, processus intégratifs censés avoir un impact positif sur la performance (RODRIGUES et al., 2004). Cette réflexion semble d'autant plus urgente qu'une tendance lourde d'externalisation des opérations logistiques conduit à la multiplication d'arrangements contractuels entre les entreprises en demande de services logistiques (les chargeurs) et celles qui s'avèrent capables de leur offrir, et dont l'appellation générique est désormais « *prestataires de services logistiques* » (ou PSL dans la suite de l'article). Ainsi, il n'est plus rare qu'un PSL et un chargeur se partagent la gestion d'infrastructures physiques et de systèmes d'information pour améliorer conjointement le pilotage des flux. La place que tiennent les PSL dans la gestion mutualisée des approvisionnements en constitue une excellente illustration (CAMMAN, LIVOLSI, 2009).

En effet, les chargeurs industriels et commerciaux externalisent désormais non seulement des activités de distribution traditionnelles, telles que les opérations d'entreposage et de transport, mais aussi des activités à forte valeur ajoutée liées à la circulation des marchandises, voire certaines activités de *co-manufacturing* et d'assemblage terminal (FULCONIS et al., 2011). Dans un tel contexte, qui s'apparente à un véritable « enchâssement » logistique (et parfois industriel) entre le PSL et son client chargeur, la question du partage puis de la coordination des ressources entre eux se pose évidemment avec acuité : dès lors qu'un PSL assure des activités à haute valeur ajoutée, à fort niveau de spécificité, et qui conditionnent directement le niveau de performance du chargeur sur ses marchés, peut-on imaginer que les deux partenaires ne se coordonnent pas *a minima* pour éviter des dysfonctionnements aux conséquences dramatiques (rupture d'approvisionnement faute d'une communication de qualité, redondance coûteuse de ressources logistiques, etc.) ?

Tout le problème est de savoir si la coordination des ressources est perçue par le chargeur comme inductrice de « performance ». L'interrogation pourrait sembler banale, tant il est vrai que les déterminants de la performance logistique ont reçu une attention considérable de la part des chercheurs. Pourtant, si de nombreux travaux tendent à indiquer que le partage et la coordination des ressources entre clients et fournisseurs de services logistiques est devenue cruciale pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, beaucoup reste à faire pour clarifier un certain nombre

de points, et élargir l'analyse à des contextes culturels différents qui sortent du cadre des pays occidentaux. C'est l'objectif ici affiché. La présente recherche souhaite en effet apporter une contribution à la fois théorique et managériale en matière de gestion des relations entre l'entreprise industrielle et son PSL, dans le contexte d'un pays émergent.

Le positionnement choisi est de nature déductive. Autrement dit, nous nous fondons sur la théorie des ressources appliquée à la chaîne logistique pour faire émerger des propositions de la recherche à partir d'une revue de la littérature, propositions testées sur la base d'une méthodologie quantitative. En d'autres termes, nous cherchons à confronter un modèle à la réalité du terrain. Concernant ce dernier, le Vietnam est retenu dans la mesure où le pays a entrepris depuis 1986 une réforme pour modifier en profondeur son modèle économique, dite « *Doi Moi* », d'une économie planifiée vers une économie de marché. La recherche tente par conséquent de discuter la question du partage et de la coordination des ressources logistiques en se situant dans une perspective culturelle singulière, celle d'un pays où la logistique reste encore cantonnée à des échanges contractuels de courte durée (DAO, 2011), mais en connaissant désormais une évolution progressive et rapide vers une dynamique relationnelle nouvelle.

1. THÉORIE DES RESSOURCES : UNE GRILLE DE LECTURE FÉCONDE

Le concept fondamental d'avantage concurrentiel peut être retracé à partir des travaux séminaux de CHAMBERLIN (1948) et de SELZNICK (1957/1984). D'une manière synthétique, REED et DE FILLIPPI (1990) décrivent l'avantage concurrentiel comme la position unique qu'occupe une organisation vis-à-vis de ses concurrents grâce à des *modes singuliers de déploiement de ses ressources*. GRANT (1991) confirme que le concept d'avantage concurrentiel renvoie explicitement à celui de ressources, à savoir l'ensemble des actifs (matériels et immatériels) relatifs à la pérennisation de l'entreprise dans le temps. Un avantage concurrentiel serait ainsi toujours lié à la possession des ressources appropriées. Par exemple, l'habileté à établir un avantage fondé sur les coûts est dépendant de l'existence de certaines ressources telles qu'une capacité de production importante, une technologie supérieure au niveau des processus, l'accès privilégié à des matières premières à bas prix, ou encore à une main-d'œuvre bon marché (GRANT, 1991).

1.1. GENÈSE ET EXPANSION DE LA THÉORIE DES RESSOURCES

La littérature attribue à la contribution séminale de PENROSE (1959) les origines de la théorie des ressources. L'auteur, qui tente d'expliquer la genèse de la croissance des entreprises, montre que ces dernières constituent,

d'une part, un cadre ou un modèle administratif qui lie et coordonne les activités des individus et, d'autre part, un réservoir de ressources productives tangibles et intangibles. Selon PENROSE (1959), l'organisation se présente comme un ensemble de ressources distribuées de manière hétérogène et dont la différence persiste dans le temps. La croissance de l'entreprise est ainsi un processus d'interaction entre management et ressources productives. La croissance est motivée par la recherche d'opportunités d'utilisation, au mieux, de différentes ressources matérielles. La contribution de PENROSE (1959) a pour vertu cardinale de centrer l'analyse, non pas sur l'environnement externe, mais sur l'entreprise et ses spécificités (PRÉVOT, 2010).

RUBIN (1973) ajoute un point important en affirmant que les entreprises doivent traiter leurs ressources pour les utiliser de la manière la plus performante possible, au lieu de simplement les posséder. Ce point est capital car il ouvre la voie à la contribution de WERNERFELT (1984), pour qui les ressources et les produits des entreprises sont les *deux faces d'une même pièce de monnaie*. Il explique que les entreprises sont en mesure de développer un avantage concurrentiel grâce à l'identification et à l'acquisition des ressources essentielles pour le développement des produits demandés par les clients. C'est donc fort naturellement que depuis la fin des années 1980, la théorie des ressources a été étendue aux domaines de l'analyse stratégique en identifiant l'importance des ressources dans le développement des organisations (LOWSON, 2003).

Au début des années 1990, BARNEY (1991) publie un article qui constitue une avancée significative dans la formalisation de la théorie des ressources. Il présente deux hypothèses fondamentales : (1) les ressources et les capacités sont distribuées de façon hétérogène entre les entreprises ; et (2) les ressources sont imparfaitement mobiles. Selon MAHONEY et PANDIAN (1992), une entreprise peut ainsi obtenir des avantages non pas parce qu'elle dispose de beaucoup de ressources, mais parce qu'elle possède la capacité d'utiliser de la manière la plus efficace ses ressources. En bref, ce sont les ressources internes de l'entreprise qui créent les avantages concurrentiels, et qui expliquent les profits et la valeur créée par l'organisation. Cette logique souligne le rôle important du concept de ressources ; parvenue en phase de « maturité », la théorie des ressources est reprise par une multiplicité d'études empiriques, dans différents domaines, et offre différentes voies de recherches prometteuses, tout particulièrement en logistique.

1.2. QUEL LIEN ENTRE RESSOURCES ET AVANTAGE CONCURRENTIEL ?

Pour WERNERFELT (1984), la ressource d'une entreprise à un moment donné peut être définie comme l'ensemble des actifs (tangibles et intangibles) qui sont liés de manière semi-permanente à elle. En revanche, pour BARNEY

(1991), la ressource doit être vue de manière plus extensive en incluant les capacités. Selon cet auteur, « *les ressources de la firme comprennent tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, connaissances, etc., contrôlés par une entreprise, lui permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité* » (Barney, 1991 : 101). Une ressource représente finalement un élément essentiel qu'une entreprise contrôle en vue d'organiser au mieux ses processus (de production, de commercialisation, logistique, etc.).

Les ressources sont de nature tangible (matières premières, ressources financières, etc.) et de nature intangible (savoir-faire, culture d'entreprise, etc.), et elles se positionnent comme la base de l'avantage concurrentiel construit au fil du temps. La durabilité de l'avantage concurrentiel dépend de la facilité avec laquelle les ressources pourront être, ou non, imitées ou substituées (LOWSON, 2003). Pour RUMELT (1997), sachant que les entreprises se définissent comme un ensemble de ressources productives, on doit en conclure que leur valeur économique peut évidemment varier dans le temps et dans l'espace. Elle dépend notamment du contexte dans lequel elles sont appliquées. RUMELT (1997) suggère également que l'imitation des ressources dépend du niveau auquel elles sont protégées par ce qu'il dénomme un « *mécanisme d'isolement* ».

L'un des objectifs de la théorie des ressources est l'établissement d'un lien entre les ressources et l'avantage concurrentiel déployé. Pour ce faire, BARNEY (1991) montre que les caractéristiques essentielles des ressources permettent aux entreprises de construire, de développer et, surtout, de maintenir un avantage concurrentiel durable. Les ressources représentent une *valeur intrinsèque* et une *valeur relative* (PRÉVOT, 2010). Pour créer un avantage concurrentiel durable, une ressource doit impérativement avoir quatre caractéristiques, à savoir la valeur, la rareté, la non-substituabilité et l'imitabilité imparfaite :

- . *La valeur*. La valeur d'une ressource peut être augmentée lorsqu'elle est liée à d'autres ressources complémentaires. Cette notion de valeur est également relative : elle n'a de sens que si elle permet à une entreprise d'atteindre un objectif.
- . *La rareté*. Si une ressource est possédée par un nombre limité d'entreprises, cela réduit le nombre de concurrents potentiels. La disponibilité différenciée d'une ressource génère ainsi une concurrence imparfaite sur le marché.
- . *La substituabilité*. L'absence de ressources substituables, de valeur équivalente, crée un effet de « *lock in* » qui protège pour un temps celui qui la possède des assauts plus ou moins violents des concurrents potentiels.

Reste le cas de l'imitabilité imparfaite, influencée par trois éléments. Le premier élément est l'ambiguïté causale, qui s'apparente à la difficulté de distinguer la cause et la conséquence. Le second élément repose sur des conditions historiques uniques, chaque entreprise ayant sa propre trajectoire : « *la capacité à acquérir et exploiter quelques ressources dépend d'une localisation dans le temps et dans l'espace. Une fois que ce temps particulier, unique dans l'histoire, se présente pour une entreprise donnée, d'autres entreprises, qui ne possèdent pas les mêmes conditions en même temps et dans le même lieu, ne peuvent pas obtenir ces mêmes ressources. Donc, elles sont imparfaitement imitables* » (BARNEY, 1991 : 107-108). Le troisième élément est la complexité sociale, assimilée à la dimension sociale de l'avantage concurrentiel, qui comprend toutes les relations nouées entre dirigeants, la culture de l'entreprise et la confiance cultivée entre clients et des fournisseurs.

2. UNE PERSPECTIVE « RESSOURCES » APPLIQUÉE À LA LOGISTIQUE

La théorie des ressources est désormais considérée comme particulièrement robuste pour expliquer un certain nombre de manœuvres stratégiques conduites par de grandes entreprises, mais aussi par des PME (BARNEY, CLARK, 2007 ; TERZIOVSKI, 2010 ; FERREIRA et al., 2011). Sur un plan académique, la littérature est foisonnante, et il est important d'en faire ressortir les principaux fondements et apports. Nous proposons d'en souligner toute la pertinence pour comprendre la dynamique de construction des chaînes logistiques qui impliquent de plus en plus souvent une interface riche et complexe entre chargeurs et PSL.

2.1. DE LA LOGISTIQUE AUX RESSOURCES LOGISTIQUES

Dès ses origines, après la Seconde Guerre mondiale, la logistique a été associée à des activités de transport, de stockage et de manutention des produits afin de les livrer au mieux aux consommateurs ou utilisateurs finaux. En 1962, le *National Council of Physical Distribution Management* (NCPDM) précise les composantes techniques de la logistique en identifiant des activités de transport des marchandises, d'entreposage, de manutention, d'emballage de protection, de contrôle des stocks, de choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, de traitement des commandes, et de prévision des ventes (TIXIER et al., 1996). Ce n'est qu'à la fin des années 1960 que la logistique élargit sensiblement son domaine d'intervention, en amont, vers la gestion de production et les approvisionnements, avant d'intégrer le pilotage des flux physiques par des flux d'information associés (TIXIER et al., 1996).

À la fin des années 1970, HESKETT (1977) publie un article majeur, toujours

considéré comme l'apport le plus significatif de la logistique moderne. Il la définit à partir d'un objectif de *coordination des ressources* en vue d'atteindre un niveau de service donné au moindre coût. Selon cet auteur, le système logistique comprend l'ensemble des ressources physiques, des infrastructures informatiques, des personnes et des procédures qui rendent possibles le déroulement des flux de produits et la transmission d'information, depuis le point d'origine (l'approvisionnement en matières premières) jusqu'au point de consommation (la réception des produits finis aux mains du client). La logistique renvoie ainsi à la gestion optimale des flux et leur accélération pour éviter des engorgements inutiles et coûteux. En bref, elle se présente comme la technologie de la maîtrise des flux expédiés vers les clients (produits finis), transférés entre ou au sein d'unités de production (demi-produits, en-cours) et enfin reçus des fournisseurs (matières premières, composants). Pour cela, l'entreprise doit s'appuyer sur un certain nombre de *ressources logistiques*, à la fois matérielles, immatérielles et informationnelles.

MENTZER et al. (2004) s'attellent à conceptualiser les ressources tangibles et intangibles relatives à la logistique. Se fondant sur la théorie des ressources, ils prennent en compte des ressources tangibles (les usines, les équipements, les matières premières, le réseau d'approvisionnement et les centres de distribution) et des ressources intangibles (les relations entre partenaires, la culture d'entreprise, les compétences managériales, les connaissances, les expertises et services logistiques, et la fidélisation des clients). À partir d'une analyse approfondie de la littérature, MENTZER et al. (2004) en concluent que ces ressources tangibles et intangibles peuvent améliorer les capacités dynamiques de la logistique, par exemple en termes de service client, de réduction des coûts logistiques, de gestion de l'information et de pilotage amélioré des flux. La récente contribution de CLAYE-PUAUX et GUIEU (2014) arrive à des conclusions relativement similaires dans le contexte de la petite entreprise en France.

Les ressources tangibles, telles que les ressources physiques et les ressources humaines, ne sont pas utilisées si elles ne sont pas effectivement exploitées (RUBIN, 1973 ; MAHONEY, PANDIAN, 1992). En outre, elles sont souvent plus facilement imitables. Concernant les ressources intangibles, telles que les ressources de connaissance (MILLER, ROSS, 2003), les ressources d'information (ITAMI, ROEHL, 1991), et les ressources relationnelles (PANAYIDES, SO, 2005), elles sont souvent utilisées pour exploiter les ressources tangibles afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Cependant, force est de reconnaître que certains chercheurs n'ont pas cherché à véritablement distinguer ressources tangibles, ressources intangibles et capacités (LIN, 2008 ; YANG et al., 2009). Le Tableau 1 propose une synthèse des principaux

travaux ayant été conduits sur la thématique des ressources logistiques. La présente recherche s'intéresse tout particulièrement aux ressources relationnelles qui, selon nous, permettent de comprendre en quoi un PSL peut durablement s'enraciner dans une relation avec un chargeur en lui apportant une performance logistique significative.

Tableau 1 : Panorama des recherches sur les ressources logistiques

<i>Ressources logistiques étudiées</i>	<i>Auteurs</i>
<i>Ressources technologiques</i>	- LAI et al. (2004)
Systèmes d'information, EDI, équipements informatiques, etc.	- LAI et al. (2006) - CHAPMAN et al. (2003)
<i>Ressources physiques</i>	- CLOSS, THOMPSON (1992)
Infrastructure logistique, entreposage, moyens de transport, etc.	- STEFANSSON (2006)
<i>Ressources relationnelles</i>	- CHIU (1995)
Coordination, collaboration, partage d'information, etc.	- CHAPMAN et al. (2003) - GUNASEKARAN, NGAI (2003) - PANAYIDES, SO (2005)
<i>Ressources organisationnelles</i>	- GUNASEKARAN, NGAI (2003)
Engagement de la direction, participation, etc.	- YANG et al. (2009)

Source : Élaboration personnelle.

2.2. LE CARACTÈRE CENTRAL DES RESSOURCES RELATIONNELLES

Les ressources relationnelles sont opérationnalisées comme la capacité de construire et d'entretenir des relations à long terme avec les fournisseurs clés et avec les clients ; il s'agit alors de coordonner au mieux l'usage de ressources partagées en vue de créer à *plusieurs* de la valeur. On doit à DYER et SINGH (1998) d'avoir clairement mis en lumière l'importance des ressources relationnelles dans la réussite des coopérations et des alliances entre entreprises. Les auteurs insistent notamment sur la présence de quatre éléments essentiels : les actifs spécifiques à une relation d'échange ; les routines liées au partage des savoirs et connaissances entre partenaires ; la complémentarité des ressources et des capacités ; la gouvernance effective des relations d'échange. Ces éléments participent à la création de « rentes relationnelles » qui encouragent la transparence et découragent l'opportunisme, tout en conduisant à un surprofit généré *conjointement* dans une relation d'échange. En d'autres termes, la rente relationnelle découle de contributions (décisions) communes à plusieurs entreprises, sachant que chacune d'elles, indépendamment des autres, ne pourrait atteindre seule un tel niveau de surprofit.

Le raisonnement de DYER et SINGH (1998) s'applique au contexte de la chaîne logistique dans la mesure où la mise à disposition d'un produit au client final est la résultante d'une action concertée entre entreprises industrielles, commerciales et de services ; une relation à long terme, fructueuse et équitable, au sein d'une chaîne logistique est alors déterminée par le niveau de confiance et d'engagement entre les membres de ladite chaîne, qui influence directement sa performance (MIN et al., 2005). La relation permet une compréhension mutuelle et un fort engagement entre les utilisateurs et les fournisseurs pour planifier et exécuter les activités logistiques. CHAPMAN et al. (2003) définissent ainsi la relation comme le résultat d'une volonté des fournisseurs et des acheteurs de collaborer et de mieux se coordonner. De leur côté, PANAYIDES et SO (2005) conceptualisent l'orientation relationnelle selon cinq dimensions : étroite, empathique, fréquente, partagée et réciproque. Selon les auteurs, la conceptualisation et la mesure de l'orientation relationnelle peuvent être considérées comme fiables en vue d'analyser les comportements collaboratifs au sein d'une chaîne logistique.

SINKOVICS et ROATH (2004) étudient tout particulièrement la collaboration s'instaurant entre un industriel et son PSL lorsqu'il s'agit de travailler ensemble pour partager les informations qu'ils possèdent l'un et l'autre, développer de nouvelles méthodes communes ou des façons synergiques d'améliorer le système d'offre co-construit. LARSON et KULCHITSKY (1999) considèrent, pour leur part, que les ressources relationnelles impliquent les partenaires dans la coopération, le partage d'information et la construction de la confiance. Selon HOUSE et STANK (2001), le choix d'un partenaire logistique ne peut faire l'économie d'une stratégie de communication formelle et informelle qui conduit à construire un « pont » solide entre les entreprises. MURPHY et POIST (2000) suggèrent que les entreprises partenaires doivent collaborer pour satisfaire les besoins des clients et apporter des solutions aux problèmes rencontrés par eux. KAHN et MENTZER (1998) considèrent ainsi que la collaboration réussie est d'abord une histoire de partage des idées et de l'information, de compréhension mutuelle et de travail en commun.

L'existence de ressources relationnelles est une caractéristique pertinente et incontournable des entreprises impliquées dans le fonctionnement d'une même chaîne logistique, par exemple un industriel, un distributeur et un PSL. Les ressources relationnelles permettent de coordonner au mieux les activités des partenaires, en amont et en aval, pour parvenir à l'objectif commun de création de valeur (SKJOETT-LARSEN, 1999 ; SANDERS, PREMUS, 2005). Ceci contribue à améliorer continuellement la base relationnelle de l'échange, et par voie de conséquence, de parvenir à un meilleur usage des ressources logistiques (STANK et al., 2001). En bref, la collaboration demande une parfaite compréhension du partenaire et un engagement significatif à parta-

ger avec lui des informations sur les différentes facettes de l'échange, tant logistiques que commerciales (SANDERS, PREMUS, 2005).

La littérature académique en logistique et *supply chain management* met tout particulièrement l'accent sur l'importance de la coopération entre les PSL et leurs clients chargeurs (CHIU, 1995 ; LARSON, KULCHITSKY, 1999 ; GUNASEKARAN, NGAI, 2003 ; CHAPMAN et al., 2003 ; PANAYIDES, So, 2005 ; GRAWÉ et al., 2012). La coopération se manifeste par la présence de puissants réseaux d'affaires et une forte orientation relationnelle dont l'enjeu est de faire émerger des solutions collectivement satisfaisantes. Plusieurs recherches ont d'ailleurs montré que la création et le développement de relations de qualité avec les partenaires constitue l'un des facteurs clés de succès des entreprises (PANAYIDES, So, 2005 ; PANAYIDES, 2007). Elles deviennent donc un déterminant important de la performance logistique. Grâce à ces relations, riches et constructives, les utilisateurs (chargeurs) et les fournisseurs (PSL) sont capables de travailler étroitement afin de réduire les coûts et d'améliorer la qualité, les délais, la fiabilité, la rapidité et la flexibilité (MENTZER et al., 2001).

3. VARIABLES MOBILISÉES DANS LE MODÈLE

Bien que les ressources relationnelles soient reconnues comme essentielles pour la compétitivité des entreprises, il n'existe pas de définition universelle ni d'échelle de mesure les concernant. Certains auteurs tiennent compte de l'orientation relationnelle (PANAYIDES, So, 2005), ou encore des relations en réseau (CHAPMAN et al., 2003), comme étant aux origines des dites ressources relationnelles. Pour d'autres auteurs, les relations étroites, ou encore le partenariat avec des fournisseurs ou des clients, sont également considérés comme des ressources relationnelles de première importance (CHIU, 1995 ; LARSON, KULCHITSKY, 1999). Par conséquent, il est possible de conceptualiser de manière simple les ressources relationnelles comme la capacité qu'aura une entreprise à construire les relations étroites avec ses partenaires à travers la collaboration et la confiance mutuelle, et cela en vue de se coordonner efficacement, de partager des informations pertinentes et de satisfaire de manière réactive les demandes de leurs clients.

3.1. PARTAGE ET COORDINATION DES RESSOURCES

ALFALLA-LUQUE et al. (2012) résument quelques aspects liés au partage et à la coordination des ressources dans le contexte de la chaîne logistique. Il s'agit concrètement du partage des décisions, de la coopération pour réaliser des actions communes, d'un réalignement pour planifier le volume de travail d'une façon équilibrée entre membres de la chaîne logistique, et des accords

sur les fréquences de livraison pour atteindre un objectif d'optimisation de l'approvisionnement et de la distribution des matières et marchandises. En effet, organiser et piloter une chaîne logistique exige la mobilisation de multiples ressources, en termes de systèmes d'information, en termes de personnel et/ou en termes d'équipements et d'infrastructures. Ainsi, par exemple, l'approvisionnement des magasins d'un détaillant, confié à un PSL, ne peut se faire dans un système performant d'entreposage des produits, avant leur préparation de commandes. Pour y arriver, chargeur et PSL doivent partager des ressources informationnelles sur les flux à expédier, mais aussi sur les flux à réceptionner. De même, la préparation de commandes peut donner lieu à un partage de ressources humaines, avec un personnel du chargeur détaché sur les sites du PSL. Bien évidemment, une fois le partage des ressources organisé, il reste à les coordonner au mieux.

Dans les travaux conduits sur le management des chaînes logistiques, la coordination est définie de façon générique comme le fait de « *travailler ensemble dans le cadre de relations étroites, entre les fonctions ou les services, pour atteindre les objectifs communs à toute l'entreprise* » (TAMASIUNAS, PANG, 2013 : 4). La coordination est censée accroître l'efficacité des opérations, améliorer le service à la clientèle et assurer une diminution des coûts de mise à disposition des produits. Ceci s'applique en particulier aux contextes de collaboration entre entreprises sur les prévisions de ventes, là où sont dépensées des ressources précieuses pour garantir une réponse satisfaisante à des évolutions inattendues de l'environnement, par exemple au plan climatique et/ou social. La coordination se réfère à des décisions conjointes prises par les partenaires comme la planification des assortiments, la définition de prévisions conjointes des promotions, la gestion des stocks et le réapprovisionnement automatique à partir des sorties en caisse (SIMCHILEVI et al., 2007). STANK et al. (1999) étudient notamment dans l'industrie alimentaire des processus de coordination interentreprises caractérisés par une communication informelle efficace, l'échange régulier de données, et un suivi rigoureux de la performance des chaînes logistiques.

La coordination peut finalement être considérée comme l'art de combiner harmonieusement un certain nombre de points (les actions, les décisions, les informations, les connaissances) pour la réalisation de l'objectif que se fixent les membres de la chaîne. La coordination entre des entreprises indépendantes, comme les fournisseurs de matières premières, les fabricants, les distributeurs, les PSL et les détaillants, est la clé pour atteindre l'agilité nécessaire leur permettant d'améliorer progressivement les processus logistiques en réponse à l'évolution rapide des conditions du marché (LEE et al., 1997). Pour NAGATI et al. (2009), la coordination au sein d'une chaîne logistique est considérée comme un facteur essentiel en vue de créer un

avantage concurrentiel durable. Les enjeux en sont multiples : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, la focalisation de l'entreprise sur ses compétences clés, l'augmentation des revenus et la réduction des délais. Le lien entre partage et coordination des ressources est de ce fait puissant dans la mesure où, comme on l'a précédemment souligné, elles renvoient à des actifs tangibles et intangibles qu'il s'agit de mobiliser pour permettre l'atteinte d'un objectif stratégique. Partager des ressources sans se soucier de leur coordination efficace et efficiente risque de conduire l'entreprise à capter des ressources externes de qualité sans réaliser leur assemblage (ou ajustement) dans les meilleures conditions.

3.2. PERFORMANCE LOGISTIQUE

La notion de performance logistique émerge d'une réflexion sur l'analyse des coûts de distribution entamée aux États-Unis à partir du milieu des années 1950. Mais qu'entend-on par « *performance* » et par « *performance logistique* » ? La performance est un mot-valise, ou mot-éponge, qui peut avoir au moins trois significations ou connotations (FABBE-COSTES et al., 2000) : un *succès*, le *résultat* d'une action sans y associer de jugement de valeur (la valeur de la performance), ou une *action* si on donne à performance le sens qu'il peut avoir en anglais. Par nature, la performance est multidimensionnelle (CHOW et al., 1994), et sa définition est un réel défi pour les chercheurs dans tous les domaines du management, dans la mesure où les organisations ont souvent des objectifs multiples, et que les conflits entre eux sont coutumiers. En effet, certains objectifs peuvent être approchés en termes de bénéfices, tandis que d'autres peuvent être approchés en termes de service à la clientèle ou de maximisation des ventes.

NEELY et al. (1995) définissent la performance comme l'efficacité et l'efficacités des actions dans un contexte donné d'affaires. L'efficacité correspond au respect des exigences de la clientèle, et l'efficacités correspond aux ressources de l'organisation utilisées pour atteindre les niveaux escomptés de satisfaction de la clientèle. Par conséquent, on peut dire que les systèmes de mesure de la performance sont un ensemble de paramètres permettant de quantifier l'efficacité et l'efficacités. Le raisonnement s'applique bien évidemment aux chaînes logistiques en tant que système d'action finalisé. Généralement, la performance logistique comprend des mesures *hard*, telles que le service logistique, les coûts ou les investissements, et des mesures *soft*, telles que la perception de la satisfaction et de la fidélité du client. La recherche de MENTZER et KONRAD (1991) définit ainsi la performance logistique comme l'efficacité et l'efficacités dans l'exécution des activités logistiques.

Sur le plan conceptuel, la performance logistique peut être considérée

comme un sous-ensemble de la notion plus large de rendement de l'organisation. Celui-ci a attiré l'attention d'un grand nombre de chercheurs au fil des années et illustre la futilité d'une quête du « *one best way* » en termes de définition. Comme le notent CHOW et al. (1994 : 18), « *ce que signifie la performance : l'efficacité, l'efficience, la qualité, la productivité, la qualité de la vie professionnelle, de l'innovation et de la rentabilité* ». Dans un contexte de chaîne logistique, la performance comprend des indicateurs comme le délai, la flexibilité et le temps de livraison, etc., tous éléments générés par l'interaction entre les membres de ladite chaîne (FORSLUND, 2012). PIPLANI et al. (2004) et WILDING et JURIADO (2004) affirment que l'acquisition, l'analyse et la présentation des données de performance est un facteur de succès pour les PSL et leurs clients. En outre, selon LIU et al. (2010), les capacités d'un PSL à dégager un niveau élevé de performance sont d'une importance particulière pour sa compétitivité perçue.

3.3. RELATION ENTRE VARIABLES

La théorie des ressources de BARNEY (1991) suggère que l'entreprise développe des actifs et des ressources organisationnelles pour améliorer sa performance. De nombreuses recherches soulignent le rôle central que revêt la coordination dans l'amélioration de ladite performance. Celle-ci permet, entre autres, de créer de la valeur au profit des différentes parties prenantes, de maximiser les revenus, de réduire les coûts, d'améliorer la réponse à la clientèle, de réduire les stocks, de minimiser le temps de mise à disposition des produits au consommateur et de mieux s'adapter aux transformations de l'environnement (NAGATI et al., 2009). Pour des industriels, la capacité d'intégration avec les PSL est fondamentale lorsqu'il s'agit de faciliter l'accès aux différentes ressources logistiques (CHEN et al., 2010). La capacité d'une entreprise à s'intégrer avec son PSL principal rend également plus aisé le développement d'autres fonctionnalités importantes, comme la flexibilité, la réactivité et la capacité d'apprentissage (PANAYIDES, 2007).

Par rapport aux entreprises qui considèrent les fonctions logistiques externalisées comme une prestation ordinaire de commodité, acquise au coup par coup, les entreprises qui collaborent étroitement avec leur PSL se révèlent d'être en mesure de mieux répondre aux besoins du marché, des clients et des transformations de l'environnement (FORSLUND, 2012). Par conséquent, la coordination des ressources logistiques entre l'industriel et son PSL représente une capacité distinctive qui peut améliorer la performance du chargeur, notamment sa performance logistique (STANK et al., 2001). Cette coordination découle d'un partage négocié des ressources logistiques entre l'industriel et son PSL (maîtrise de conception pour l'un, maîtrise d'exploitation pour l'autre), qui se décline sous diverses formes :

technologique, physique, relationnelle et organisationnelle (KARIA, 2011). Par exemple, le partage des ressources technologiques permet aux acteurs de la chaîne logistique de soutenir le déploiement rapide des moyens logistiques sur un marché nouveau, de réduire les coûts et d'améliorer le service rendu au client (CHIU, 1995).

Sur la base des travaux de recherche mobilisés, nous estimons en conclusion qu'existe une relation positive entre le partage des ressources, d'un côté, la coordination des ressources, de l'autre, et la performance logistique perçue par l'industriel. Nous formulons par conséquent les deux propositions de recherche suivantes :

. **Proposition 1** : *La performance logistique est perçue par l'industriel comme améliorée si l'industriel et son PSL développent un partage des ressources logistiques.*

. **Proposition 2** : *La performance logistique est perçue par l'industriel comme améliorée si l'industriel et son PSL développent une coordination des ressources logistiques.*

4. CONSTRUCTION DES ÉCHELLES DE MESURE

Dans cet article, l'objet de recherche consiste en une interrogation objective de la relation entre la perception de la performance logistique par l'industriel et le partage et la coordination des ressources logistiques entre l'industriel et son PSL. L'opérationnalisation des variables se fonde sur des échelles de mesure développées précédemment par plusieurs auteurs de référence. Nous avons toutefois réalisé une adaptation aux spécificités de la recherche par la consultation d'experts, couplée à une phase de pré-test sur le terrain. La plupart des mesures des variables utilisées sont adaptées pour le contexte du Vietnam, et les indicateurs constituant les variables présentées sont le résultat de cette adaptation.

4.1. COORDINATION ET PARTAGE DES RESSOURCES ENTRE L'INDUSTRIEL ET SON PSL

Selon SIMATUPANG et al. (2002), la *logistique synchronisée* est l'une des formes de coordination possible entre les entreprises. Pour STANK et al. (2001), l'opération de synchronisation de la logistique entre les membres de la chaîne logistique crée de la valeur pour les clients finaux, à travers la réduction des coûts liés à la redondance et à la duplication de moyens (par exemple, en termes d'entreposage ou de tournées de livraison). Dans la littérature relative à l'intégration de la chaîne logistique, la coordination et le partage des ressources entre les entreprises jouent un rôle très important dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. En revanche, l'analyse de la littérature sur l'intégration de la chaîne logistique souligne qu'aucun

chercheur n'a vraiment intégré cette variable dans son modèle et ne l'a testé empiriquement en tant que facteur déterminant. Par conséquent, afin de mesurer cette variable, nous mobilisons des mesures issues de recherches portant sur la coordination entre entreprises et sur le partage des ressources entre elles.

En effet, il n'existe pas de mesure générale relative à la coordination et au partage des ressources entre industriels et PSL. Pour mesurer cette variable, nous reprenons les indicateurs utilisés par CAO et ZHANG (2011). Ces auteurs s'appuient sur les travaux de DWYER et al. (1987), SIMPSON et MAYO (1997), CORBETT et al. (1999), LAMBERT et al. (1999), FROHLICH et WESTBROOK (2001), SIMATUPANG et al. (2002), HARLAND et al. (2004), SMÁROS (2007), DANESE (2007), ZHAO et al. (2008), FLYNN et al. (2010) et NYAGA et al. (2010) pour établir leur propre liste d'items. Les indicateurs retenus sont présentés dans le Tableau 2. La question générale posée auprès des répondants est : *Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes caractérisant la coordination et le partage des ressources logistiques entre votre entreprise et votre PSL principal.* L'échelle va de « Pas du tout d'accord » (1) à « Tout à fait d'accord » (5).

Tableau 2 : Indicateurs des variables « partage des ressources » (PR) et « coordination des ressources » (CR)

<i>Code</i>	<i>Items</i>	<i>Type d'échelle</i>
PR_01	Votre entreprise et votre PSL utilisent souvent les équipes inter-organisationnelles pour la conception de processus et leur amélioration	Likert en 5 points
PR_02	Votre entreprise et votre PSL partagent des supports techniques	Id.
PR_03	Votre entreprise et votre PSL partagent des équipements (ordinateurs, réseaux, machines)	Id.
PR_04	Votre entreprise et votre PSL partagent des ressources financières et non financières (par exemple, la formation)	Id.
PR_05	Votre entreprise et votre PSL partagent du personnel pour gérer ensemble les processus de collaboration	Id.
CR_01	Votre entreprise et votre PSL planifient ensemble les événements promotionnels	Id.
CR_02	Votre entreprise et votre PSL développent conjointement des prévisions de la demande	Id.
CR_03	Votre entreprise et votre PSL gèrent conjointement le stock	Id.
CR_04	Votre entreprise et votre PSL planifient conjointement l'assortiment de produits	Id.
CR_05	Votre entreprise et votre PSL travaillent conjointement à la résolution d'éventuels problèmes	Id.

Source : d'après CAO et ZHANG (2011)

4.2. PERFORMANCE LOGISTIQUE PERÇUE PAR L'INDUSTRIEL

La mesure de la performance logistique est l'une des problématiques les plus souvent présentes dans les recherches académiques en *supply chain*

management. La performance logistique attire beaucoup l'attention des chercheurs, ainsi que celle des managers, car elle reflète une part importante de la performance globale de l'entreprise (WEGELIUS-LEHTONEN, 2001). La recherche de GREEN Jr. et al. (2008), par exemple, souligne que la performance logistique a un impact significatif sur la performance marketing et financière de l'entreprise. Pour CHOW et al. (1994), la définition et la mesure de la performance logistique sont parmi les plus difficiles à mener pour les entreprises. D'une manière générale, la performance logistique est évaluée par la capacité d'une entreprise à mettre à disposition des produits aux clients, dans des conditions satisfaisantes de coût et de qualité de service (HSIAO et al., 2010).

Selon FORSLUND (2012), la performance logistique est généralement liée au service de livraison, aux coûts logistiques et au coût d'immobilisation du capital. Le service de livraison peut être mesuré par les délais de livraison, les coûts logistiques sont liés au transport et à l'entreposage, tandis que le coût d'immobilisation du capital concerne les stocks de matières, composants et produits finis. RODRIGUES et al. (2004) utilisent six items que sont les coûts logistiques, le délai de livraison, la fiabilité de la livraison, la capacité d'exécution des commandes, la rotation des stocks et la satisfaction du client. GREEN Jr. et al. (2008) adaptent les critères de la mesure de performance logistique développés par BOWERSOX et al. (2000), tels que la satisfaction du client, la rapidité de la livraison, la fiabilité de la livraison et la flexibilité de la livraison (adaptation rapide aux besoins changeants des clients). Plus récemment, HSIAO et al. (2010) utilisent les échelles de mesure à six items de la performance logistique, développées par ELLINGER et al. (2000), STANK et al. (2001) et RODRIGUES et al. (2004).

Parmi les indicateurs identifiés dans la littérature sur la performance logistique, ceux développés par STANK et al. (2001) paraissent particulièrement intéressants car ils ont un caractère exhaustif et ils sont utilisés par plusieurs chercheurs, avec des résultats de qualité. Par conséquent, nous retiendrons les échelles de mesure de STANK et al. (2001) compte tenu de leur robustesse. Elles sont présentées dans le Tableau 3. La question générale posée auprès des répondants est : *Quelle importance ont, pour vous, les critères de performance logistique suivants dans le cadre du recours à un PSL ?* L'échelle va de « Sans importance » (1) à « Très important » (5). Il s'agit ici d'étudier la perception de la performance logistique qu'a l'industriel, et non pas de s'appuyer sur des données internes (indicateurs), le plus souvent confidentielles, sur la performance logistique constatée.

Le modèle structurel faisant le lien entre la performance logistique perçue et le partage des ressources, d'un côté, la coordination des ressources, de l'autre, est évalué sur la base de la pertinence prédictive des variables

latentes, c'est-à-dire leur validité nomologique (FERNANDES, 2012). Nous nous inscrivons ici en continuité avec GÖTZ et al. (2010) pour qui un modèle structurel comprend l'ensemble des relations structurelles entre les variables latentes, en distinguant les variables latentes endogènes (expliquées par d'autres variables latentes) et les variables latentes exogènes (explicatives). Dans le cadre de l'approche PLS retenue, le modèle structurel est conçu comme une *chaîne de causalité*. Rappelons que pour l'approche PLS, le modèle structurel est évalué à partir de l'examen significatif des coefficients de direction et de la variance représentée par les constructions antécédentes, qui rendent compte de la variance expliquée des variables endogènes. Parce que le processus d'estimation de PLS ne se fonde pas sur l'ajustement de la matrice de covariance, les statistiques d'ajustement ne sont pas utilisées pour évaluer le modèle structurel (LEE et al., 2011). En revanche, afin d'examiner la qualité, à l'instar des autres chercheurs, nous nous appuyons sur les indices R^2 , H^2 , F^2 et GoF.

Tableau 3 : Indicateurs de la variable « performance logistique perçue par l'industriel » (PL)

Code	Items	Type d'échelle
PL_01	Avis préalable d'expédition	Likert en 5 points
PL_02	La satisfaction du client	Id.
PL_03	Le respect des délais de livraison	Id.
PL_04	La rapidité de livraison	Id.
PL_05	La flexibilité du temps de livraison	Id.
PL_06	La rotation des stocks	Id.
PL_07	Le soutien des systèmes d'information	Id.
PL_08	La réduction des coûts logistiques	Id.
PL_09	La capacité d'exécution des commandes	Id.
PL_10	La flexibilité de commande	Id.
PL_11	La réactivité envers les clients clés	Id.

Source : d'après STANK et al. (2001)

5. STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON ET ANALYSE PRÉLIMINAIRE

Une logistique performante, clé de la compétitivité vietnamienne des prochaines années, c'est la position clairement défendue par la Banque Mondiale (BLANCAS et al., 2014), qui se soucie à juste titre de la manière dont le pays peut plus facilement s'insérer dans les grands axes d'échanges internationaux. La pertinence d'une recherche portant sur les enjeux logistiques au Vietnam semble ainsi incontestable. Nous avons choisi d'y effectuer une enquête par questionnaire compte tenu de l'absence de données secondaires de qualité dans le domaine investigué. Pour cela, nous avons

construit un questionnaire de 26 questions, directement issu de la revue de la littérature, et structuré de la manière suivante : (1) des questions relatives à des informations générales sur l'entreprise (5 questions) ; (2) des questions relatives aux variables « partage des ressources logistiques » et « coordination des ressources logistiques » (10 questions) ; (3) des questions relatives à la performance logistique perçue (11 questions). Le questionnaire a été pré-testé auprès de huit universitaires et professionnels de la logistique, avant que l'enquête ne soit réalisée au Vietnam en février et mars 2014. Au total, 139 questionnaires ont été recueillis auprès de managers impliqués dans la gestion de la chaîne logistique d'entreprises alimentaires, et ayant procédé à une externalisation de certaines opérations logistiques.

5.1. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

En 2012, selon le Bureau des Statistiques Générales du Vietnam, parmi les 7 466 entreprises du secteur alimentaire qui y exercent, 3 440 entreprises (soit 46,1 %) sont localisées au sud, où se situe le centre économique du pays. On y retrouve le plus grand nombre d'entreprises installées, particulièrement à Ho Chi Minh Ville. 2 800 entreprises (soit 37,5 %) sont localisées au nord, où la capitale, Hanoi, est aussi une puissance économique incontestable. Le centre du pays est moins développé et attire moins les entreprises en raison de conditions naturelles défavorables, avec seulement 1 226 entreprises (soit 16,4 %). Dans notre enquête, parmi les 139 entreprises répondantes, 68 viennent du sud (soit 48,9 %), 42 du nord (soit 30,2 %), et 29 du centre (soit 20,9 %). Par rapport au niveau moyen du nombre d'employés des industries alimentaires au Vietnam, les entreprises de notre échantillon sont relativement plus grandes. Comme l'indique le Tableau 4, 20,9 % des entreprises enquêtées emploient moins de 100 salariés, 38,8 % des entreprises emploient entre 300 et 499 salariés, 10,8 % des entreprises emploient entre 500 et 999 salariés, et seulement 4,3 % des entreprises emploient plus de 1 000 salariés.

Concernant le capital d'exploitation, les entreprises de l'enquête sont bien présentes dans les cinq catégories issues du Bureau des Statistiques Générales du Vietnam. Près d'un quart des industriels ont un capital de moins de 1 milliard de VND, et autant d'entreprises ont en moyenne un capital compris entre 10 milliards et 200 milliards de VND. Seulement 7 entreprises, soit 5 %, ont un capital de plus de 500 milliards de VND. Selon le critère du chiffre d'affaires (CA), l'écrasante majorité des entreprises de l'échantillon ont un CA de moins de 200 milliards VND. 7,9 % des entreprises ont un CA compris entre 200 à 500 milliards de VND. Seulement 5 % des entreprises atteignent un CA supérieur à 500 milliards de VND.

*Tableau 4 : Caractéristiques des industries alimentaires
de notre échantillon*

<i>Catégories</i>	<i>Sous-catégories</i>	<i>Effectifs</i>	<i>%</i>
Nombre d'employés	Moins de 100 personnes	29	20.9
	De 101 à 299 personnes	35	25.2
	De 300 à 499 personnes	54	38.8
	De 500 à 999 personnes	15	10.8
	Plus de 1.000 personnes	6	4.3
	<i>Total</i>	<i>139</i>	<i>100</i>
Capital propre (milliards de VND, 1 euro = 29.000 VND)	Moins de 1 milliard VND	34	24.5
	De 1 à 10 milliards VND	27	19.4
	De 10 à 200 milliards VND	49	25.3
	De 200 à 500 milliards VND	21	15.1
	Plus de 500 milliards VND	8	5.7
	<i>Total</i>	<i>139</i>	<i>100</i>
Chiffre d'affaires (milliards de VND, 1 euro = 29.000 VND)	Moins de 1 milliard VND	29	20.9
	De 1 à 10 milliards VND	33	23.7
	De 10 à 200 milliards VND	59	42.4
	De 200 à 500 milliards VND	11	7.9
	Plus de 500 milliards VND	7	5.0
	<i>Total</i>	<i>139</i>	<i>100</i>

5.2. FIABILITÉ DES ÉCHELLES DE MESURE

Dans les recherches en sciences de gestion et, plus largement, en sciences humaines et sociales, le problème de la validation des instruments de mesure se pose systématiquement. Pour le test d'unidimensionnalité et de fiabilité des échelles de mesure, nous utilisons le logiciel SPSS avec les critères suivants : Alpha de CRONBACH, communauté (R^2), KMO, test de la corrélation anti-images, test de BARLETT et mesure de précision de l'échantillonnage (MPE).

Analyse de l'échelle de la performance logistique perçue par l'industriel

La matrice de corrélation produit deux corrélations dont la magnitude est supérieure à 0,3, ce qui est acceptable. L'hypothèse d'absence de corrélation entre les items par le test de sphéricité de BARLETT ($p < 0,001$) et le test de KMO (0,908), sont très satisfaisants. La MPE indique que chaque item est expliqué à plus de 87 % par les autres items. L'analyse en composantes principales sur les 11 items retenus donne de bons résultats. Concrètement, la valeur propre de la première composante s'élève à 7,156, alors qu'elle est inférieure à 1 pour toutes les autres. Ceci est tout à fait satisfaisant en référence au critère de KAISER. Quant à la variance totale expliquée, le résultat est aussi favorable. La première composante explique 65,06 % et apparaît

dominante par rapport aux autres composantes au plan de la variance expliquée. L'Alpha de CRONBACH de 0,94 indique que l'échelle de mesure a une bonne fiabilité en termes de cohérence interne. L'examen de la qualité de la représentation indique que les items ont des communautés (R^2) supérieures à 0,5. Le Tableau 5 présente les résultats obtenus.

Tableau 5 : Analyse de l'échelle de la performance logistique

Items	Contribution factorielle	Communautés (R^2)
PL_01	0,828	0,686
PL_02	0,849	0,721
PL_03	0,827	0,683
PL_04	0,808	0,653
PL_05	0,752	0,565
PL_06	0,849	0,561
PL_07	0,759	0,575
PL_08	0,846	0,716
PL_09	0,821	0,675
PL_10	0,796	0,634
PL_11	0,829	0,687
Alpha de Cronbach	0,94	
Unidimensionnalité	Oui	
Variance expliquée	65,05 %	
Factorisation	KMO = 0,908 ; Test de Barlett $p < 0,001$; MPE > 0,87	

Analyse de l'échelle du partage des ressources entre l'industriel et son PSL

Le construit du partage des ressources comprend seulement cinq items. Le test de BARTLETT est significatif, et permet donc de rejeter l'hypothèse selon laquelle toutes les corrélations sont égales à zéro ($p < 0,01$). Le KMO est également satisfaisant, avec une magnitude de 0,753. De plus, tous les éléments sur la diagonale de la matrice anti-images sont supérieurs à 0,709. Le critère montre que chaque énoncé est expliqué à plus de 71 % par les autres énoncés. Les premiers résultats obtenus indiquent par conséquent que les données sont factorisables. Cependant, le critère communauté de l'item PR_05 étant inférieur à 0,1 (0,12), il faut de fait le supprimer. Après avoir retiré l'item PR_05, nous avons procédé à la deuxième analyse en composantes principales. Le Tableau 6 présente les résultats finaux de l'analyse en composantes principales sans PR_05.

Les résultats de l'analyse démontrent également l'unidimensionnalité du construit. Concrètement, l'Alpha de CRONBACH, égal à 0,782, nous permet de conclure à l'unidimensionnalité et à une bonne cohérence interne de l'ensemble des quatre items de cette variable. De plus, la variance totale expliquée par cette composante est de 60,65 %, et par conséquent satisfaisante

(> 50 %). La matrice des composantes fait apparaître une seule composante et les contributions factorielles entre cette composante et quatre items sont toutes fortes (> 0,7).

Tableau 6 : Analyse de l'échelle du partage des ressources logistiques

Items	Contribution factorielle	Communautés (R ²)
PR_01	0,75	0,569
PR_02	0,845	0,714
PR_03	0,785	0,617
PR_04	0,726	0,527
Alpha de Cronbach	0,781	
Unidimensionnalité	Oui	
Variance expliquée	60,65 %	
Factorisation	KMO = 0,752 ; Test de Barlett $p < 0,001$; MPE > 0,71	

Analyse de l'échelle de coordination des ressources entre l'industriel et son PSL

Tous nos items étant mesurés avec le même type d'échelle et le même nombre de modalités, nous avons décidé d'effectuer une première analyse en composantes principales. L'hypothèse d'absence de corrélation entre les cinq items est rejetée par le test de sphéricité de BARLETT ($p < 0,001$), qui indique une forte signification (Sig. 0.000). Cela conduit à rejeter l'hypothèse d'absence de corrélation entre les items. Le KMO de 0,748 signale une bonne adéquation des données à la solution factorielle. La MPE par énoncé est 0,56 ; ceci signifie que chaque item est expliqué à plus de 56 % par les autres items. Les premiers résultats obtenus indiquent par conséquent que les données sont factorisables. L'analyse en composantes principales sur les cinq items de l'acquisition de connaissances permet d'identifier deux dimensions. La deuxième dimension comprend deux items CR_04 et CR_05. Cependant, l'item CR_05 ne satisfait pas au critère de la corrélation totale (0,83) et doit être supprimé.

Nous effectuons ainsi l'analyse de la dimensionnalité de l'échelle sans l'item CR_05. Comme précédemment, plusieurs méthodes sont mobilisées. Le critère de KAISER suggère de retenir un seul axe, qui explique 62,13 % de la variable totale. Le test du *scree* et celui du coude identifient également une dimension. L'Alpha de CRONBACH, de 0,795, indique que l'échelle de mesure a une bonne fiabilité en termes de cohérence interne. L'examen de la qualité de la représentation montre que les items ont des communautés (R²) supérieures à 0,5. La matrice des composantes souligne également la présence d'une seule composante et les contributions factorielles sont fortes (> 0,7). La synthèse des résultats est présentée dans le Tableau 7.

Tableau 7 : Analyse de l'échelle de coordination des ressources logistiques

Items	Contribution factorielle	Communautés (R^2)
CR_01	0,85	0,55
CR_02	0,79	0,73
CR_03	0,75	0,56
CR_04	0,74	0,62
Alpha de Cronbach		0,79
Unidimensionnalité		Oui
Variance expliquée		62,13 %
Factorisation	KMO = 0,76 ; Test de Barlett $p < 0,001$; MPE $> 0,71$	

Validité convergente des échelles de mesure

Le Tableau 8 présente les résultats de l'analyse conduite sous SmartPLS en termes de corrélations, poids factoriels standardisés et fiabilité des construits. Ces résultats permettent d'inférer que la validité convergente des échelles de mesure est satisfaisante dans la mesure où les critères sont plus corrélés avec leurs variables latentes qu'avec les autres. Concrètement, les coefficients de corrélation sont supérieurs à 0,7, sauf pour la variable CR_01 (0,698). Ceci implique qu'il y a plus de variance partagée entre le construit et sa mesure que d'erreur de variance. Les poids factoriels sont tous significatifs ($p < 0,001$), et les corrélations sont fortes. Les valeurs du Rhô de JÖRESKOG sont toutes supérieures à 0,859, ce qui indique une bonne cohérence interne de chaque variable. Si le coefficient de corrélation d'items, CR_01 est inférieur à 0,7, la valeur du Rhô de JÖRESKOG est satisfaisante (0,864). De plus, selon ALLISON (2001), les items ayant des corrélations supérieures à 0,5 ne doivent pas être retirés. En conséquence, nous ne supprimons pas CR_01.

6. RÉSULTATS

L'objectif de la recherche conduite ici est d'évaluer l'impact que peuvent avoir le partage et la coordination des ressources entre l'industriel et son PSL sur la performance logistique perçue par l'industriel. Les résultats confirment l'existence de relations structurelles entre les variables dépendantes et la variable indépendante. L'investigation empirique vérifie non seulement l'impact du partage et de la coordination des ressources sur la performance logistique perçue par l'industriel, mais elle identifie également les facteurs qui permettent d'améliorer la performance logistique perçue. Les résultats sont présentés dans le Tableau 9. À partir d'eux, nous proposons de discuter chaque relation structurelle.

Tableau 8 : Corrélations, poids factoriels standardisés et fiabilité des construits

Construits et indicateurs	Corrélations	Poids factoriels standardisés	Rhô de Jöreskog
Partage des ressources (PR)			
PR_01	0,759	0,3239	0,859
PR_02	0,834	0,3278	
PR_03	0,768	0,2911	
PR_04	0,750	0,3433	
Coordination des ressources (CR)			
CR_01	0,698	0,249	0,864
CR_02	0,817	0,2515	
CR_03	0,782	0,3546	
CR_04	0,835	0,4115	
Performance logistique (PL)			
PL_01	0,832	0,1266	0,953
PL_02	0,845	0,1069	
PL_03	0,827	0,119	
PL_04	0,811	0,1167	
PL_05	0,756	0,1134	
PL_06	0,747	0,1002	
PL_07	0,755	0,102	
PL_08	0,845	0,1162	
PL_09	0,822	0,1127	
PL_10	0,796	0,1091	
PL_11	0,829	0,1161	

Tableau 9 : Les coefficients structurels du modèle global

Relations structurelles	Coefficients structurels	t-statistique	Significativité
Partage des ressources -> Performance logistique perçue	0,200	2,933	$p < 0,01$ ($t > 2,58$)
Coordination des ressources -> Performance logistique perçue	0,291	3,650	$p < 0,001$ ($t > 3,29$)

6.1. EFFET DU PARTAGE DES RESSOURCES SUR LA PERFORMANCE LOGISTIQUE PERÇUE

La proposition de recherche P1 porte sur la relation entre le partage des ressources logistiques (PR) et la performance logistique perçue par l'industriel (PL), dans le contexte de la relation entretenue entre l'industriel et son PSL. Elle est formulée de la manière suivante : *la performance logistique est perçue par l'industriel comme améliorée si l'industriel et son PSL développent un partage des ressources logistiques*. Les résultats de l'investigation empirique indiquent que le partage des ressources a effecti-

vement un impact direct, significatif et positif, sur la performance logistique perçue, avec $\beta = 0,2$ et $p < 0,01$ (Tableau 10). La valeur du coefficient structurel standardisé et la valeur de t-statistique permettent ainsi de valider la proposition de recherche P1.

Tableau 10 : Test de l'effet direct du partage des ressources logistiques sur la performance logistique perçue par l'industriel

<i>Relation structurelle</i>	<i>Coef. structurel stand.</i>	<i>Résultat du test</i>
P1 : PR → PL	0,200 ($t = 3,119$)	Sig. ($p < 0,001$)

Nos résultats, aboutissant à un impact significatif du partage des ressources logistiques sur la performance logistique perçue par l'industriel, sont cohérents avec la théorie des ressources, et soutiennent des études empiriques antérieures, comme celle de CHIU (1995), qui soulignent l'impact des ressources technologiques sur l'amélioration de la performance logistique (en termes de satisfaction de la clientèle, et de réduction des coûts logistiques et des délais de livraison). Nos résultats montrent également que les supports techniques existants entre le PSL et son client influencent l'amélioration perçue de la performance logistique. Cela confirme les travaux de CHIU (1995) et HAMMANT (1995) pour qui le partage des ressources technologiques est une ressource importante à utiliser afin de soutenir les opérations logistiques, réduire les coûts et améliorer le service au client.

6.2. EFFET DE LA COORDINATION DES RESSOURCES SUR LA PERFORMANCE LOGISTIQUE PERÇUE

La proposition de recherche P2 porte sur la relation entre la coordination des ressources logistiques (CR) et la performance logistique perçue par l'industriel (PL), dans le contexte de la relation entretenue entre l'industriel et son PSL. Elle est formulée de la manière suivante : *la performance logistique est perçue par l'industriel comme améliorée si l'industriel et son PSL développent une coordination des ressources logistiques*. Les résultats de l'investigation empirique indiquent clairement que la coordination des ressources logistiques entre l'industriel et son PSL a un impact direct, positif et significatif, sur la performance logistique de l'industriel, avec $\beta = 0,291$ et $p < 0,05$ (Tableau 11). La valeur du coefficient structurel standardisé et la valeur de t-statistique permettent ainsi de valider la proposition de recherche P2.

Tableau 11 : Test de l'effet direct de la coordination des ressources logistiques sur la performance logistique perçue par l'industriel

<i>Relation structurelle</i>	<i>Coef. structurel stand.</i>	<i>Résultat du test</i>
P2 : CR → PL	0,291 ($t = 3,764$)	Sig. ($p < 0,001$)

Nos résultats vont dans le même sens que celui de travaux antérieurs, notamment de LEE (2000), en confirmant que la coordination des ressources améliore positivement la performance logistique : la coordination entre entreprises indépendantes, mais liées par de fortes solidarités de chaîne, est la clé de voûte pour d'atteindre la flexibilité nécessaire face aux turbulences de l'environnement. La relation positive entre coordination des ressources et performance logistique est démontrée dans l'étude de PARK et al. (2004), notamment en termes de réduction des coûts, de partage des risques, d'accès au capital financier et d'amélioration de la capacité d'apprentissage. Des niveaux élevés de coordination permettent de réduire des coûts logistiques et les délais de livraison, et d'accroître la fiabilité des livraisons (STANK et al., 2001 ; CHEN et al., 2010). À l'inverse, certaines des conséquences négatives d'une mauvaise coordination sont connues. Elles comprennent des coûts de stockage plus élevés, des délais de livraison allongés, des coûts de transport accrus, et une réduction de la qualité du service à la clientèle.

7. DISCUSSION ET CONCLUSION

L'article s'est intéressé à une problématique récente et prometteuse dans la littérature consacrée au management de la chaîne logistique, dont on doit aujourd'hui noter le caractère foisonnant. Sur le plan théorique, la présente contribution propose de prendre spécifiquement en compte l'impact que peut avoir le recours à un PSL par un chargeur en termes de performance, elle-même liée à l'existence d'une coordination améliorée. En développant un cadre conceptuel fondé sur l'intégration de la chaîne logistique entre les industriels alimentaires vietnamiens et leurs PSL, nous apportons plusieurs contributions théoriques au développement de la littérature en logistique, d'une manière générale, et à la littérature sur la performance logistique, en particulier. Notre synthèse de la littérature offre ainsi une vision synthétique des recherches réalisées sur les ressources logistiques, en permettant de clarifier le rôle du PSL dans l'amélioration de la performance logistique. Les résultats de l'investigation de terrain valident les deux propositions de recherche émises, et ils sont en phase avec le cadre théorique de la relation entre partage et coordination des ressources et performance : plus la coordination est approfondie, plus la performance est elle-même élevée (LEE, 2000 ; STANK et al., 2001 ; CHEN et al., 2010).

Sur le plan managérial, la recherche fait ressortir que la coordination des ressources entre l'industriel et son PSL est une variable particulièrement significative en termes de coefficients structurels. Il est possible de l'expliquer par le fait que le secteur logistique au Vietnam est un domaine nouveau par rapport aux autres pays (en Europe et en Amérique du Nord). La plupart des PSL au Vietnam sont de petites entreprises (DAO, 2011 ; BLANCAS et al.,

2014), souvent focalisées sur la simple traction, qui ont rarement la capacité de répondre aux demandes de leurs clients, notamment lorsqu'elles sont personnalisées. En conséquence de quoi certains industriels préfèrent internaliser leur logistique en mobilisant les ressources nécessaires de transport et d'entreposage. Le PSL est donc conduit à utiliser ces ressources en les combinant aux siennes pour offrir un système d'offre complet qui, par nature, exige une parfaite coordination entre les deux partenaires. Le PSL réussira donc d'autant plus à s'enraciner dans la relation dans son client chargeur qu'il est capable de démontrer à ce dernier que l'amélioration de la coordination des ressources, engagées par l'un et l'autre, doit être un objectif stratégique conjoint.

Une telle démarche d'enracinement passe par conséquent par un effort continu d'information de la part du PSL à un double niveau, *avant* et *après* la signature du contrat d'externalisation. Avant la signature, il s'agit de s'appuyer sur des expériences antérieures de recours à un PSL dans d'autres contextes proches, par exemple dans plusieurs pays du Sud-Est asiatique, pour montrer comment (et dans quelles proportions) la performance logistique du chargeur est améliorée en matière de coût, de délai et de réactivité ; l'externalisation logistique s'est suffisamment développée depuis vingt ans pour permettre un *benchmarking* aisé à destination des acheteurs de prestations logistiques. Après la signature, il s'agit de fournir au chargeur un tableau de bord exhaustif, et une série d'indicateurs de performance, facilitant le suivi des opérations logistiques externalisées, et l'identification précoce d'éventuels écarts par rapport aux attentes et/ou aux résultats antérieurs. Un tel effort de communication signifie, à l'image des attendus de l'approche relationnelle de DYER et SINGH (1998), que s'instaurent progressivement entre partenaires des routines en termes de partage des savoirs et connaissances, ce qui sous-tend une capacité à la transparence informationnelle, tant en matière de pilotage des flux qu'en matière de conduite de projets stratégiques communs. Il serait ainsi sans doute intéressant de tirer profit de la culture de l'échange informel dans les réseaux d'affaires, très présente au Vietnam, pour la mettre au service d'une interaction logistique *repensée* entre chargeurs et PSL, fortement axée sur l'ajustement mutuel.

Toute recherche ne peut évidemment échapper à certaines limites. C'est le cas de la présente investigation, qui défriche un terrain singulier, le Vietnam, assez peu investigué jusqu'à présent en matière de pilotage des chaînes logistiques, à l'exception de travaux ponctuels sur la comparaison entre systèmes traditionnels et systèmes modernistes d'approvisionnement des marchés (CADILHON et al., 2006), ou sur l'adoption de pratiques logistiques « durables » (VIERE et al., 2011 ; KUO et al., 2014). La *première limite* est d'ordre méthodologique. Nous avons en effet recouru à une approche

quantitative pour discuter de la validité de nos deux propositions de recherche, constitutives du modèle de recherche. Or, une étude exploratoire, menée au travers d'une approche qualitative, constitue souvent un préalable indispensable à toute étude quantitative afin de délimiter la question de recherche, de se familiariser avec la question, et d'affiner les propositions de recherche. Autrement dit, l'approche qualitative constitue une étape nécessaire à la conduite d'une approche quantitative dans les meilleures conditions. En raison de problèmes de temps et de ressources limités, nous n'avons pu procéder de la sorte, en particulier par des entretiens en face-à-face avec des managers de l'industrie alimentaire et de la prestation de services logistiques au Vietnam.

La *seconde limite* est également d'ordre méthodologique. Elle est relative à l'évaluation de la performance logistique. Cette dernière peut être mesurée par plusieurs critères, et la question est largement débattue dans la littérature (voir par exemple BEAMON [1999]). Nous avons retenu 11 critères pour l'appréhender, et il n'est pas sûr qu'ils soient toujours considérés comme les plus pertinents par les entreprises. Bien que ce choix soit justifié par les conditions de réalisation de la recherche (amélioration du taux de réponse, réduction du coût des enquêtes, etc.), nous devons avoir conscience des limites qu'il impose. La vue que nous avons de la performance logistique au Vietnam est ainsi restreinte à ce pays, dont on sait qu'il est marqué par l'existence d'infrastructures routières, ferroviaires et portuaires parfois défaillantes (CONTI, 2009). En outre, nous avons évalué des perceptions et non la réalité de la performance logistique. Or, si l'analyse en termes de perception est courante dans les travaux en logistique (DAUGHERTY et al., 1996), elle ne rend pas compte d'une performance actée à partir de mesures objectives (baisse des coûts logistiques, augmentation du taux de service, etc.).

Les limites soulevées ouvrent autant de voies de recherche fécondes. Incontestablement, la spécificité culturelle joue un rôle important dans la compréhension des mécanismes de gouvernance des chaînes logistiques et, plus largement, dans la mise en œuvre de stratégies inter-organisationnelles de nature coopérative. Le Vietnam est marqué par une longue et tumultueuse histoire qui a certainement forgé des cadres sociaux et culturels dont on peut imaginer qu'ils influencent la manière de vivre les relations d'affaires, sans oublier la prégnance de puissants réseaux personnels. Il serait par conséquent intéressant d'élargir l'analyse à d'autres contextes dans lesquels la confiance et l'engagement reposent sur des ressorts différents. De même, pour saisir dans toute leur subtilité les mécanismes décisionnels qui participent à la co-construction d'un système d'offre entre l'industriel et son PSL, nous pensons qu'il serait pertinent de recourir à des études de cas en profondeur. Si les approches quantitatives ont leur intérêt, notamment dans la validation

d'échelles de mesure et dans le test d'hypothèses (ou de propositions) d'un modèle conceptuel, elles ne permettent pas d'appréhender la complexité et la finesse des arrangements contractuels et non contractuels qui s'instaurent pas à pas au sein des chaînes logistiques.

REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient deux évaluateurs anonymes des Cahiers Scientifiques du Transport pour leurs commentaires et suggestions sur une première version de l'article.

BIBLIOGRAPHIE

ALFALLA-LUQUE R., MEDINA-LOPEZ C., DEY P. (2012) Supply chain integration framework using literature review. **Production Planning & Control**, Vol. 24, n° 8-9, pp. 800-817.

ALLISON P. (2001) **Missing data**. Sage, Thousand Oaks (CA).

BARNEY J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol. 17, n° 1, pp. 99-120.

BARNEY J., CLARK D. (2007) **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. Oxford University Press, Oxford.

BEAMON B. (1999) Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 19, n° 3, pp. 275-292.

BLANCAS L., ISBELL J., ISBELL M., TAN H., TAO W. (2014) **Efficient logistics: a key to Vietnam's competitiveness**. The World Bank, Washington DC.

BOWERSOX D., CLOSS D., STANK P., KELLER S. (2000) How supply chain competency leads to business success. **Supply Chain Management Review**, Vol. 4, n° 4, pp. 70-78.

CADILHON J.J., MOUSTIER P., POOLE N., GIAC TAM P., FEARNE A. (2006) Traditional vs. modern food systems? Insights from vegetable supply chains to Ho Chi Minh City (Vietnam). **Development Policy Review**, Vol. 24, n° 1, pp. 31-49.

CAMMAN C., LIVOLSI L. (2009) La gestion mutualisée des approvisionnements : une opportunité stratégique pour les prestataires de services logistiques. **Gestion 2000**, Vol. 26, n° 3, pp. 59-74.

CAO M., ZHANG Q. (2011) Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, Vol. 29, n° 3, pp. 163-180.

- CHAMBERLIN E. (1948) **The theory of monopolistic competition**. Harvard University Press, Cambridge (MA).
- CHAPMAN R., SOOSAY C., KANDAMPULLY J. (2003) Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual framework. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 33, n° 7, pp. 630-650.
- CHEN H., TIAN Y., ELLINGER A., DAUGHERTY P. (2010) Managing logistics outsourcing relationships: an empirical investigation in China. **Journal of Business Logistics**, Vol. 31, n° 2, pp. 279-299.
- CHIU H. (1995) The integrated logistics management system: a framework and case study. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 25, n° 6, pp. 4-22.
- CHOW G., HEAVER T., HENRIKSSON L. (1994) Logistics performance: definition and measurement. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 24, n° 1, pp. 17-28.
- CLAYE-PUAUX S., GUIEU G. (2014) Logistique et petite entreprise : une étude typologique exploratoire. **Les Cahiers Scientifiques du Transport**, n° 65, pp. 49-66.
- CLOSS D., THOMPSON C. (1992) Logistics physical resource management. **Journal of Business Logistics**, Vol. 13, n° 2, pp. 269-283.
- CONTI J. (2009) Hidden dragon. **Engineering & Technology**, Vol. 4, n° 2, pp. 64-66.
- CORBETT C., BLACKBURN J., VAN WASSENHOVE L. (1999) Partnerships to improve supply chains. **Sloan Management Review**, Vol. 40, n° 4, pp. 71-82.
- DAO D. (2011) **La logistique au Vietnam : les problématiques essentielles**. Presses de l'Université de l'Économie Nationale, Hanoi [en vietnamien].
- DANESE P. (2007) Designing CPFR collaborations: insights from seven case studies. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 27, n° 2, pp. 181-204.
- DAUGHERTY P., STANK T., ROGERS D. (1996) Third-party logistics service providers: purchasers' perceptions. **Journal of Supply Chain Management**, Vol. 32, n° 2, pp. 23-29.
- DWYER F., SCHURR P., OH S. (1987) Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 51, n° 2, pp. 1-27.

- DYER J., SINGH H. (1998) The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Vol. 23, n° 4, pp. 660- 679.
- ELLINGER A., DAUGHERTY P., KELLER S. (2000) The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in US manufacturing firms: an empirical study. **Journal of Business Logistics**, Vol. 21, n° 1, pp. 1-22.
- FABBE-COSTES N., COLIN J., PACHÉ G., Éd. (2000) **Faire de la recherche en logistique et distribution ?** Vuibert-Fnege, Paris.
- FERNANDES V. (2012) En quoi l'approche PLS est-elle une méthode à (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? **M@n@gement**, Vol. 15, n° 1, pp. 102-123.
- FERREIRA J., AZEVEDO S., CRUZ R. (2011) SME growth in the service sector: a taxonomy combining life-cycle and resource-based theories. **The Service Industries Journal**, Vol. 31, n° 2, pp. 251-271.
- FILSER M., DES GARETS V., PACHÉ G. (2012) **La distribution : organisation et stratégie**. Éditions Management & Société, Caen, 2e éd.
- FLYNN B., HUO B., ZHAO X. (2010) The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, Vol. 28, n° 1, pp. 58-71.
- FORSLUND H. (2012) Performance management in supply chains: logistics service providers' perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 42, n° 3, pp. 296-311.
- FROHLICH M., WESTBROOK R. (2001) Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, Vol. 19, n° 2, pp. 185-200.
- FULCONIS F., PACHÉ G., ROVEILLO G. (2011) **La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives**. Éditions Management & Société, Caen.
- GÖTZ O., LIEHR-GOBBER K., KRAFFT M. (2010) Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In VINZI E., CHIN W., HENSELER J., WANG H. (Éds.) **Handbook of partial least squares: concepts, methods, and applications**. Springer Verlag, Heidelberg, pp. 691-711.
- GRANT R. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Vol. 33, n° 3, pp. 114-135.

- GRAWE S., DAUGHERTY P., DANT R. (2012) Logistics service providers and their customers: gaining commitment through organizational implants. **Journal of Business Logistics**, Vol. 33, n° 1, pp. 50-63.
- GREEN K. Jr., WHITTEN D., INMAN R. (2008) The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 13, n° 4, pp. 317-327.
- GUNASEKARAN A., NGAI E. (2003) The successful management of a small logistics company. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 33, n° 9, pp. 825-842.
- HAMMANT J. (1995) Information technology trends in logistics. **Logistics Information Management**, Vol. 8, n° 6, pp. 32-37.
- HARLAND C., ZHENG J., JOHNSEN T., LAMMING R. (2004) A conceptual model for researching the creation and operation of supply networks. **British Journal of Management**, Vol. 15, n° 1, pp. 1-21.
- HESKETT J. (1997) Logistics-Essential to strategy. **Harvard Business Review**, Vol. 55, n° 6, pp. 85-95.
- HOUSE R., STANK T. (2001) Insights from a logistics partnership. **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 6, n° 1, pp. 16-20.
- HSIAO H., KEMP R., VAN DER VORST J. (2010) A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: evidence from the food processing industry. **International Journal of Production Economics**, Vol. 124, n° 1, pp. 75-86.
- ITAMI H., ROEHL T. (1991) **Mobilizing invisible assets**. Harvard University Press, Cambridge (MA).
- KAHN K., MENTZER J. (1998) Marketing's integration with other departments. **Journal of Business Research**, Vol. 42, n° 1, pp. 53-62.
- KARIA N. (2011) **Resource-based logistics (RBL) and logistics performance**. Ph.D. in Business Administration, University of Hull.
- KUO T., CHEN G., DANG H., CHIU M.-C., HSU C.-W. (2014) The adoption of sustainable supply chain management practices in Taiwan and Vietnam. **Journal of Engineering & Technology Management**, Vol. 35, à paraître.
- LAI K.-H., NGAI E., CHENG T. (2004) An empirical study of supply chain performance in transport logistics. **International Journal of Production Economics**, Vol. 87, n° 3, pp. 321-331.

- LAI F., ZHAO X., WANG Q. (2006) The impact of information technology on the competitive advantage of logistics firms in China. **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 106, n° 9, pp. 1249-1271.
- LAMBERT D., EMMELHAINZ M., GARDNER J. (1999) Building successful logistics partnerships. **Journal of Business Logistics**, Vol. 20, n° 1, pp. 165-182.
- LARSON P., KULCHITSKY J. (1999) Logistics improvement programs: the dynamics between people and performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 29, n° 2, pp. 88-103.
- LEE H. (2000) Creating value through supply chain integration. **Supply Chain Management Review**, Vol. 4, n° 4, pp. 30-36.
- LEE H., PADMANABHAN V., WHANG S. (1997) The bullwhip effect in supply chains. **Sloan Management Review**, Vol. 38, n° 3, pp. 93-102.
- LEE H., PETTER S., FAYARD D., ROBINSON S. (2011) On the use of partial least squares path modeling in accounting research. **International Journal of Accounting Information Systems**, Vol. 12, n° 4, pp. 305-328.
- LIN C.-Y. (2008) Factors affecting the adoption of radio frequency identification technology by logistics service providers: an empirical study. **International Journal of Management**, Vol. 25, n° 3, pp. 488-593.
- LIU X., GRANT D., MCKINNON A., FENG Y. (2010) An empirical examination of the contribution of capabilities to the competitiveness of logistics service providers: a perspective from China. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 40, n° 10, pp. 847-866.
- LOWSON R. (2003) How supply network operations strategies evolve: composition, competitive priorities and customization. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 33, n° 1, pp. 75-91.
- MAHONEY J., PANDIAN J. (1992) The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, n° 5, pp. 363-380.
- MENTZER J., KONRAD B. (1991) An efficiency effectiveness approach to logistics performance analysis. **Journal of Business Logistics**, Vol. 12, n° 1, pp. 33-61.
- MENTZER J., MIN S., BOBBITT L. (2004) Toward a unified theory of logistics. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 34, n° 8, pp. 606-627.
- MENTZER J., DEWITT W., KEEBLER J., MIN S., NIX N., SMITH C., ZACHARIA Z. (2001) Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, Vol. 22, n° 2, pp. 1-25.

- MILLER S., ROSS A. (2003) An exploratory analysis of resource utilization across organizational units: understanding the resource-based view. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 23, n° 9, pp. 1062-1083.
- MIN S., ROATH A., GENCHEV S., CHEN H., ARNDT A., RICHEY R. (2005) Supply chain collaboration: what's happening? **International Journal of Logistics Management**, Vol. 16, n° 2, pp. 237-256.
- MURPHY P., POIST R. (2000) Third-party logistics: some user versus provider perspectives. **Journal of Business Logistics**, Vol. 21, n° 1, pp. 121-133.
- NAGATI H., REBOLLEDO C., JOBIN M.-H. (2009) Collaboration entre les acteurs de la chaîne logistique : conditions de succès. **Gestion**, Vol. 34, n° 1, pp. 27-36.
- NEELY A., GREGORY M., PLATTS K. (1995) Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 15, n° 4, pp. 80-116.
- NYAGA G., WHIPPLE J., LYNCH D. (2010) Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, Vol. 28, n° 2, pp. 101-114.
- PANAYIDES P. (2007) The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. **Industrial Marketing Management**, Vol. 36, n° 1, pp. 68-80.
- PANAYIDES P., SO M. (2005) Logistics service provider-client relationships. **Transportation Research Part E: Logistics & Transportation Review**, Vol. 41, n° 3, pp. 179-200.
- PARK N., MEZIAS J., SONG J. (2004) A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace. **Journal of Management**, Vol. 30, n° 1, pp. 7-27.
- PENROSE E. (1959) **The theory of the growth of the firm**. Blackwell, Oxford.
- PIPLANI R., POKHAREL S., TAN A. (2004) Perspectives on the use of information technology at third party logistics service providers in Singapore. **Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics**, Vol. 16, n° 1, pp. 27-41.
- PRÉVOT F. (2010) Perspectives fondées sur les ressources : proposition de synthèse. **Revue Française de Gestion**, n° 204, pp. 87-103.
- REED R., DE FILLIPPI R. (1990) Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, Vol. 15, n° 1, pp. 88-102.

- RODRIGUES A., STANK T., LYNCH D. (2004) Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics. **Journal of Business Logistics**, Vol. 25, n° 2, pp. 65-94.
- RUBIN P. (1973) The expansion of firms. **Journal of Political Economy**, Vol. 81, n° 4, pp. 936-949.
- RUMELT R. (1997) Towards a strategic theory of the firm. In LAMB R. (Éd.) **Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ), pp. 131-145.
- SANDERS N., PREMUS R. (2005) Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance. **Journal of Business Logistics**, Vol. 26, n° 1, pp. 1-23.
- SELZNICK P. (1957/1984) **Leadership in administration: a sociological interpretation**. University of California Press, Berkeley (CA).
- SIMATUPANG T., WRIGHT A., SRIDHARAN R. (2002) The knowledge of coordination for supply chain integration. **Business Process Management Journal**, Vol. 8, n° 3, pp. 289-308.
- SIMCHI-LEVI D., KAMINSKY P., SIMCHI-LEVI E. (2007) **Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case**. McGraw-Hill, New York (NY), 3e éd.
- SIMPSON J., MAYO D. (1997) Relationship management: a call for fewer influence attempts? **Journal of Business Research**, Vol. 39, n° 3, pp. 209-218.
- SINKOVICS R., ROATH A. (2004) Strategic orientation, capabilities, and performance in manufacturer-3PL relationships. **Journal of Business Logistics**, Vol. 25, n° 2, pp. 43-64.
- SKJOETT-LARSEN T. (1999) Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics. **International Journal of Logistics Management**, Vol. 10, n° 2, pp. 41-54.
- SMÁROS J. (2007) Forecasting collaboration in the European grocery sector: observations from a case study. **Journal of Operations Management**, Vol. 25, n° 3, pp. 702-716.
- STANK T., CRUM M., ARANGO M. (1999) Benefits of inter-firm coordination in food industry supply chains. **Journal of Business Logistics**, Vol. 20, n° 2, pp. 21-42.
- STANK T., KELLER S., DAUGHERTY P. (2001) Performance benefits of supply chain logistical integration. **Transportation Journal**, Vol. 41, n° 2-3, pp. 32-46.

STANK T., GOLDSBY J., VICKERY S., SAVITSKIE K. (2003) Logistics service performance: estimating its influence on market share. **Journal of Business Logistics**, Vol. 24, n° 1, pp. 27-55.

STEFANSSON G. (2006) Collaborative logistics management and the role of third-party service providers. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 36, n° 2, pp. 76-92.

TAMASIUNAS A., PANG J. (2013) **Coordination between firms and their logistics service providers: what do firms in Sweden think about the coordination carried out by their LSPs?** Master's thesis in Business Administration, Jönköping University.

TERZIOVSKI M. (2010) Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource based view. **Strategic Management Journal**, Vol. 31, n° 8, pp. 892-902.

TIXIER D., MATHE H., COLIN J. (1996) **La logistique d'entreprise : vers un management plus compétitif**. Dunod, Paris.

VIERE T., VON ENDEN J., SCHALTEGGER S. (2011) Life cycle and supply chain information in environmental management accounting: a coffee case study. In BURRITT R., SCHALTEGGER, S., BENNETT M., POHJOLA M. (Éds.) **Environmental management accounting and supply chain management**. Springer, Heidelberg, pp. 23-40.

WEGELIUS-LEHTONEN T. (2001) Performance measurement in construction logistics. **International Journal of Production Economics**, Vol. 69, n° 1, pp. 107-116.

WERNERFELT B. (1984) A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 5, n° 2, pp. 171-180.

WILDING R., JURIADO R. (2004) Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 34, n° 8, pp. 628-644.

YANG C.-C., MARLOW P., LU C.-S. (2009) Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. **International Journal of Production Economics**, Vol. 122, n° 1, pp. 4-20.

ZHAO X., HUO B., FLYNN B., YEUNG J. (2008) The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. **Journal of Operations Management**, Vol. 26, n° 3, pp. 368-388.