RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

L'opportunité du Supply Chain Rating (SCR) : un examen de la sensibilité du consommateur à l'éco-performance de chaîne.

Frank GUERIN
Maître de conférences, Normandie Univ, UNIHAVRE, NIMEC
Quai Frissard - BP 1137 - Le Havre Cedex
frank.guerin@univ-lehavre.fr

Claire CAPO
Maître de conférences, Normandie Univ, UNIHAVRE, NIMEC
25 rue Philippe Lebon - BP 1123 - 76063 Le Havre Cedex France
claire.capo@univ-lehavre.fr

MORVAN Nélida
Maître de conférences, IUT de Saint Malo, Université de Rennes 1
nelida.morvan@univ-rennes1.fr

The project CLASSE is co-financed by the European Union with the European regional development fund (ERDF) and by the Haute-Normandie Regional Council.

Résumé

L'opacité de fonctionnement au sein de supply chains (SC) fragmentées, et l'opportunisme qui en résulte, expliquent pour une large part les nombreux scandales industriels dans tous les secteurs (Guérin *et al.*, 2014). Partant de ce constat, et en excluant le *statu quo*, nous envisageons dans le cadre du projet de recherche CLASSE (cofinancé FEDER/ Région Normandie), l'option stratégique reposant sur la mise en place d'une nouvelle dynamique au sein des supply chains initiée grâce à l'arbitrage contraignant de consommateurs plus informés et plus sensibilisés à l'éco-performance. Cette seconde voie décrit une démarche que l'on qualifiera ici de Supply Chain Rating (SCR) qui suppose la production d'information sur le fonctionnement des chaînes logistiques (SC). A travers notre projet de recherche, nous proposons l'analyse de la faisabilité de la mise en œuvre d'un SCR à destination des consommateurs intégrant en priorité des critères d'efficience économique et d'efficience environnementale (écologique), dits alors d'éco-performance.

Mots-clés : Supply chain management, (SCM) Supply chain rating (SCR), éco-performance, sensibilité du consommateur

Abstract

The opacity operating in fragmented Supply Chains (SC), and opportunistic behaviors that results, explain in large part the many industry scandals in all sectors (Guerin *et al*., 2014). On this basis, and excluding the acceptance of one status quo, our research project named

CLASSE (co-financed ERDF/ Normandy Region) explores the strategic option based on the establishment of a new dynamic in the supply chains initiated through binding arbitration of more informed consumers with a stronger awareness of SC eco-performance. This option describes a process called here Supply Chain Rating (SCR), which involves the production of information on the functioning of the supply chain (SC). Through our research project, we propose the analysis of the feasibility of the implementation of SCR for consumers including priority criteria of economic efficiency and environmental efficiency (ecological) through the study of consumer sensibility to eco-performance.

Key-words: Supply chain management, (SCM) Supply chain rating (SCR), eco-performance, consumer sensibility.

L'opportunité du Supply Chain Rating (SCR) : un examen de la sensibilité du consommateur à l'éco-performance de chaîne.

The project CLASSE is co-financed by the European Union with the European regional development fund (ERDF) and by the Haute-Normandie Regional Council.

Introduction

Le Supply Chain Management (SCM), dans son acception la plus large, vise à coordonner, par la coopération (Horvath, 2001), des entreprises indépendantes qui concourent au processus de fabrication et de distribution d'un bien ou service, dans l'intérêt du consommateur final (Chen et Paulraj, 2004). En cela, le SCM constitue une réponse aux défis engagés par la fragmentation des filières. Pourtant, malgré 30 années de pratiques de SCM, les consommateurs constatent qu'il y a aujourd'hui encore de nombreux scandales dans tous les secteurs y compris ceux considérés comme étant les plus avancés (agro-alimentaire, industrie automobile, médical, etc.). L'opacité de fonctionnement au sein de supply chains dispersées et l'opportunisme qui en résulte, expliquent pour une large part ces phénomènes (Guérin *et al.*, 2014). En réaction, les consommateurs cherchent notamment des modes alternatifs d'approvisionnement offrant des garanties perçues comme plus fiables, tels les AMAP et les circuits courts dans le secteur agro-alimentaire (Mundler, 2007). Ici, les garanties reposent sur un rapport direct entre le consommateur et le producteur (échange d'informations, participation, etc.) qui permet de rendre plus transparent le processus de production et de distribution (Capo *et al.*, 2014). En dehors des circuits courts qui ne peuvent être une solution réaliste pour tous les secteurs, de nombreux défis doivent être relevés pour pallier le déficit de transparence des supply chains (New et Brown, 2011). On peut, par

exemple, envisager théoriquement au moins deux scenarii : soit les systèmes de production se réorganisent par des mouvements d'intégration verticale visant à éviter les effets d'opportunisme (théorie williamsonienne) ; soit une nouvelle dynamique au sein des supply chains est initiée grâce à l'arbitrage contraignant de consommateurs plus informés, plus sensibilisés à l'éco-performance et donc présumés plus responsables. Cette seconde option décrit une démarche que l'on qualifiera ici de Supply Chain Rating (SCR) qui suppose la production d'information sur le fonctionnement des chaînes logistiques. Certains distributeurs français développent déjà depuis plusieurs années des actions logistiques durables visibles pour le consommateur, sur le transport notamment, afin de se différencier (Badot et Paché, 2007 ; Chanut *et al.*, 2012 ; Kessous *et al.*, 2015). Cependant, peu d'entre eux vont jusqu'à rendre leurs supply chains visibles et étudiables. Leclerc s'est lancé en 2011 dans cette direction en créant un label « conso-responsable » visant à évaluer, sur différentes dimensions clefs de la SC (fabrication, composition, emballage, utilisation), la performance de certains produits commercialisés par l'enseigne. Malgré cela, ce label produit par l'enseigne elle-même manque de visibilité et surtout de légitimité aux yeux des consommateurs. A travers notre projet de recherche, nous proposons de considérer l'intérêt et la faisabilité de la mise en œuvre du SCR à destination des consommateurs intégrant en priorité des critères d'efficience **éco**nomique et d'efficience environnementale (**éco**logique), dits alors d'éco-performance. Avant même d'envisager la construction d'un indicateur intégratif, il est nécessaire de tester la sensibilité des consommateurs à une notion nouvelle pour eux qu'est la performance de chaîne : d'elle dépend le succès du SCR.

Par conséquent, dans une première partie, nous tenterons de présenter le SCM en insistant sur les limites que nous considérons ici comme structurelles afin de justifier la pertinence du Supply Chain Rating. Partant, la seconde partie, cherchera à tester la démarche de SCR en caractérisant la sensibilité des consommateurs à l'éco-performance de chaîne, via la notion de coopération inter-firmes. Le dispositif méthodologique repose sur l'administration d'un questionnaire auprès de 700 consommateurs français et américains1, traité statistiquement par Analyses en Composantes Principales. Une discussion des résultats présentés permet, enfin, d'identifier des attentes de consommateurs et de poser les jalons d'une démarche de construction à venir d'un SCR efficace, véritable programmation de nos futures recherches développées dans le cadre du projet CLASSE (FEDER / Région Normandie).

1 : Apports du SCR au Supply Chain Management

Si le SCM semble être une réponse managériale pertinente aux effets induits par l'éclatement des systèmes productifs, il paraît néanmoins avoir constitué une forme de panacée dont les effets, s'ils sont incontestables, peuvent néanmoins être relativisés, ouvrant des voies pour repenser les pratiques.

1.1 : Le SCM : une réponse à la dynamique des systèmes productifs modernes

Ces dernières décennies, les manœuvres d'externalisation et de délocalisation ont caractérisé une grande partie des stratégies des entreprises et transformé la chaîne de valeur. Ainsi, par

[1] Stolz *et al.* (2013) montrent une différence de perception des consommateurs de la performance environnementale en fonction de leur culture, dans le cas de leur étude, celle des magasins de détails, d'où le choix de deux populations de cultures nationales différentes.

exemple selon l'INSEE entre 2009 et 2011, plus de 4% des sociétés marchandes non financières de 5 salariés et plus ont délocalisé des activités. Parallèlement, sur la même période, 7,3% des sociétés ont externalisé une partie de leurs activités. Au total, plus de 10 % des sociétés d'au moins 50 salariés ont délocalisé ou externalisé une activité sur 3 ans.

Les stratégies d'externalisation et de délocalisation répondent donc à des arbitrages d'ordre stratégique mais génèrent des dysfonctionnements opérationnels importants que de nouvelles pratiques managériales non centrées sur la firme mais sur la supply chain, doivent compenser. C'est la raison d'être du Supply Chain Management. Fondamentalement, pour Cooper *et al*. (1997), le SCM est la volonté d'intégrer des processus d'affaires (indépendants mais complémentaires) depuis le premier fournisseur jusqu'à l'utilisateur final. Au plan organisationnel, l'ambition du SCM est donc de concilier les avantages de la décentralisation comme mode de décision et de l'intégration verticale comme mode de coordination. L'intégration n'est cependant pas patrimoniale mais collaborative. En effet, la volonté de coopérer, collaborer constitue le moteur central des pratiques de SCM. Par exemple, si des acteurs industriels, prestataires logistiques, distributeurs veulent mieux planifier leurs ressources sur le canal de distribution, ils vont devoir partager leurs informations notamment liées aux activités d'approvisionnement et de transport. Cela suppose une volonté forte des différents partenaires de collaborer à la recherche d'une efficience et d'une efficacité collectives de la triade. Dans ce travail, nous avons choisi d'interroger par questionnaire un panel d'individus composé de 350 consommateurs français et autant d'américains ; soit 700 au total. Les principales variables testées portent sur le rapport entre le consommateur et la coopération des entreprises qu'elle soit écologique ou économique. Après, avoir fait des

entretiens exploratoires notamment auprès d'étudiants, nous avons soumis notre panel à un ensemble de 15 questions, développant 47 items différents évalués sur une échelle graduée à 7 positions allant de « *complètement d'accord à complètement en désaccord* ». Dans l'étude présente, seuls 13 items sur les 47 sont considérés. Les 700 individus sont donc caractérisés dans un espace à 13 dimensions ce qui rend naturellement l'exploitation analytique très compliquée. Nous avons donc choisi de réaliser un traitement statistique par Analyse en Composantes Principales afin de réduire l'espace à quelques dimensions intelligibles ; en perdant, cependant le moins d'informations possible (équilibre à trouver comme dans tout modèle).

1.2 : 30 ans plus tard : doit-on remettre en cause les pratiques de SCM ?

Le SCM, né dans les années 1980, a été considéré pendant de nombreuses années comme une véritable panacée, érigée au rang de philosophie d'action. La majeure partie des grandes entreprises évoque leur « supply » pour signifier la structure et la dynamique de l'organisation entretenues avec leurs fournisseurs et clients. Elles ont un service dédié et des supply chain managers dont les missions peuvent néanmoins varier énormément dans leur nature (Guérin et Brun, 2014). La vision des managers a incontestablement changé, et les projets collaboratifs foisonnent : la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) ou le Collaborative Planning, Forescatsing, Replenishment (CPFR), exemples très concrets d'efforts partagés entre fournisseurs et clients ; les pratiques de mutualisation d'outil de production, de moyens de transport ou d'espace de stockage plus fréquemment envisagées aujourd'hui. Nous entrons peu à peu dans une nouvelle ère concurrentielle passant de la compétition inter-entreprise à

celle opposant des supply chains (Daugherty *et al*., 2006 ; Belin-Munier, 2008) où la collaboration et la coopération sont devenues en quelques années des éléments clefs du management moderne. Cependant, quel bilan peut-on faire ? Certaines études se font l'écho de résultats intéressants. Daugherty *et al.* (2006) estiment les relations collaboratives d'un panel de 100 contacts et de 62 répondants où 55 entreprises (industriels, prestataires logistiques, distributeurs, autres) déclarent développer des relations collaboratives. Plus précisément, les entreprises ont évalué l'impact des projets collaboratifs sur différentes dimensions de l'entreprise selon une échelle de Likert, estimant un impact important (notation de 5.22 à 6.11 sur une échelle de 7) et notable.

Néanmoins, d'autres travaux viennent relativiser, sans la nier, la portée opérationnelle de la coopération. Par exemple, pour Fawcett *et al*. (2002), 60 % des entreprises de leur panel ont pour objectif premier, en matière de SCM, la seule intégration de leur processus internes ; ce qui traduit une vision très réduite du SCM. En effet, dans ce cadre, les entreprises réfléchissent en termes d'optimisation de leur SC (vision centrée sur la firme) et non de la SC du produit finit (vision centrée sur le produit/client final), ce qui ampute les pratiques managériales de toute dimension systémique, holistique pourtant au cœur du SCM. Par ailleurs, selon la même étude, les efforts d'intégration collaborative externe réalisés, le sont, en amont, à 95 % avec des fournisseurs de rang A et en aval, avec les clients de catégorie A selon la loi dite de Pareto. Sous ce double aspect conjugué, à l'évidence, la représentation des jeux concurrentiels a peu évolué contrairement aux idées parfois avancées.

De plus, il est également intéressant de souligner qu'en dépit des déclarations et définitions théoriques qui placent la prise en compte du consommateur dans la SC au cœur de la réussite

des entreprise (Boyaci et Gallego, 2004) le client final reste réellement peu intégré aux arbitrages dans les pratiques de SCM et dans de nombreux secteurs logistiquement avancés tel l'agro-alimentaire (Guérin *et al.* 2014). Enfin, soulignons que le consommateur perçoit la performance de chaîne de façon parcellaire : dimensions de la qualité du produit et/ou du service, délais de livraison, ruptures de stocks… Cependant, dans les pays où le consommateur présente une forte maturité, des attentes plus complexes font jour avec des exigences renforcées de coordination des acteurs en amont (Dekhili et Achabou, 2014).

En synthèse, si la coopération et la collaboration constituent les vecteurs privilégiés du développement du SCM, nous devons souligner que les résultats peinent à aboutir. Certes, les déclarations d'entreprises évoquent de nombreux projets collaboratifs et considèrent même qu'ils ont un impact positif sur la performance des entreprises, mais l'unité d'analyse concurrentielle fondamentale reste la firme. En conséquence, la représentation globale du fonctionnement de la supply chain au profit du consommateur final est souvent très faible (Richey *et al.*, 2010). Après 30 années de développement, nous pouvons donc relativiser les apports du SCM tel qu'il est pratiqué aujourd'hui et envisager de nouvelles perspectives de fonctionnement afin de le renouveler.

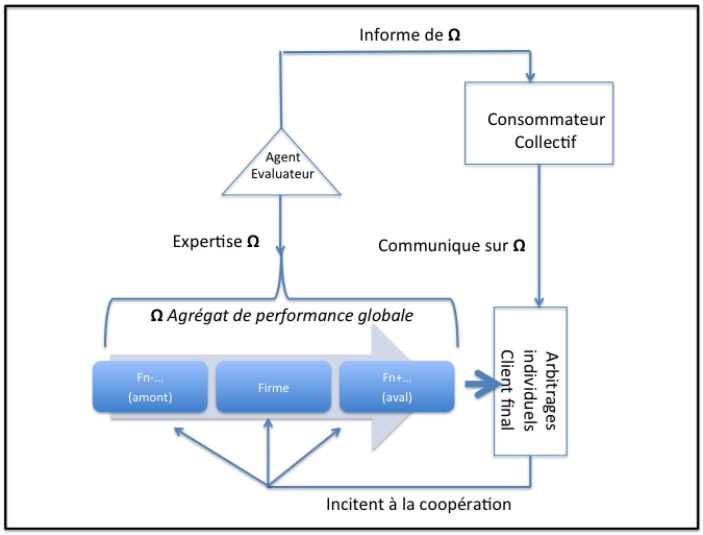
1.3 : Le Supply Chain Rating (SCR) comme nouveau moteur du SCM ?

La coopération, si nécessaire à l'efficience et l'efficacité des systèmes productifs désormais fragmentés, paraît cependant difficile à mettre en œuvre de manière spontanée. En effet, la dynamique du jeu concurrentiel invite les entreprises à l'asymétrie d'information plus qu'au partage et à la prudence plus qu'à la confiance. La coopération suppose pourtant que chaque

acteur considère l'intérêt collectif de moyen terme avant l'intérêt particulier de court terme. Même si les probabilités de gain sont théoriquement plus importantes, l'alignement stratégique des partenaires est très difficile à mettre en œuvre. Le SCM est-il condamné à la lente évolution de la maturité stratégique des partenaires simultanément concurrents au sein des systèmes productifs ? Une autre option est néanmoins envisageable. Elle consisterait à rendre l'information sur le niveau de coordination, coopération intra-chaine, via un agrégat significatif, accessible au consommateur final qui, s'il y était sensible, ferait ses choix d'achat privilégiant les produits issus des supply chain présentant la meilleure performance. Ainsi, en favorisant, les produits identifiés comme étant issus de chaînes performantes, les consommateurs récompensent les acteurs qui collaborent, coopèrent, partagent l'information, créant *de facto* un système d'incitation puissant. De plus, l'introduction d'une alternative (économique et durable) sur le marché influe sur la légitimité des autres pratiques, plus classiques, aux yeux des consommateurs (Anagnostou *et al.*, 2015). Même ceux qui n'auraient pas été a priori intéressés par l'idée de chaînes dites « éco-performantes », les croyant infaisables, pourraient peu à peu dévaloriser les chaînes qui ne le sont pas. Cette boucle vertueuse que nous qualifions de Supply Chain Rating (figure 3), potentiellement fondatrice d'une nouvelle dynamique de chaîne, suppose quelques postulats importants :

1. Il est possible de définir et d'évaluer un indicateur de performance globale de chaîne, agrégat, admis et compris par les consommateurs.
2. La performance est évaluée par un agent expert crédible par toutes les parties.
3. Le consommateur, au moins certaines catégories, sont sensibles à cette performance de chaîne.

Figure 1 : La boucle vertueuse du Supply Chain Rating



Source : Adaptée de Guérin et.al. (2012, 2015)

Le consommateur collectif représente ici un agent qui a vocation à nourrir de manière objective le processus de décision des consommateurs finaux. Il doit pour cela communiquer (modalités opérationnelles de l'information) auprès des consommateurs via la création par exemple de labels ou de tout autre signe repérable et crédible. Il peut se confondre éventuellement avec l'évaluateur si son indépendance est garantie par un système de gouvernance *ad hoc*. Différentes initiatives montrent, d'ores et déjà, la nécessité de dépasser la coopération spontanée et trouver des dispositifs managériaux (labels, consensus opérationnels, incitations par l'information, bénéfices mutuels, etc.) qui accélèrent l'intégration virtuelle des systèmes productifs. En effet, certains acteurs émergent pour proposer des solutions collaboratives. C'est le cas de certains prestataires logistiques qui évoluent en 4PL (Fourth Party Logistics Provider) dont la vocation est de coordonner la

chaîne logistique globale pour le compte de clients. Ces 4PL sont des prestataires logistiques qui ont évolué mais peuvent être également des cabinets de conseil qui développent une activité de supply chain management, ou des spécialistes des systèmes d'information. Quoi qu'il en soit cet acteur doit avoir une vue à 360° sur la SC afin de pouvoir jouer un rôle de chef d'orchestre ou de « *supply chain advocate* » (Newbourne et Yalch, 2015) qui consiste à aligner les acteurs, réduire les coûts opérationnels tout au long de la chaîne, améliorer l'efficacité et distribuer les bénéfices des efforts consentis. Ce travail nécessite une vue holistique et une connaissance intime du fonctionnement de la SC. Cela demande également, selon nous, une expertise et une évaluation de la performance globale de la chaîne (SCR). Ce point soulève en creux la question de la nature de la performance et du niveau de sensibilité potentiel des clients finaux.

2 : Sensibilité des consommateurs à la notion d'éco-performance de chaîne

L'émergence de ce que l'on a appelé le Supply Chain Rating nécessite au minimum la production d'information quant à la performance de chaîne, alimentant les décisions d'achat des consommateurs finaux. Notre travail vise donc à mieux cerner la relation qui existe aujourd'hui entre consommateurs finaux et la notion de performance de chaîne, et plus particulièrement à tester leur sensibilité. On peut définir celle-ci en s'appuyant sur la notion de sensibilité à la marque (Lichtlé *et al.,* 2000) : « *dire qu'une personne est sensible à la marque, c'est dire que la marque joue un rôle dans le processus psychologique avant l'achat* » (Kapferer et Laurent, 1983). Par conséquent, un individu sensible à l'éco-

performance, est une personne dont le processus de décision d'achat est impacté par la performance de chaîne (réduite ici à deux dimensions : économique et écologique).

2.1 : Le consommateur, l'éco-performance de chaîne et la coopération interentreprises

Traitant du lien entre consommateur et sa perception de la chaîne logistique globale, la dimension environnementale semble avoir été la plus évoquée et développée jusqu'à aujourd'hui. Une autre dimension, pourtant essentielle, celle de la performance économique reste très discrètement abordée.

De nombreuses études, notamment expérimentales, existent sur les impacts de la perception et de la sensibilité du consommateur sur une marque, une enseigne ou un produit en rapport avec les actions orientées développement durable d'une entreprise (Madden *et al.*, 2012). Elles montrent d'ailleurs qu'un positionnement « durable » de l'entreprise est un levier de différenciation efficace pour les marques (Du *et al.*, 2007) tout en étant plus ou moins efficaces selon les cultures (Madden *et al.*, 2012). Cependant, la perception des consommateurs de la performance de la SC repose, quant à elle, plus sur la partie visible de cette performance qui touche directement à sa propre satisfaction : qualité, prix, présence en rayonnage, délai de livraison… (*Kessous et al.*, 2015). De plus, dans le discours des consommateurs, les performances écologique et économique de la chaîne semblent parfois antinomiques (*Kessous et al.*, 2015, p. 24) : les démarches durables sont perçues comme naturellement plus coûteuses ce qui rentre en contradiction avec un accroissement concomitant des performances économique et écologique ; de plus, le client final considère qu'il ne bénéficie pas de la performance économique qui est captée par les acteurs de la SC,

notamment les distributeurs. Il est donc nécessaire de faire le lien entre les 2 types de performances dans l'esprit du consommateur et d'informer de façon crédible celui-ci sur l'ensemble de la SC. La performance économique de la SC définit principalement son efficience globale, qui reste une dimension étrangement sous analysée. Quelques travaux existent néanmoins. Par exemple, une étude de Guérin *et. al.* (2014) montre, à partir d'un cas exploratoire dans l'industrie agro-alimentaire, que si l'on compare le « Cost To Serve » (CTS) d'un produit finit rendu chez un détaillant avec un CTS simulé et optimisé, une économie théorique de 35%, à empreinte carbone quasi constante, peut être générée. Sachant que le CTS peut représenter de 7 à 20 % du coût total des produits de l'industrie considérée, cela laisse envisager des sources d'efficiences importantes. En filigrane, cette étude montre également à quel point le management actuel des supply chain, dynamise peu les coordinations interentreprises, et génère des gaspillages opérationnels que les consommateurs payent d'une manière ou d'une autre. Même si ces gaspillages servent à rémunérer des personnes, des prestations ou à financer l'investissement, ils restent néanmoins des allocations de ressources sous-optimales.

Au total, que ce soit sur la dimension économique (efficience) ou sur la partie écologique (maîtrise des risques, des circuits courts, des labels bios, de l'empreinte carbone, etc.), la notion de coordination et plus particulièrement de coopération interentreprises est cœur du problème. Plus compréhensible que la notion de performance de chaîne, encore trop abstraite, notre travail s'orientera, comme un passage obligé, vers l'analyse de la relation entre consommateurs finaux et coopération interentreprises.

2.2. Analyse de la sensibilité à la coopération des entreprises

L'étude quantitative (cf. 1.1.) par Analyses en Composantes Principales (ACP), avec rotation varimax, a permis de réduire l'information à trois composantes, qui représentent 58,6% de la variance expliquée pour la population française et 61,3% pour la population américaine. Nous retrouvons les mêmes composantes sur les deux échantillons (cf. annexe 1).

- La première composante de l'échelle reflète la volonté des personnes de s'informer sur les entreprises qui coopèrent ou non et de privilégier les produits issus des entreprises qui minimisent les gaspillages en s'appuyant si nécessaire sur un label. Cette composante décrit donc une préoccupation des consommateurs à l'égard de l'organisation et des modes de production adoptés par les entreprises. **Composante 1 : sensibilité à la coopération**
- La deuxième composante de l'échelle regroupe les facteurs reflétant la contrainte cognitive : pour pouvoir agir « dans le bon sens », les individus doivent faire l'effort de collecter des informations sur le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement et les processus de coopération. Cette composante représente la perception qu'ont les individus de bien maîtriser cette information et donc d'être peu impliqué. **Composante 2 : contrainte cognitive perçue.**
- La troisième composante de l'échelle reflète la contrainte financière ; l'implication des individus envers les produits issus d'entreprises engagées dans le développement durable (produits biologiques, produits locaux, recyclage des produits blancs) se traduit par la déclaration d'un effort financier plus ou moins important. **Composante 3 : contrainte financière perçue.**

Notre recherche permet également de dégager 3 groupes de consommateurs sur la base de ces 3 composantes.

2.3 Classification des consommateurs selon leur sensibilité à la coopération

Une classification non hiérarchique (méthode en nuées dynamiques) a été réalisée sur la base des trois composantes de l'échelle retenues. Selon cette méthode, nous devons fixer *a priori* un nombre de groupes, et réaliser alors différentes simulations (2, 3 et 4 groupes) ; une analyse discriminante a permis ensuite d'identifier et de valider la classification la plus pertinente, à savoir la classification en trois groupes, et ce sur les deux populations française et américaine. Les trois groupes de consommateurs identifiés sont bien différents les uns des autres (test d'égalité des moyennes), les tests de validité de l'étude sont satisfaisants et la qualité de représentation est très satisfaisante (99% des individus sont correctement classés dans la population française, et 98% pour la population américaine).

Il est important de souligner que dans les deux populations nous retrouvons une répartition à peu près équivalente entre les trois groupes, mais nous constatons quelques différences dans le profil des groupes selon l'origine de l'échantillon étudié. Le tableau ci-dessous synthétise les profils des groupes identifiés.

Tableau 1 : Profils des 3 groupes de consommateurs identifiés

	Groupe 1	**Groupe 2**	**Groupe 3**
Composition	France : 100 individus (28,6%) US : 104 individus (29,7%)	France : 114 individus (32,6%) US : 108 individus (30,8%)	France : 136 individus (38,9%) US : 138 individus (39,4%)

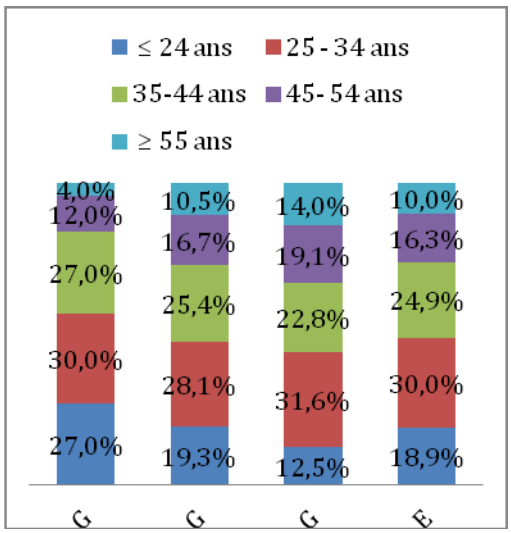
Composante 1	Faible	Forte	Forte
Composante 2	Forte	Forte	Faible
Composante 3	Forte	Faible	Forte
Description	Les consommateurs peu ou pas sensibles à la coopération des entreprises et peu impliqués (ne souhaitent fournir aucun effort financier, ne maîtrisant pas le sujet ils restent plutôt neutres sur la dimension cognitive)	France : Sensibles à la coopération des entreprises, impliqués envers les produits mais peu *impliqué* de manière cognitive estimant disposer des informations suffisantes sur le sujet US : Les promoteurs de la coopération des entreprises : sensibles à la coopération et très impliqués	Les consommateurs sensibles à la coopération des entreprises, en attente d'information mais dont le degré d'implication envers le produit dépendra de l'effort financier demandé

Afin de cerner un peu mieux le profil de ces groupes de consommateurs, nous avons cherché à lier les trois composantes de notre échelle à des variables sociodémographiques (âge, sexe, situation professionnelle et niveau d'étude) dans la mesure où des études antérieures ayant porté sur les comportements de consommateurs socialement responsables ont montré l'importance jouée par ces variables (François-Lecompte, P. Valette-Florence, 2006 ; Giannelloni, 1998). Toutefois, les résultats de notre étude n'ont pu mettre en évidence que deux relations statistiquement significatives :

- pour l'échantillon français : l'âge ;
- Pour l'échantillon américain : l'âge et le niveau de formation.

Il faut tout d'abord noter des différences dans la composition des échantillons sur le critère de l'âge (variable significative dans les 2 populations) : l'échantillon français est composé pour 74% de personnes ayant moins de 45 ans contre 50% pour l'échantillon américain ; donc un échantillon français globalement plus jeunes que l'échantillon américain.

Figure 2. Profil des groupes français par classes d'âge



Pour l'échantillon français :

- Ainsi le groupe 1, qualifié de peu sensible et de peu impliqué, regroupe des individus qui sont proportionnellement plus jeunes que la moyenne de l'échantillon.
- Le groupe 2, qualifié à la fois de sensible à la coopération et peu impliqué, a un profil en terme d'âge sensiblement identique à la moyenne de l'échantillon.
- Le groupe 3 regroupant les personnes très sensibles à la coopération et impliqués de manière cognitive tout en mettant en avant la contrainte financière, regroupe une plus forte proportion d'individus âgés de plus de 45 ans.

Pour l'échantillon américain :

- Le groupe 1, qualifié de peu sensible et peu impliqué, a un profil qui se rapproche de l'échantillon global, à savoir un quart d'individus de moins de 35 ans, un cinquième ayant un âge compris entre 35 et 44 ans et 50% ont 45 ans et plus, et qui par ailleurs, regroupe une plus forte proportion d'individus ayant un niveau CAP-BEP.

- Le groupe 2, qualifié de sensible mais peu impliqué, regroupe une plus forte proportion d'individus de moins de 45 ans (56,5% contre 44,4% pour l'échantillon global), ayant un niveau d'étude supérieur.
- Le groupe 3, le plus sensible à la coopération et le plus impliqué, est composé d'individus qui sont en moyenne plus âgés (58% ont 45 ans et plus contre 49,5% pour l'échantillon global), et ont un niveau Bac et Bac+2/3.

Figure 3. Profil des groupes américains par classes d'âge

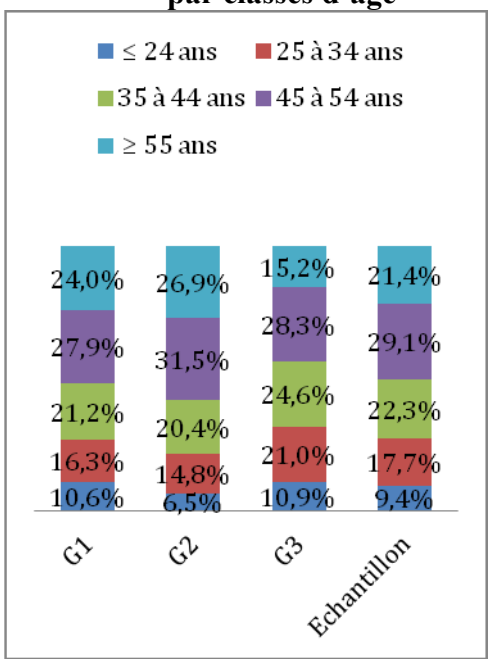
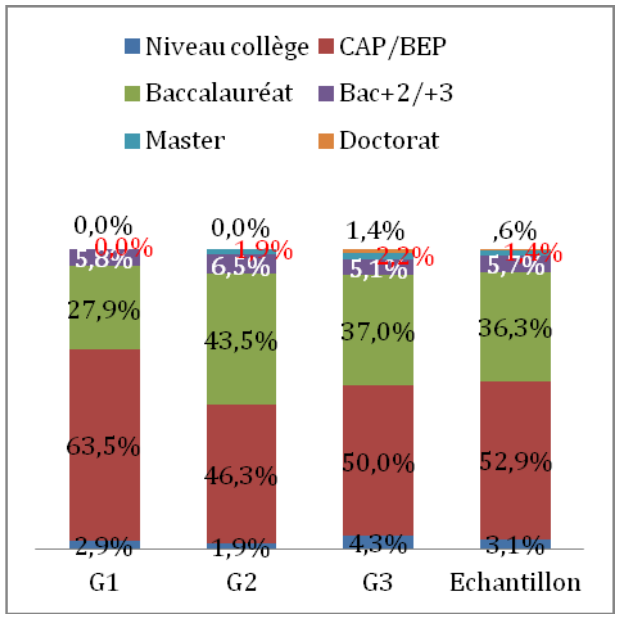


Figure 4. Profil des groupes américains par niveaux de formation



En synthèse, il y a des attentes d'une bonne partie (2/3) des consommateurs interrogés quelle que soit leur origine d'une plus grande collaboration entre les acteurs de la chaîne. Afin de réduire l'obstacle financier, le travail de communication et d'information est essentiel d'où l'obligation pour les entreprises (producteurs/distributeurs) de mieux informer les

consommateurs sur la notion de coopération : rendre l'information plus accessible (dans tous les sens du terme) afin de mieux les sensibiliser et les amener à adopter un comportement d'achat en cohérence avec leurs déclarations.

2.4.. Acceptabilité d'un label selon les groupes

L'élaboration d'un label issus d'une association de consommateur afin d'apporter plus de poids aux informations transmises par les entreprises, justifier une éventuelle augmentation des prix, et valoriser les produits semble une solution adéquate. Cette dynamique est d'ores et déjà empruntée par certaines entreprises qui ont compris l'intérêt de crédibiliser la performance des supply chains auprès des consommateurs finaux, comme par exemple, le distributeur Leclerc avec son label conso-responsable qui évalue sur plusieurs dimensions la performance « environnementale » des produits distribués. Sur le plan écologique, et notamment l'agriculture biologique, de nombreux autres labels existent issus d'organismes publics comme privés : écolabel, FSC, PEFC, AB… Les labels représentent un des moyens privilégiés aujourd'hui pour transmettre des informations au client final et pour la crédibiliser. Il représente, dans l'idéal, une aide à la comparaison de l'offre et une aide à la décision (Hornibrook *et al.*, 2015). Cependant, la crédibilité des labels eux-mêmes est remise en cause par la recrudescence des logos, certifications publiques et privées… et la surcharge d'information que cela entraine. Cela implique que la confiance des consommateurs dans un label dépend de nombreux facteurs (Dekhili et Achabou, 2013) : ancienneté, notoriété, éducation des consommateurs à sa compréhension (affichages et informations transmises par le label)… mais aussi et surtout aux motivations du consommateur auxquelles il renvoie.

Brécard *et al*. (2012) distinguent les motivations altruistes (protéger la planète, améliorer la société, etc.) et les motivations égoïstes (santé, protection de soi et la famille, etc.). Les secondes étant souvent les plus puissants facteurs de décisions d'achat. Dans tous les cas, les labels livrent des informations partielles qui ne touchent pas la sensibilité de tous les consommateurs, d'où la question de la multi-labellisation très présente en recherche (Brécard *et al.*, 2012). Le succès d'un label, repose sur sa crédibilité et la confiance que lui portent les consommateurs mais aussi sur le type d'informations qu'il véhicule. Banterle et Stranieri (2008) insiste sur l'importance de l'adéquation du message délivré à l'attente d'information du consommateur sur un produit ou une filière (dans le cas de leur étude sur la filière viande en Italie). Cela pose aussi la question du support du label (filière, enseigne, produit, marque, etc.). Achabou (2014) précise qu'un label transmet un signal qui pour être crédible, selon la théorie des signaux (Spence, 1974 ; *Connelly et al.*, 2011), doit être coûteux à émettre (et donc mis en place seulement par les entreprises les plus performantes) ; visible (observable et interprétable) ; et émis par un organisme légitime aux yeux des consommateurs qui lui délègue une partie de leur pouvoir d'évaluation (Grolleau, 2004). Les labels souffrent de limites d'action importante du fait d'un manque de confiance des clients qui peut être lié à des ambiguïtés ou des manques d'assurance sur la méthodologie de délivrance du label de la part des entreprises ; du fait des informations partielles livrées par le label ; du fait que l'influence du label n'est réelle que si elle intervient au moment même de l'achat (Houghland *et al.*, 2007).

Notre recherche s'applique, ensuite, à identifier l'attitude de ces trois groupes à l'égard des organismes susceptibles d'élaborer un label, l'effort de recherche d'information fourni avant

l'achat des produits, et leur sensibilité à l'environnement (toutes ces variables sont statistiquement significatives dans la différenciation des groupes). Nous retrouvons dans les deux populations le même classement des organismes susceptibles d'élaborer un label ; par ordre de préférence nous aurons (1) une association de consommateurs, (2) un institut de recherche, (3) le gouvernement et (4) une organisation internationale. La différence entre ces 2 échantillons porte sur la proportion d'individus qui ne prennent pas position sur le sujet, qui est plus importante dans l'échantillon américain. Dans les deux échantillons, nous avons le groupe 3 suivi du groupe 2 qui regroupent les plus fortes proportions des individus qui font confiance à un label provenant d'une association de consommateurs ; quant au groupe 1, il rassemble à l'inverse la plus forte proportion d'individus ne faisant pas confiance à un label quelle que soit son origine. Ce groupe 1 que nous avons présenté comme étant le moins sensible à la coopération des entreprises et le moins impliqué, regroupe la plus forte proportion d'individus étant moins sensible à l'environnement et n'étant pas prêts à fournir des efforts pour le protéger ; par ailleurs, nous retrouvons des individus qui sont moins investis dans leur recherche d'information avant l'achat de produit (*les questions portant sur les prix ne sont pas prises en compte car non significatives statistiquement*). Les groupes 2 et 3 sont assez proches sur ces sujets, dans la mesure où nous avons des individus sensibles à l'environnement et investis dans leur recherche d'information avant l'achat des produits, mais en notant toutefois que le groupe 2, défini plus haut comme étant le plus sensible à la coopération et le plus impliqué, rassemble les individus qui se présentent comme les plus concernés par l'environnement et les plus investis dans leur recherche d'information avant l'achat des produits.

Conclusion

A l'issue de ce travail qui visait à mieux cerner la sensibilité des consommateurs à la performance de chaîne, nous observons qu'environ les 2/3 des répondants sur les deux échantillons sont en attente de davantage d'information sur le fonctionnement du système productif et notamment sur le niveau de coordination et de coopération interentreprises. L'information produite et divulguée à l'attention des consommateurs est donc centrale, que ce soit pour éclairer leur sélection ou pour lever les obstacles financiers (processus d'achat). Les populations les plus sensibles sont en tendance les individus les plus âgés (plus de 45 ans) et les plus formés (études supérieures) ; ce qui probablement traduit une certaine maturité liée à l'expérience de consommation. La labellisation, comme mode d'information, doit être issue d'un processus maîtrisé soit par une association de consommateurs soit par un institut de recherche, perçus comme les acteurs les plus crédibles (malgré une moindre part de répondants américains sur cet item). Quoiqu'il en soit l'évaluation doit donc être exo-chaîne pour éviter les conflits d'intérêts, et garantir l'objectivité de l'information.

Notre travail présente naturellement des limites, notamment méthodologiques. En effet, comme beaucoup d'études exploratoires dans ce domaine, nous nous appuyons sur des déclarations de comportements et sur des déclarations d'intention, ce qui crée un biais important (Carrington *et al.*, 2010). Par ailleurs, nous pouvons nous interroger sur la validité de ces résultats à l'ensemble des populations et à l'ensemble des produits.

En réponse à ces limites et afin de caractériser les conditions de faisabilité de la mise en place d'un SCR efficace, notre projet de recherche se décomposera en trois étapes jusqu'en 2019.

Dans un premier temps, à des fins exploratoires, des focus group permettront d'identifier auprès des clients finaux les conditions d'acceptabilité et d'efficacité du SCR : acceptabilité des dimensions économiques et écologiques et de leur intégration, vecteur de diffusion de l'information ou de signal (label, notamment), contenu de l'information attendue, condition de la crédibilité de l'information, impact sur les décisions de consommation. Dans un second temps, une analyse quantitative sur un panel large et international permettra une généralisation de l'analyse et un test des données extraites des focus groups. Enfin, dans l'idéal, il s'agira de présenter la démarche à des industriels et des distributeurs afin de tester leur intérêt pour le SCR.

Bibliographie

Akli, A. M. (2014), « Affichages responsables et préférence des consommateurs: quel rôle pour la marque? », Management et Avenir, n°3, p.52–69.

Anagnostou, A., Ingenbleek, P. T., et van Trijp, H. C. (2015), « Sustainability labelling as a challenge to legitimacy: spillover effects of organic Fairtrade coffee on consumer perceptions of mainstream products and retailers », Journal of Consumer Marketing, vol.32, n°6, p.422–431.

Badot, O., et Paché, G. (2007), « Une logistique expérientielle pour la firme de distribution : du « zéro défaut » au « zéro ennui » », Management et Avenir, n°11, p.11–28.

Belin-Munier, C. (2008), « Etat de la recherche sur le supply chain management et sa performance: une revue de la littérature récente », Logistique et Management, vol.16, n°2, p.17–29.

Bernon, M. (2009), Building Sustainable Supply Chains for the Future, Dynamic Supply Chain Alignment, Gower Publishing.

Bougherara, D., et Grolleau, G. (2004), « L'éco-étiquetage des produits est-il crédible? Proposition d'un cadre d'analyse », Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n°3, p.369–390.

Boyaci, T., et Gallego, G. (2004), « Supply chain coordination in a market with customer service competition », Production and Operations Management, vol.13, n°1, p.3–22.

Brécard, D., Lucas, S., Pichot, N., et Salladarré, F. (2012), « Consumer preferences for eco, health and fair trade labels, An application to seafood product in France », Journal of Agricultural et Food Industrial Organization, 10(1), Retrieved from http://www.degruyter.com/view/j/jafio.2012.10.issue-1/1542-0485.1360/1542-0485.1360.xml

Capo, C., Chanut, O., Noireau, V., et Toti, J.-F. (2014), « Proximité identitaire et comportement du consommateur dans la supply chain », Presented at the 17ème Colloque Etienne Thil, Université Paris-Dauphine, Paris.

Carrington, M. J., Neville, B. A., et Whitwell, G. J. (2010), « Why ethical consumers don't walk their talk: Towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically minded consumers », Journal of Business Ethics, vol.97, n°1, p.139–158.

Chanut, O., Paché, G., et Wagenhausen, F. (2012), « Logistique urbaine : refonder les logiques d'intermédiation », Management et Avenir, n°51, p.186–207.

Chen, I. J., et Paulra, A. (2004), « Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework », International Journal of Production Research, vol.42, n°1, p.131–163.

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., et Reutzel, C. R. (2011), « Signaling theory: A review and assessment », Journal of Management, vol.37, n°1, p.39–67.

Cooper, M. C., Lambert, D. M., et Pagh, J. D. (1997), « Supply chain management: more than a new name for logistics », The International Journal of Logistics Management, vol.8, n°1, p.1–14.

Daugherty, P. J., Richey, R. G., Roath, A. S., Min, S., Chen, H., Arndt, A. D., et Genchev, S. E. (2006), « Is collaboration paying off for firms? », Business Horizons, vol.49, n°1, p.61–70.

Dekhili, S., et Achabou, M. A. (2013), « Pertinence d'une double labellisation biologique-écologique auprès des consommateurs. Une application au cas des œufs », Économie Rurale : Agricultures, Alimentations, Territoires, n°336, p.41–59.

Dekhili, S., et Achabou, M. A. (2014), « La perception de l'écotourisme: Complexité sémantique et attentes des consommateurs », RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, n°1, p.37–57.

Du, S., Bhattacharya, C. B., et Sen, S. (2007), « Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning », International Journal of Research in Marketing, vol.24, n°3, p.224–241.

El Ouardighi, F. (2008), « Le supply chain management: concilier centralisation et indépendance organisationnelle », Revue Française de Gestion, n°6, p.81–88.

Fawcett, S. E., et Magnan, G. M. (2002), « The rhetoric and reality of supply chain integration », International Journal of Physical Distribution et Logistics Management, vol.32, n°5, p.339–361.

Giannelloni, J.-L. (1998), « Les comportements liés à la protection de l'environnement et leurs déterminants: un état des recherches en marketing », Recherche et Applications En Marketing, vol.13, n°2, p.49–72.

Guérin, F., et Brun, D. (2014), La logistique: Ses métiers, ses enjeux, son avenir, Éditions EMS.

Guérin, F., Fredouet, C.-H., et Lambert, R. (2014), « The design inefficiency of emerging supply chains », Journal of Social Management.

Guérin, F., Fredouet, C.-H., et Lambert, R. (2015), « Gouvernance de l'entreprise virtuelle : l'apport d'un SCM revisite », VSE :Vie et sciences de l'entreprise, n°198, p. 93–114.

Guérin, F., et Lambert, R. (2012), « Une rénovation de la gouvernance des chaînes logistiques », Revue Française de Gestion, n°227, p.31–44.

Horvath, L. (2001), « Collaboration: the key to value creation in supply chain management », Supply Chain Management: An International Journal, vol.6, n°5, 205–207, http://doi.org/10.1108/EUM0000000006039

Kapferer, J.-N., et Laurent, G. (1983), « La sensibilité aux marques, un nouveau concept pour gérer les marques », Presented at the Fondation Jours de France pour la recherche en publicité, Paris.

Kessous, A., Boncori, A.-L., et Paché, G. (2015), « Le transport durable dans la grande distribution-Quelles perceptions des consommateurs? », Revue Française de Gestion, vol.41, n°250, p.13–30.

Lecompte, A. F., et Valette-Florence, P. (2006), « Mieux connaître le consommateur socialement responsable », Décisions Marketing, p.67–79.

Lee, H. L., Padmanabhan, V., et Whang, S. (1997), « The bullwhip effect in supply chains », MIT Sloan Management Review, vol.38, n°3, p.93.

Lichtlé, M. C., Manzano, M., et Plichon, V. (2000), « La sensibilité du consommateur à la logistique: mise en évidence des variables déterminantes », Presented at the Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Trois-Rivières.

Madden, T. J., Roth, M. S., et Dillon, W. R. (2012), « Global product quality and corporate social responsibility perceptions: a cross-national study of halo effects », Journal of International Marketing, vol.20, n°1, p.42–57.

Mundler, P. (2013), « Le prix des paniers est-il un frein à l'ouverture sociale des AMAP? Une analyse des prix dans sept AMAP de la Région Rhône-Alpes », Économie Rurale : Agricultures, Alimentations, Territoires, n°336, p.3–19.

Newbourne, P., et Yalch, L. (2015), « The rise of the supply chain advocate », Supply Chain Management Review. Retrieved from http://trid.trb.org/view.aspx?id=1387886

New, S., et Brown, D. (2011), « The four challenges of supply chain transparency », The European Business Review, p.20.

Richey, R. G., Roath, A. S., Whipple, J. M., et Fawcett, S. E. (2010), « Exploring a governance theory of supply chain management: barriers and facilitators to integration », Journal of Business Logistics, vol.31, n°1, p.237–256.

Rinsler, S. (2007), Outsourcing: the result, Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management, 197p.

Spence, A. M. (1974), Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes, vol. 143, Harvard Univ Pr.

Stolz, J., Molina, H., Ramírez, J., et Mohr, N. (2013), « Consumers' perception of the environmental performance in retail stores: an analysis of the German and the Spanish consumer », International Journal of Consumer Studies, vol.37, n°4, p.394–399.