

LE PILOTAGE DES DÉMARCHES DE *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* :

UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE

Christelle CAMMAN

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Centre REcherche sur le Transport et la LOGistique (CRETLOG)

Université de la Méditerranée

Département gestion Logistique et Transport – IUT Aix en Provence

413, Avenue Gaston Berger

13625 Aix en Provence cedex 1

Tél : 04 42 93 90 16 – Fax : 04 42 93 90 47

Mail : christelle.ledi@univmed.fr

Résumé :

La recherche en SCM, relativement récente, se caractérise par une inscription dans des disciplines différentes (marketing, logistique, gestion des opérations, économie industrielle, management stratégique...), le recours à de multiples théories existantes (théorie des ressources, réseaux, management stratégique, relations inter-organisationnelles, théories institutionnelles, système général, théorie des jeux...). Les analyses conduites focalisent leur attention sur des unités différentes (entreprise, dyade, chaîne ou réseau). Si leurs contributions sont intéressantes, elles ne permettent pas d'appréhender la complexité des démarches de SCM. En mobilisant les travaux réalisés en stratégie et en organisation qui s'inscrivent dans la lignée de l'approche processuelle (Pettigrew, 1987) et la théorie de la structuration de Giddens (1987), les démarches de SCM, en tant que stratégies collectives, sont appréhendées comme des systèmes sociaux complexes. L'objectif de cette recherche consiste justement à promouvoir un cadre de réflexion intégrateur permettant de comprendre comment les multiples dimensions des relations, aux différents niveaux (individuel, entreprise, groupe d'entreprises...), s'articulent les unes aux autres et participent progressivement à la formation de cette stratégie collective.

Mots Clés : *Supply Chain Management*, Systèmes sociaux complexes, Strategy-as-practice, Structuration.

LE PILOTAGE DES DÉMARCHES DE *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*

UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE

Introduction

Depuis une quinzaine d'années, le *Supply Chain Management* (SCM) revêt un intérêt croissant dans le monde professionnel et académique. De nombreux auteurs se sont attachés à le définir (Betchel et Jayaram, 1997, Cooper, Lambert et Pagh, 1997, Mentzer et al, 2001). Pour autant, il n'existe toujours pas de consensus dans la communauté des chercheurs, mais comme le soulignent Gibson, Mentzer et Cook (2005), le SCM est une discipline récente. Un accord est cependant nécessaire pour parvenir à construire les fondations de cette discipline. Le caractère cumulatif de la recherche est ici en jeu, tout comme la mise en œuvre du SCM dans les entreprises. La recherche en SCM, relativement récente, se caractérise, en effet, par une inscription dans des disciplines différentes (marketing, logistique, gestion des opérations, économie industrielle, management stratégique...), le recours à de multiples théories existantes (théorie des ressources, réseaux, management stratégique, relations inter-organisationnelles, théories institutionnelles, système général, théorie des jeux...). Les analyses conduites focalisent leur attention sur des unités différentes (entreprise, dyade, chaîne ou réseau). Enfin, la majeure partie des travaux s'inscrit dans un paradigme fonctionnaliste en apportant un éclairage limité à une ou quelques unes des dimensions en jeu dans la conception et le pilotage de ces démarches. Ce faisant, si leurs contributions sont intéressantes, elles ne permettent pas d'appréhender leur complexité.

Les démarches de SCM sont des démarches stratégiques. Elles impliquent des acteurs juridiquement indépendants et stratégiquement autonomes qui aménagent ensemble leur contexte d'action. Chaque entreprise peut définir individuellement sa stratégie, mais toute stratégie individuelle est aussi collective. La définition, la mise en œuvre (dans le cadre de processus qui dépassent les frontières de l'entreprise) et la performance des stratégies individuelles conduites étant influencées par le comportement stratégique et la performance opérationnelle des autres entreprises de la *supply chain*.

Les démarches de SCM développées par les entreprises laissent apparaître une grande variété de pratiques, tant dans les modes de gouvernance (centralisé / décentralisé), que les modes de coordination et de contrôle (contrat, confiance, pouvoir, normes et référentiels de performance) et les dispositifs de gestion déployés (système d'information inter-organisationnel, système d'évaluation et de pilotage de la performance, cellules de

pilotage...). On y retrouve souvent l’empreinte des consultants (« one best way ») ou encore celle des fonctions (achats, logistique, marketing, gestion des opérations) qui oriente la conception de ces démarches, tant dans leur philosophie que dans les pratiques. Le rôle des individus ne peut ainsi être ignoré. Ces quelques éléments renvoient bien à la nécessité d’intégrer différents niveaux d’interaction (individu, entreprise, collectif d’entreprises, voire consultants et autres acteurs « extérieurs » comme des acteurs institutionnels), d’en identifier, comme l’ont fait les recherches conduites jusqu’à aujourd’hui les éléments de contenu et de performance pour identifier les facteurs influents, mais encore de comprendre leurs conséquences sur la structuration de la démarche. Les approches synchroniques (majoritaires) donnent une vision, dans un espace –temps donné, des conditions de production des pratiques et cherchent à identifier les facteurs influençant les formes organisationnelles et/ou la performance à atteindre. L’unité d’analyse y est, la plupart du temps, perçue comme homogène alors qu’il s’agit de dyade, de chaîne ou de réseau. La mesure de la performance se limite souvent le pilotage des flux physiques. La réalité des pratiques d’entreprise semble bien loin de cela. Preuve en est des quelques dialectiques constatées (conflit / coopération, autonomie / contrôle...), des impacts intra-organisationnels de la coordination inter-organisationnelle, des niveaux d’intégration différents entre les différents partenaires (contextes d’action différents)... Bref, l’homogénéité est loin d’être constatée et le résultat de ces démarches, qui ne se limite pas à une amélioration du pilotage des flux physiques, ne peut être pré-déterminé. Les relations évoluent, et ce faisant, la démarche dans son ensemble évolue. Pour ne reprendre que la théorie des coûts de transaction au cœur de nombreux travaux en SCM, elle ne permet pas d’appréhender comment la confiance qui se développe dans l’interaction peut engendrer une moindre formalisation des relations. Ces remarques confirment la nécessité d’appréhender la complexité des démarches de SCM pour apporter des réponses aux praticiens (démarches ou outils de compréhension, d’analyse et de pilotage) qui rompent fermement avec les discours volontaristes.

En mobilisant les travaux réalisés en stratégie et en organisation qui s’inscrivent dans la lignée de l’approche processuelle (Pettigrew, 1987) et la théorie de la structuration de Giddens (1987), les démarches de SCM, en tant que stratégies collectives, sont appréhendées comme des systèmes sociaux complexes. Un des objectifs de la recherche consiste justement à promouvoir un cadre de réflexion intégrateur permettant de comprendre comment les multiples dimensions des relations, aux différents niveaux (individuel, entreprise, groupe d’entreprises...), s’articulent les unes aux autres et participent progressivement à la formation de cette stratégie collective. La première partie justifie une approche plus complexe des

démarches de SCM. A partir de quelques définitions des démarches de SCM et d'un rapide état des lieux de la recherche en SCM, une approche plus complexe des démarches de SCM est proposée. Définies comme des stratégies collectives, leur formation est alors, appréhendée dans la seconde partie de cette communication, comme pratique sociale (*strategy-as-practice*). Les dimensions de ce processus de formation (structuration) de la démarche de SCM permettent alors de s'interroger sur les principales caractéristiques de leur pilotage et sur les dispositifs de gestion à promouvoir pour assurer continuité et changement. Le modèle proposé, élaboré à partir de la littérature, s'intéresse donc à la formation et au pilotage des démarches de SCM entendues comme stratégies collectives. Cette communication présente ainsi les résultats d'une première phase d'une recherche dont l'étape suivante consistera à confronter ce modèle aux pratiques développées dans les entreprises.

PARTIE I – VERS UNE APPROCHE « COMPLEXE » DES DÉMARCHES DE SCM

1.1 – Le SCM : définition

Pour palier les difficultés évoquées en introduction concernant l'absence de consensus sur ce qu'est le SCM, Gibson, Mentzer et Cook (2005) participèrent aux travaux du CSCMP (Council of Supply Chain Management Professional) pour formaliser une définition du SCM prenant en compte les multiples perspectives développées par les chercheurs et les praticiens. En s'appuyant sur leurs précédentes recherches et sur les résultats d'un questionnaire (744 répondants professionnels) concernant le rôle, la définition et les frontières du SCM, le CSCMP (2007) publia sa définition reprise aujourd'hui largement par les chercheurs et les praticiens. *Le Supply Chain Management couvre la planification et le management de toutes les activités concernées par le sourcing et l'achat, la transformation, ainsi que toutes les activités liées au management logistique. Mais surtout, il inclue aussi la coordination et la collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des industriels, des prestataires de services logistiques et des clients. Par nature, le Supply Chain Management intègre le management de l'offre et de la demande dans et entre les entreprises.* Les démarches de *Supply Chain Management* concernent donc **l'intégration** des fonctions achat, production et logistique dans et entre les entreprises qui composent une *supply chain*. La *supply chain* est généralement définie comme le réseau des entreprises, des fournisseurs aux utilisateurs finaux, qui ont pour projet, en coordonnant leurs efforts, d'intégrer les sous-systèmes que sont le *supply management* et le *demand management* (Lambert, Garcia-Dastugue, et Croxton, 2005).

Les *supply chains* peuvent alors être vues comme des collectifs d'entreprises qui se coordonnent pour améliorer leur position concurrentielle. Ces entreprises sont interdépendantes, liées entre elles par des solidarités de chaîne (Paché, 1994). Autrement dit, chaque entreprise, en améliorant ses propres fonctions, affecte directement ou indirectement la performance de tous les membres de la *supply chain*, considérée comme une entité à part entière (Ellram et Cooper, 1990), ainsi que la performance globale (Cooper et al., 1997). Le caractère systémique des démarches de SCM est mis en exergue dans le travail de définition conduit par Mentzer et al (2001) à partir d'une synthèse de la littérature. Dans un premier temps, ils définissent la *Supply Chain* comme *un ensemble de trois entités ou plus (organisations ou individus) directement impliquées dans les flux (en aval et en amont) de produits, de services, les flux financiers et/ou les flux d'informations du point d'origine au point de consommation*.

Les auteurs distinguent ensuite le SCO (*Supply Chain Orientation*) et le SCM. Le SCO consiste en la reconnaissance et la prise en compte par les entreprises impliquées, au sein d'une Supply Chain dans le pilotage des différents flux, du caractère systémique de leurs actions (activités pratiques), et donc, de leurs conséquences sur la performance des autres entreprises et sur celle de la supply chain dans son ensemble (Mentzer et al, 2001). Le SCM est alors entendu comme l'ensemble des actions conduites (volet organisationnel) par les membres de la supply chain pour améliorer leur coordination dans le pilotage global des différents flux, et ce, afin d'améliorer sur le long terme leur propre performance et celle de la supply chain dans son ensemble. Les auteurs précisent que toutes les entreprises doivent avant tout avoir une orientation supply chain pour que l'on puisse parler de SCM.

Cette définition met donc en exergue le fait :

- qu'une démarche de SCM implique **au moins trois entités**,
- que **ces entreprises possèdent toutes une orientation SC** (reconnaissance du caractère systémique de la SC et de la nécessité de se **coordonner** et **de synchroniser leurs activités** pour améliorer leur propre performance et celle de la SC),
- que ces entreprises vont définir ensemble les moyens à mettre en œuvre (partages d'informations, partage des risques et des gains, modes de coordination...) pour **intégrer durablement les processus clés** qui peuvent être selon Mentzer et al (2001) : le marketing et la vente, la R&D, la prévision, la production, les achats, la logistique, les systèmes d'information, la finance et le service client.

Malgré la reconnaissance dans la communauté des chercheurs du caractère systémique du SCM, peu de recherches développent des analyses multi-acteurs et multi-niveaux (Frankel et al, 2008).

1.2 – La recherche en SCM : états des lieux et perspectives

Thématiques de recherche et niveaux d'analyse

Depuis une quinzaine d'années, le *Supply Chain Management* (SCM) revêt un intérêt croissant dans le monde professionnel et académique. Sur la base d'une revue de la littérature réalisée par à partir de 405 articles (sur 784 articles) publiés entre 1997 et 2006 portant dans leur titre ou résumé les termes SCM et/ou supply chain dans neuf revues (Decision Science, Management Science, Journal of Opérations Management, International Journal of Operations and Production Management, Business Logistics, Industrial Marketing Management, International journal of Logistics Management et Journal of Supply Chain Management), Giunipero et al (2008) font émerger 13 principales thématiques en SCM (tableau 1).

Thématiques	Nombre de publications (1997 – 2006)	Pourcentage
Stratégie SCM	95	23%
SCM Frameworks, Tendances et challenges	74	18%
Alliances, relations	66	16%
E-Commerce	32	8%
Time-Based Strategies	26	6%
Quality	22	5%
Systèmes d'Information	20	5%
Sélection, développement et gestion des fournisseurs	16	4%
Externalisation	13	3%
Responsabilité sociale et environnement	12	3%
Internationalisation / Globalisation	12	3%
Comportement d'achat	9	2%
Gestion des ressources humaines	8	2%
	405	100%

Tableau 1 – La recherche en SCM : thématiques entre 1997 et 2006 (GIUNIPERO et al, 2008).

Les thématiques les plus développées s'intéressent à la **construction des démarches de SCM** tant d'un point de vue **stratégique** (développement d'une stratégie SCM, alliances stratégiques, mesure de la performance stratégique...) qu'**organisationnel** (définitions du SCM, modes de coordination, formes organisationnelles...). Pour autant, un autre résultat intéressant de cette revue de la littérature en SCM concernant les relations étudiées par les chercheurs dans ce domaine. Il apparaît que les niveaux d'analyse le plus souvent retenus,

qu'il s'agissent d'études empiriques ou pas, sont **la firme** et **la dyade**. La **chaîne** et le **réseau** d'entreprises ne sont au cœur que d'un quart des recherches conduites en SCM.

Approches théoriques développées

S'agissant des approches théoriques sur lesquelles se fondent ces travaux de recherche, Giannakis et Croom (2004) en établissent une synthèse en élaborant, dans le cadre d'une revue de littérature et de l'analyse des activités des chercheurs dans le domaine, un modèle conceptuel du SCM nommé « 3S » : Synthèse, Synergie et Synchronisation. Le tableau suivant (tableau 2) présente les résultats de leur synthèse.

Dimension des Décisions	Courant de recherche	Théories
SYNTHESE	Network analysis	Théorie de l'encastrement, Gouvernance, Réseaux sociaux.
	Industrial Organizational Economics	Théories institutionnelles, Théorie de la Firme (Coase), Coûts de transaction, Droits de propriété, Système de valeur
SYNERGIE	Management stratégique	Théorie de l'agence, resource-based theory, modèle de portefeuille, Analyse de la valeur, théorie des jeux, logique floue, théories de la contingence
	Relations inter-organisationnelles	Théorie du système général, Modèle interactionniste, resource-based théorie, dynamique des groupes, théorie du chaos.
SYNCHRONISATION	Operations management, logistics and purchasing	Resource-based théorie, transformation Model, inventory theory
	Systems Engineering	Industrial Dynamics (effet forrester, effet Burbidge)

Tableau 2 - Un paradigme pour la SC : courants théoriques du « 3S » (Giannakis et Croom, 2004, p. 35)

Le modèle conceptuel proposé par Giannakis et Croom (2004) tente de résoudre un problème majeur qui conduit certains à poser la question de l'existence du SCM (Colin, 2005), à savoir la fragmentation des recherches tant en termes de niveaux d'analyse que d'approches théoriques. Ces approches théoriques ne permettent de saisir que partiellement la « réalité » des démarches de SCM. Si la nécessité de promouvoir un pilotage global de la chaîne logistique (incluant les multiples entreprises et fonctions qui participent directement ou indirectement à la création de valeur) est admis, les approches globales, tant en terme d'**acteurs** (groupe d'entreprises, entreprise, fonctions et individus) que d'**activités** (opérationnelles et stratégiques) et d'**interactions** (entre acteurs et entre niveaux) restent limitées. Les théories utilisées (tableau 2) ne prennent en compte qu'un des aspects de la relation dans un cadre souvent restreint à une dyade sans aborder, la plupart du temps, sa dynamique. Par ailleurs, ces recherches s'inscrivent en majorité dans un paradigme fonctionnaliste. Le poids de ces travaux, d'essence positiviste, contribue également à

fragiliser le corpus théorique du SCM que des approches multi-paradigmatiques contribueraient à faire progresser plus rapidement (Burgess et al, 2006).

1.3 – Les démarches de Supply Chain Management comme systèmes sociaux complexes.

En s’inspirant de la définition de Mentzer et al (2001), le SCM est défini comme une démarche stratégique conduite par un collectif d’entreprises (au moins trois) qui, à partir d’une représentation partagée (enjeux stratégiques et caractère systémique de la SC), vont définir ensemble, en restant juridiquement indépendantes et en poursuivant leurs propres objectifs stratégiques, les moyens d’améliorer leur coordination et leur synchronisation dans le pilotage des flux afin de créer le maximum de valeur pour le client final.

SCM, stratégie collective et relations inter-organisationnelles

Peck et Jütner (2000) appréhendent le SCM comme une stratégie collective dans la lignée des travaux de Pennings (1981). Leur recherche intègre l’analyse des interactions entre deux unités d’analyse (entreprise et collectif), au travers de la compréhension des relations entre trois principaux éléments. Le **comportement stratégique collectif** s’intéresse aux activités stratégiques qui stabilisent et/ou font évoluer les relations inter-entreprises. Trois types de pratiques permettent de le caractériser : la structure de gouvernance du collectif, la capacité à prévoir le comportement du collectif (dispositifs de gestion), les actions portant sur la prévention contre d’éventuels impacts négatifs (règles et procédures). Le **rôle des relations entre les partenaires** concerne les modes de contrôle (pouvoir, confiance ou contrat). Enfin, **l’incertitude environnementale** permet de comprendre « pourquoi » les organisations collaborent, elles aménagent finalement leur contexte d’action. Cette approche systémique, qui prend en compte les interactions entre les relations inter-entreprises (modes de contrôle), le collectif d’entreprises (structure de gouvernance, dispositifs de gestion, règles et procédures impactés par le degré de symétrie des partenaires dans les décisions) et l’incertitude de l’environnement, permet d’appréhender la dynamique de la démarche. Un des résultats obtenus (qui sort du cadre de l’analyse) met ainsi en exergue l’impact du développement de ces démarches collectives sur les relations intra-entreprises, interaction qui n’a pas encore été étudiée dans les recherches en SCM (Peck et Jütner, 2000). Le rôle des individus n’est pas, non plus, pris en compte. Or, la littérature en SCM et plus largement, les nouvelles approches de la stratégie mettent en exergue le rôle des individus en tant qu’acteurs – auteurs de la stratégie, et ce, à tous les niveaux de l’organisation.

Les différents niveaux d'interaction dans les démarches de SCM

Dans la lignée des travaux développés par Avenier (1997) sur la stratégie chemin faisant, de Laroche (1995), Lauriol (1998 a, 1998b), Mounoud (1997, 2001, 2004) sur l'approche psychosociale de la stratégie et des développements récents qui se réfèrent plus explicitement à l'approche processuelle développée par Pettigrew (1997) et à la théorie de la structuration de Giddens (1987), la stratégie est définie comme *un ensemble d'actions élaborées au travers d'interactions sociales, de routines et de conversations par le biais desquelles les gestionnaires de même que les membres de l'organisation, définissent une direction [...]* (Samra-Frédéricks, 2003) pour le collectif d'entreprises. La stratégie est ici entendue comme pratique sociale. Dans ce cadre, Whittington (2006) isole trois éléments qui permettent ici de préciser les concepts utilisés : la *praxis*, les pratiques et les praticiens. La praxis comprend *les interconnexions entre les actions des différents individus ou groupes dispersés et les institutions économiquement, politiquement et socialement encastrées au sein desquelles les individus agissent et auxquelles ils contribuent* (Jarzabkowski et al, 2007). Les pratiques se réfèrent à l'ensemble des ressources comportementales, cognitives, procédurales, discursives et physiques que les acteurs (les praticiens) exploitent pour interagir et réaliser une activité collective (Jarzabkowski et al, 2007). L'observation de la façon dont les praticiens (en fonction de ce qu'ils sont) utilisent tout ou partie de ces ressources pour agir dans leur contexte organisationnel et l'influencer revient à observer le processus (au sens de Pettigrew, 1997) et les modes de structuration de la stratégie. Il importe alors que tous les membres de l'organisation soient pris en compte car comme le souligne Balogun, Huff et Jonhson, 2003, *la formation de la stratégie ne peut être uniquement appréhendée et comprise au travers des plans et des actions créés par le « top management », il est important de comprendre comment, aux autres niveaux de l'organisation, ces plans sont appliqués, influencés, traduits dans les pratiques quotidiennes créant la stratégie et le changement*. D'autres auteurs préconisent aussi d'intégrer les acteurs externes comme le fait Whittington (2001) avec les consultants et les acteurs institutionnels qui, directement ou indirectement, participent à la formation de la stratégie. Concevoir la stratégie comme pratique sociale revient à mettre en exergue, à placer au premier plan de l'analyse, les individus et leurs interactions dans le processus de formation de la stratégie (tableau 3).

Unité d'analyse centrale	Routines et interactions (niveau micro)
Dimension du pluralisme (plus souvent évoquée)	Connaissances réparties et autonomie
Définition de la Stratégie	Ensemble des actions et des interactions qui, dans le cours de la vie organisationnelle quotidienne, contribuent à activer et à transformer

	la direction de l'organisation.
Définition de la formation des stratégies	Pratiques : mobiliser les outils explicites et la connaissance tacite dans les interactions qui produisent la stratégie.
Rôle des acteurs (gestionnaires et autres)	Acteurs sociaux à tous les niveaux, dans et autour, de l'organisation qui à travers leurs pratiques et interactions contribuent à mettre en action la stratégie.
Préoccupations relatives à la performance organisationnelle et individuelle	Connaissance du comment construire et maintenir des routines stratégiques efficaces.
Lien avec l'environnement	Pratiques des individus dans et autour de l'organisation qui participent à la formation de la stratégie.

Tableau 3 – La formation de la stratégie comme pratique sociale (Denis et al, 2007, pp. 204 et 205)

En développant une approche structurationniste (Giddens, 1987), Rouleau (2005) précise que *l'activité stratégique est empiriquement fondée sur des séquences d'interaction plus ou moins structurées à partir desquelles les acteurs, au moyen du langage, manifestent leur identité sociale en même temps que leur position organisationnelle. Ces manifestations socio-organisationnelles sont ancrées dans des médiations structurelles. Ainsi, les interactions, par le biais du langage, médiatisent des contraintes et des possibilités virtuellement inscrites dans des règles organisationnelles et dans des cadres institutionnels. La stratégie se construit à travers un ensemble de pratiques organisationnelles locales et situées en ayant recours à des outils et des modèles qui sont mobilisés à travers la connaissance tacite et collective sur le devenir de l'entreprise* (Denis et al, 2007).

Par extension, le SCM, en tant que stratégie collective, peut être défini comme **un ensemble de pratiques socio-organisationnelles (intra et inter-organisationnelles) locales et situées ayant recours à des outils et des modèles qui sont mobilisés à travers la connaissance des acteurs des objectifs et du devenir de leur entreprise et de la démarche collective.**

PARTIE II – FORMATION ET PILOTAGE DES DÉMARCHES DE SCM : PROPOSITION D'UN MODÈLE.

A notre connaissance, aucune recherche conduite en SCM n'a encore adopté un tel positionnement et peu de travaux s'intéressant aux relations inter-organisationnelles s'inscrivent dans une approche constructiviste. Dans un premier paragraphe (2.1), les dimensions des démarches de SCM entendues comme pratiques sociales sont présentées, avant d'en déduire les principales fonctions des systèmes de pilotage (2.2) et de construire, sur ces bases, le modèle théorique proposé (2.3)

2.1 – Les dimensions des démarches de SCM

L'interaction

Certains auteurs (De Rond et Bouchiki, 2004) proposent une approche dialectique des relations inter-organisationnelles en mettant l'accent sur les sources de tensions (Bouchikhi, 1998). Leroux et Sauvée (2004) et Leroux –Zickler (2006) développent une approche structurationniste des relations partenariales. Divers niveaux d'interactions sont mis en exergue, ainsi que leur influence sur la structure du partenariat. Les résultats de leurs recherches sont repris dans le tableau 4 en adaptant les exemples des phénomènes interactifs et de leurs conséquences à la structuration d'une démarche de SCM.

Niveaux d'appréhension des phénomènes interactifs	Nature des phénomènes interactifs	Illustrations de phénomènes interactifs et leurs conséquences sur la structuration d'une démarche de SCM
Individus / Individus	Confiance / vigilance Relations professionnelles / relations personnelles Complémentarité / rivalité des objectifs ou convergence / divergence d'intérêts Indépendance / influence	Les relations interpersonnelles entre les membres en charge du développement d'une démarche de SCM réduisent le besoin de formalisation. Les relations interpersonnelles entre l'encadrement intermédiaire dans les différentes entreprises, et aux frontières du système est une source d'informations importante pour faire évoluer la démarche collective.
Organisation / Individu	Relation hiérarchique Degré d'autonomie Convergence / divergence par rapport aux objectifs de l'organisation Identité, socialisation...	Plus la démarche de SCM représente un enjeu stratégique important pour une organisation, moindre sera l'autonomie laissée aux responsables en charge de son développement. Les conflits intra-organisationnels peuvent avoir des répercussions sur la démarche dans son ensemble. Rôle du leader et autonomie dans le développement de démarches de SCM.
Organisation / Organisation	Convergence / Divergence stratégique et organisationnelle Modes de contrôle et de coordination Asymétrie en termes de culture, taille, assise financière...	Lorsque les entreprises sont concurrentes, elles sont incitées à mettre en place des procédures et des règles strictes pour réduire le risque d'opportunisme. Cependant, dans un environnement turbulent et imprévisible, ces règles et procédures peuvent réduire la flexibilité opérationnelle et ainsi, la performance globale de la démarche.
Organisation / Environnement	Opportunité / menaces de l'environnement Comportement stratégique et pouvoir des acteurs Rôle des institutions	Les pressions exercées sur les entreprises par les pouvoirs publics et les consommateurs concernant le développement durable incitent les partenaires à élargir leur collaboration à des processus non encore exploités en commun (R&D, conception et gestion des emballages...).
Organisation / individus	Systèmes sociaux d'appartenance : valeurs Réactivité du marché du travail	La pénurie de main d'œuvre sur le marché des opérateurs conduit les individus à privilégier des contrats d'intérim. Leur socialisation est limitée voire inexistante et ils privilégient la réalisation de leurs propres stratégies. Ces comportements renforcent le besoin de contrôle qui limite le rôle de l'encadrement intermédiaire à la conduite quotidienne des opérations. Ce faisant, la flexibilité stratégique est réduite (innovation d'exploitation et d'exploration), ce qui représente un risque pour l'ensemble de la démarche.

Tableau 4 – Une grille de lecture des phénomènes interactifs et leurs impacts sur la démarche de SCM
(élaboré à partir des résultats de Leroux et Sauvée, 2004).

Les exemples évoqués ci-dessus renvoient aux dimensions des démarches de SCM telles que définies précédemment. Dans ce cadre le **système social** est composé de l'ensemble des relations entre les différents acteurs (individus, entreprises, collectifs d'entreprise, systèmes sociaux d'appartenance et institutions) reproduites et organisées en tant que pratiques sociales dans la réalisation des activités localisées et situées dans le temps. Ces activités peuvent être la définition des objectifs de la démarche de SCM, des règles et des procédures de fonctionnement, l'élaboration des outils d'évaluation de la performance. Elles peuvent aussi concerner des relations plus ponctuelles entre deux entreprises comme la visite d'un fournisseur. Toutes les relations développées en interne et externe dans la réalisation des activités stratégiques et opérationnelles sont prises en compte. Afin de distinguer le type d'interaction qui varie dans l'espace et dans le temps, en fonction des activités concernées, Holmlund (2004) propose 5 niveaux d'agrégation : l'action, l'épisode, la séquence, la relation entre deux partenaires et le collectif d'entreprises.

Action	Initiative individuelle d'une entreprise (l'élaboration d'un programme de visite des fournisseurs)
Séquence	Ensemble d'actions inter-reliées (processus de négociation avec un fournisseur) Rencontres et initiatives entre individus au sein d'un processus donné (processus achat)
Episode	Période, projet, produit, campagne... ou une combinaison de ces différents éléments Dans le cadre des démarches de SCM, ce peut être la conduite temporaire d'un projet de CPFR (collaborative Planning and Forecast Replenishment) dans le cadre d'une opération promotionnelle ou le lancement d'un nouveau produit. Ces épisodes sont des événements particuliers, des temps forts dans les relations entre les entreprises dans la mesure où leur conduite et leur performance peut avoir un impact important sur la relation et donc sur la structuration de la démarche.
Relations Inter-entreprises (dyade)	Modes de contrôle développés
Collectif d'entreprises (Partner Base)	Ensemble les entreprises impliquées dans la démarche de SCM (définition et pilotage stratégique collectif de la stratégie).

Tableau 5 – 5 niveaux d'interaction dans les relations inter-organisationnelles (Holmlund, 2004)

Cette distinction est intéressante dans le cadre des démarches de SCM dans la mesure où elle s'ancre dans la réalisation des activités (en distinguant et en reliant dans les pratiques, celles qui sont réalisées à un niveau opérationnel, fonctionnel et stratégique) et donc la réalisation des processus, approche qui sous-tend le SCM. Elle permet en outre de distinguer les processus récurrents des projets qui constituent ici des événements particuliers dans la vie de la démarche. Elle offre aussi, à travers la dimension temporelle de ces différentes interactions et leur agrégation, un cadre intéressant dans le cadre d'approches processuelles au sens de Pettigrew (1987), pour appréhender la dynamique des démarches de SCM.

Dans le cadre de leur recherche sur le développement de la stratégie dans les réseaux industriels, Ellis et Mayer (2001) construisent un cadre d'analyse structurationniste des relations inter-organisationnelles à partir de la littérature. Ils présentent une synthèse des éléments analysés par différentes auteurs permettant d'appréhender le processus de structuration dans les relations inter-organisationnelles et dans les réseaux industriels. Le tableau (tableau 6) ci-dessous reprend quelques-uns des facteurs identifiés et analysé par auteurs et correspondant aux trois dimensions de l'interaction définies par Giddens (1987).

Communication	Power	Sanction
• Theory in use • Practitioners making references to the management literature • Givings accounts / reasons / interpretations • Signifying value by providing consultancy to costumers • Possibility of limited / ambiguous information • Persuasion and negotiation • Partnering meetings • Management fads • Manager's discourse, perceptions and imputed meanings • Socially constructed relationships	• Application of facilities • Intra-organisational politics • Management hierarchies • Interorganisational power • Imposition of will • Coercion • Single source purchasing • Price reductions and prices hikes (opportunism) • Oblivious / "uncaring" decision making within IORs • Limits to information sharing • IORs as vehicles for organisational learning	• Articulating / sustaining what is considered right ./ wrong • Above dependent on actor(s) importance • Handling of organisational problems • Balance between intra-organisational cooperation and matching needs of multinational customers • Possibility of ostracising non-conforming actors • Rewards systems • Accountability • Actions legitimised by managers' use of organisation science discourse.

Tableau 6 – Quelques éléments de structuration dans les relations interorganisationnelles et les réseaux industriels – Interactions - Ellis et Mayer (2001), p. 202

Les structures (le structurel)

Le structurel (Giddens, 1987) correspond aux règles et ressources ou ensemble de relations de transformation organisées en tant que propriétés des systèmes sociaux. En reprenant les dimensions utilisées par Peck et Jütner (2000) dans le cadre de l'analyse des démarches de SCM, le structurel correspond en partie aux actions et pratiques manifestes conduites par les acteurs pour intégrer les processus concernés par la démarche de SCM. Il s'agit donc essentiellement des modes de gouvernance (centralisé versus décentralisé), des dispositifs de gestion pour anticiper et contrôler le comportement des acteurs, ainsi que des règles et procédures permettant de réduire les risques sous-jacents à l'interdépendance. Pour autant, ces éléments « matériels », qui constituent la « structure formelle », ne représentent, comme le précise Bouchikhi, 1990, que la face visible de l'Iceberg. *Les règles informelles, les rapports de pouvoir, les systèmes de valeur, les affinités personnelles, les liens de parenté... contribuent tout autant à orienter l'action des acteurs en même temps qu'ils en résultent.*

Par ailleurs, la règle, en tant que guide pour l'action, n'est pas considérée comme uniquement contraignante. Elle est aussi habilitante. Elle a deux dimensions : elle est liée à la constitution du sens en tant que codes de signification et elle renvoie à la sanction des conduites sociales en tant qu'élément normatif. Elle permet, en tant que procédure d'action généralisable et connue de l'acteur, de « savoir comment faire » (Giddens, 1987).

Dans ce cadre, le structurel est constitué de trois dimensions :

- Une dimension sémantique (**signification**) permettant aux acteurs de donner du sens à leurs actions et interactions,
- Une dimension politique (**domination**) qui s'exprime dans l'élaboration des règles de comportement et dans le contrôle des ressources. Ces ressources peuvent être matérielles (ressources d'allocation) ou immatérielles (ressources d'autorité).
- Une dimension de **légitimation de l'action** au travers notamment du respect de la règle.

Ellis et Mayer (2001) permettent d'appréhender quelques-uns des éléments relatifs à ces dimensions dans le cadre des relations inter-organisationnelles et les réseaux industriels (tableau 7).

Rules of Signification	Resources of Domination	Rules of legitimation
• Enable agents to make sense of context • Viewing effectiveness of IORs in terms of trust and commitment • Consider also contradictions (control / trust, autonomy / dependence) • Tension between narratives of economic growth and social integration • Atmospheres of mistrust and misinformation • How information obtained and processed • Private and publicly articulated ideologies • Gratification / Reward procedures	• The market itself • Market share • Economic shifts • Network position • Configuration of competitor, customer and supplier organisations • Buying power and control • Asymmetry of power distribution • Possible historical legacies of "toughness" • Inertia between organisations	• Interorganisational rationality • Sociodemocratic scandinavian context of much work of IMP group • Personal / corporate belief systems • Organisational culture • Organisation's existing routines and policies • Industry regulations • Kinds of coupling among organisations • Existence of adversarial approaches • Paradigm shift • Relationship climate

Tableau 7 : Eléments de structuration dans les relations inter-organisationnelles et les réseaux industriels
– Structure / institutions – Ellis et Mayer (2001), p. 202

La structuration

Elle s'intéresse à la reproduction des systèmes sociaux. Le structurel est le médium et le résultat des pratiques. *Pour agir, l'acteur compétent doit faire appel à des éléments structurels, à des règles et à des ressources particulières. Celles ci sont le médium de son action. Par son action, l'agent reproduit les éléments du structurel auxquels il a fait appel* (Bellemare et Briand, 2002). Les acteurs compétents, c'est à dire capables de connaissance

réflexive, reproduisent le structurel dans le cadre de pratiques régularisées. *La routinisation renvoie au caractère habituel, tenu pour acquis, de la vaste majorité des activités qu'accomplissent les agents dans la vie sociale de tous les jours. Les routines servent d'appui à la sécurité ontologique qui, en retour, renforce ces conduites routinières. Les routines sont aussi indispensables aux institutions sociales, dont le caractère institutionnel dépend entièrement de leur reproduction continue* (Giddens, 1987, p.109). Ce faisant, le système évolue lentement, de façon incrémentale. De nouvelles formes émergent progressivement comme conséquences des phénomènes d'interaction entre les différents éléments du système (cf. tableau 4). Les conséquences inattentionnelles de l'action (Giddens, 1987) traduisent le caractère aléatoire de l'évolution. Une action intentionnelle (*faculté d'agir qui induit un contrôle réflexif, la recherche d'une cohérence entre les fins poursuivies et les moyens engagés*) localisée et située dans le temps, *partiellement déterminée par l'acteur*, peut produire des résultats inattendus dans le même espace – temps, mais peut aussi avoir des conséquences inattendues dans un autre espace-temps (Kechidi, 2005).

Quelques modalités de structuration identifiées et analysées dans le cadre de travaux sur les réseaux et les relations inter-organisationnelles (tableau 8) ont été synthétisées par Ellis et Mayer (2001).

Interpretative Schèmes	Facilities	Norms
• Cognitive framing • Strategic recipes • Possibility of a common language • But also complexity of each organisation's descriptive framework • Management rhetoric • Economic evaluation criteria • Significance of accounting vocabulary	• Resources such as IT, knowledge, access to relations with other actors • Network identity • Relationships vs. Flexibility • Possibility of mutual orientation in technical matters • "sending messages" to rest of network via buying actions	• Norms of conduct • Standard company procedures • Strategic plans • Tradition • KM Practices • Legitimacy of established brands • Contracting rules • Views on business ethics • Acceptability of behaviours, both to system and external stakeholders
Change enabled when criteria exposed as ideologies	Change enabled when contradictions emerge (increase of transaction costs)	Change enabled when legitimacy no longer perceived to exist

Tableau 8 : Eléments de structuration dans les relations inter-organisationnelles et les réseaux industriels
– Modalités de structuration – Ellis et Mayer (2001), p. 202

1.2 – Caractéristiques du pilotage des démarches de SCM : préalable à l'élaboration du modèle théorique.

Le modèle théorique, élaboré à partir de la littérature, est à visée compréhensive. Il propose un cadre d'analyse pour appréhender le processus de formation d'une stratégie collective - en

l'espèce une démarche de SCM. Les acteurs concernés peuvent être des fournisseurs, des prestataires de services (en transport ou logistiques), des industriels, des distributeurs et des consommateurs. Au sein de ces entreprises en interaction, entre elles et avec leur environnement, interagissent des fonctions, à savoir les achats, la production, la logistique, le marketing et la vente, mais encore un ensemble de fonctions supports (contrôle de gestion, système d'information et de communication, finance...). Enfin, interviennent aussi fréquemment dans ces démarches stratégiques, des partenaires extérieurs comme des cabinets de consultants, des prestataires informatiques qui peuvent orienter de manière significative les modèles et dispositifs de gestion mis en œuvre dans le cadre de ces démarches. Toutes les organisations impliquées dans la démarche de SCM ont développé une **orientation supply chain**. Elles sont conscientes des enjeux stratégiques et du caractère systémique de la démarche. Le SCM correspond à un aménagement de leur contexte d'action.

Formulation et formation de la stratégie collective

La démarche s'inscrit dans un **contexte initial** résultat des pratiques intra et inter-organisationnelles passées aux différents de niveaux (individus, entreprise, inter-entreprises, collectif d'entreprises). Ce contexte va influencer les pratiques développées par les acteurs et ainsi influencer la formation de la démarche dans son ensemble. Dans cette phase, le niveau d'analyse le plus pertinent se situe au niveau du collectif d'entreprises (réseau et chaîne) et des dyades. Il permet notamment d'identifier le degré d'engagement des partenaires, le degré de symétrie dans les décisions, les modes de contrôle (contrat, confiance, pouvoir) existants entre les différents partenaires et d'identifier les ressources contrôlées donc l'interdépendance entre les entreprises. Les relations interindividuelles sont aussi à prendre en compte, notamment au niveau des responsables des entreprises impliquées directement dans le développement de la démarche (définition des objectifs, des modes de gouvernance, des règles d'ajustement et de comportement, construction des dispositifs de gestion...). Leurs compétences (ressources dont ils disposent, capacité réflexive), les relations interpersonnelles existantes (individu / individu), mais aussi le degré d'autonomie dont ils disposent (relation individu / entreprise – capacité d'action, contextes localisés dans lequel ils agissent), ainsi que leur adhésion au projet et la réalisation de leur propre projet sont autant de facteurs qui peuvent influencer la structuration de la démarche. Toutes ces interactions constituent le système social dans lequel va s'initialiser la démarche de SCM. Passé ce temps fort de formulation initiale de la stratégie collective, **sa formation** (émergence progressive) résulte des multiples interactions – pratiques (tableau 4) situées dans l'espace et dans le temps

(tableau 5) des multiples pratiques (interactions) permettant la coordination et la synchronisation des activités (stratégiques et opérationnels) au sein des processus intégrés par les partenaires (de façon récurrente ou plus ponctuellement dans des projets). Ces pratiques régularisées dans le système social reproduisent les éléments structurels auxquels elles font appel. Dans la reproduction des systèmes d'interaction, les acteurs utilisent des **modalités de structuration** et, du même coup, reconstituent les propriétés structurelles de ces systèmes (figure 1).

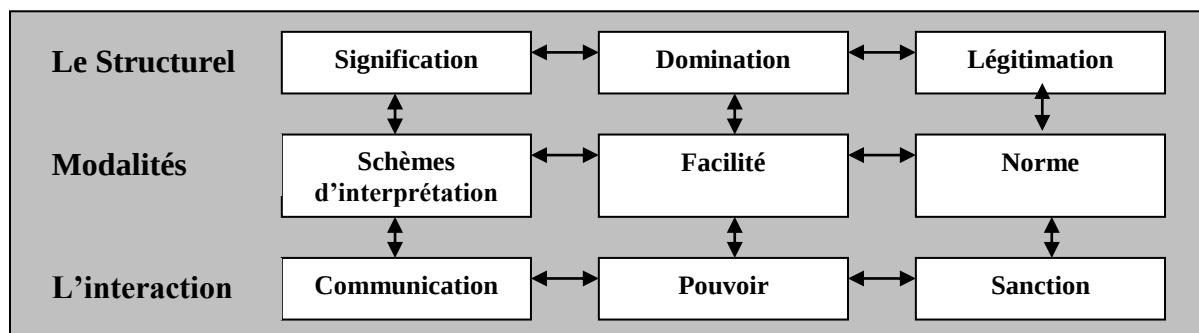


Figure 1 – La dualité du Structurel (Giddens, 1987, p 78)

Cependant, même si ils sont compétents, les acteurs ne peuvent connaître et reconnaître toutes les conditions dans lesquelles s'inscrivent leurs actions, celles-ci génèrent alors des conséquences intentionnelles et inintentionnelles (Giddens, 1987). La nature de l'action renvoie aussi, au-delà de la connaissance réflexive, à l'autonomie des acteurs.

La connaissance réflexive de l'acteur est limitée compte tenu de la complexité des systèmes sociaux dans lesquels il agit. **Cette complexité** est liée à la multiplicité des acteurs intervenant (complexité relationnelle et humaine), aux évolutions **technologiques** (compréhension des signaux émis par les instruments de bord et évolution de ces systèmes de commande), à la multitude d'informations à traiter (complexités **informationnelle** et **computationnelle**), et enfin, au fait qu'en un lieu à un moment t, les pratiques dépendent de celles des autres acteurs (**complexification de la notion de temps et d'espace**) et que la pratique engagée au moment t dépend de l'expérience acquise par l'acteur lui-même et par les acteurs avec lesquels il interagit (**apprentissage et irréversibilités**).

L'autonomie de l'acteur comporte trois niveaux: l'autonomie de représentation, d'organisation et de projet (Avenier, 1997). *L'autonomie de représentation* (premier niveau) désigne la capacité de l'acteur à se forger une représentation de son propre fonctionnement dans son contexte. Cette représentation va déterminer le comportement adopté par l'acteur dans un certain contexte d'action. Les approches socio-cognitives de la stratégie (Laroche,

1995, Lauriol, 1998a, 1998b,). Précisent que c'est cette capacité à se représenter son propre fonctionnement dans son contexte qui crée les « conflits socio-cognitifs ». Si la représentation n'est pas en adéquation avec la représentation du système social dans lequel l'acteur s'insère, ou que les pratiques sociales mises en œuvre ne cadrent pas avec cette représentation, le **conflit socio-cognitif** se développe. Ce dernier garantit l'évolution des représentations et/ou celle des pratiques sociales. « [...] *L'interaction est considérée comme un système d'influences réciproques entre déterminations sociales et capacité d'action ou d'influence de l'individu ou du groupe.* » (Lauriol, 1998b). Abric (1994) indique que « *toute contradiction entre les représentations sociales et les pratiques sociales amène nécessairement la transformation de l'une ou de l'autre* ». *L'autonomie d'organisation* (deuxième niveau) repose sur cette représentation qui permet à l'acteur *de décider de son organisation interne et de l'utilisation de ses ressources compte tenu du contexte dans lequel on intervient* (Avenier, 1997). La formation de la stratégie, aux différents niveaux de la démarche collective, implique dès lors la prise en compte de quatre formes de capacité relatives à l'acteur (Paraponaris, 1994). **La capacité d'expertise** (développement, dans la répétition des actions et interactions, d'une expertise locale), **la capacité d'ordonnement** (conception, à partir des capacités d'expertise développées, d'une « organisation interne » différente, en cas de problèmes ou lorsque l'opportunité se présente), **la capacité de coordination de l'activité par rapport au plan d'actions pré-défini** (action auto-organisatrice des différentes unités au niveau local) et enfin, **la capacité de rejet** (Barrage aux orientations générales engendré par un conflit socio-cognitif). *L'autonomie de projet* (troisième niveau), désigne la capacité d'un individu à élaborer ses propres projets dans le contexte dans lequel il intervient. Projets qui influencent alors, en référence aux hypothèses des épistémologies constructivistes, ses représentations.

Dans ce cadre, la question du pilotage est centrale. Elle met en exergue, compte tenu du caractère émergent et non prédictible des systèmes sociaux, la nécessité de suivre et de contrôler les pratiques locales qui reproduisent (et font évoluer) le système.

Caractéristiques du système de pilotage des démarches de SCM

Denis, Langley et Rouleau (2007) précisent que lorsque la formation des stratégies est vue comme pratique sociale, les préoccupations relatives à la performance organisationnelle et individuelle s'intéressent à la connaissance du **comment construire et maintenir des routines stratégiques efficaces**. Cette préoccupation renvoie immédiatement à une autre question : si la stabilité est essentielle aux systèmes sociaux, l'adaptation (innovation

d'exploitation et d'exploration) sont, compte tenu des caractéristiques environnementales, nécessaires à la survie des organisations. Ces situations appellent un pilotage stratégique qui assure, comme le souligne Lorino (1995), deux principales fonctions : la **coordination** et l'**équilibre**.

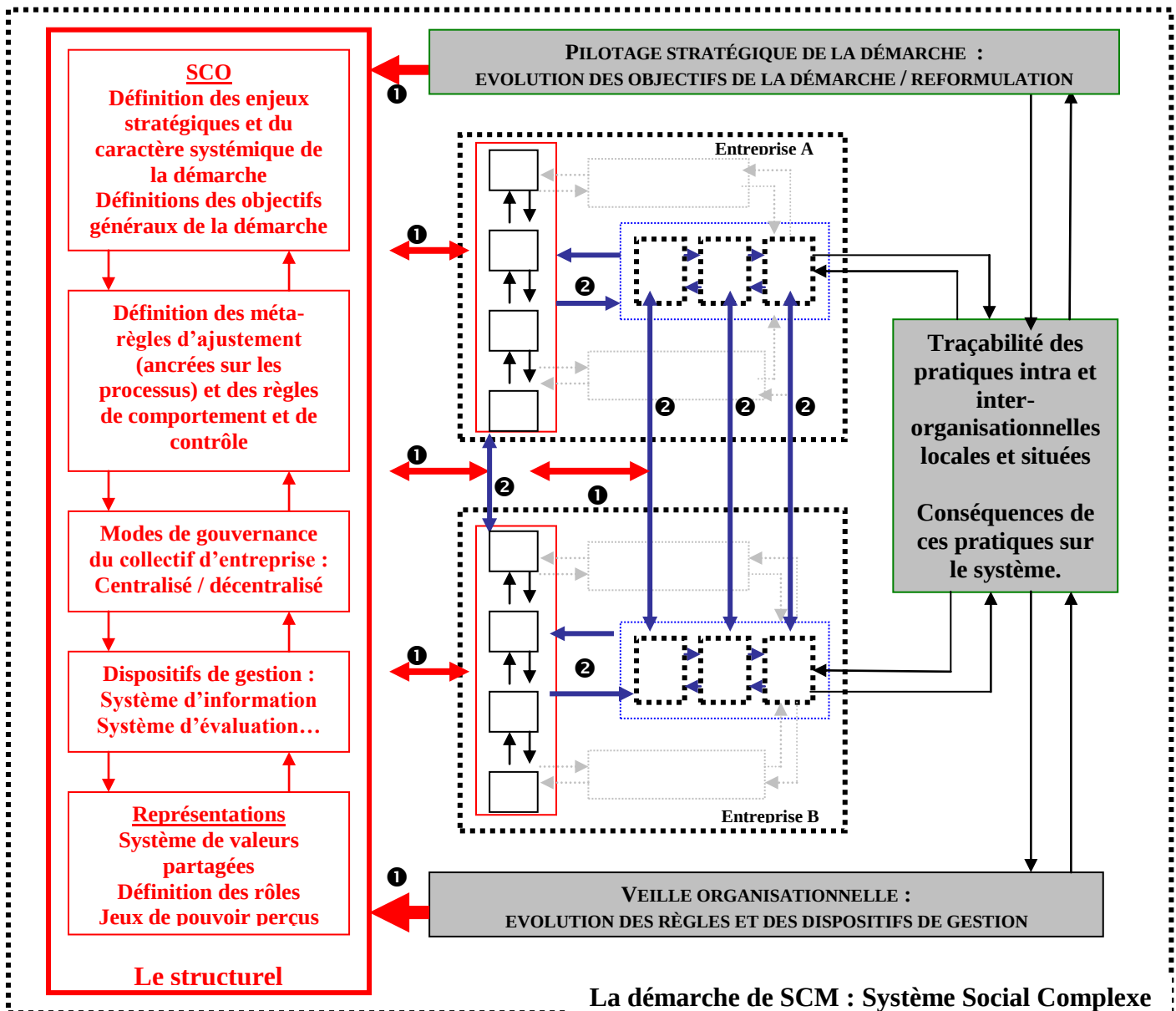
La coordination concerne l'articulation, la cohérence ou encore la cohésion entre les actions et pratiques locales et globales. Elle comprend une dimension explicite (normes, règles, directives, dispositifs de pilotage, comité de pilotage, cellules de gestion de crise...) et implicite (impositions de profils de comportement, culturels, communautés de pratiques...). Une part importante des travaux qui s'inscrivent dans le courant « strategy-as-practice » s'intéressent aux dimensions explicites de la coordination. Jarzabkowski (2003), par exemple, a mis en exergue le rôle des comités de direction, des processus d'allocation de ressources et des systèmes d'évaluation et de contrôle dans la structuration de la stratégie de trois universités. Ils contribuent effectivement à générer continuité et changement. L'auteur met cependant en exergue l'importance des pratiques stratégiques distribuées et participatives pour stimuler le changement au sein de l'organisation. Elle indique aussi qu'au lieu de minimiser les contradictions qui peuvent émerger dans le cours de l'action et des pratiques (activités) et qui sont liées à l'évolution des représentations des acteurs ou à une évolution de leurs besoins, les pratiques stratégiques, évoquées ci-dessus, doivent avant tout jouer un rôle de médiateur entre les constituants de l'organisation en les accompagnant afin de promouvoir une plus grande capacité de changement. Des recherches sont aussi fréquemment conduites sur les dimensions implicites de la coordination dans la structuration de la stratégie. Il s'agit par exemple de travaux qui concernent les pratiques discursives de la stratégie (Samra-Frédéricks, 2003, 2005, Hendry, 2000, Mounoud, 1997, 2001). Ces pratiques structurantes de la stratégie, plus symboliques et tacites que les précédentes, sont utilisées par les acteurs pour atteindre différents objectifs personnels et réaliser des objectifs stratégiques (Jarzabkowski, 2003).

L'équilibre consiste à *coordonner les anciens schèmes d'action maintenus et les schèmes d'action nouvellement créés ou transformés sous l'effet de l'accommodation, établir des schèmes d'action compensatoires par rapport aux perturbations à maîtriser et à rétablir la « contrôlabilité » de la situation* » (Lorino ; 1995). L'équilibre assure ainsi un double mouvement : la **continuité** qui favorise la capitalisation des connaissances, et la **gestion du changement** par la construction de connaissances nouvelles permettant d'assurer l'adaptation permanente aux évolutions environnementales. Le développement d'une capacité créatrice dans l'organisation qui sous-tend le processus de formation de la stratégie (essentiellement

émergent), passe par une « vision » renouvelée des dispositifs de gestion à promouvoir. Lorino, 1997 précise que « *les outils de gestion ne sont pas des « images fidèles », mais des supports imparfaits et temporaires pour apprendre* ». Ils s'inscrivent dans une ingénierie des représentations et présentent de ce fait certaines caractéristiques: *Ils s'inscrivent dans un temps continu et recourent ainsi à des techniques de prévisions et de planification glissantes plutôt que ponctuelles et à dates fixes [...] dans un espace organisationnel continu, à axes multiples, plutôt que dans une structure hiérarchique et ils privilégient les dimensions méthodologiques et pédagogiques plutôt que la dimension contrôle et mesure des résultats* (Lorino, 1995). Dimensions qui supportent la capacité réflexive des acteurs et la création de sens dans l'interaction.

Dans un tel contexte, la communication est centrale. Dans cette perspective, l'action stratégique n'est plus planifiée, elle est conversée. La formation de la stratégie comme pratique sociale suppose une **initiation au contexte** c'est à dire *une construction de sens progressive qui émerge de l'engagement des acteurs dans un nouveau « contexte », contexte qu'ils créent au fur et à mesure que l'action se déroule* (Giordano, 1997). Cette initiation au contexte a pour objectif d'impliquer l'ensemble des acteurs aux différents niveaux de l'organisation pour qu'ils se sentent aussi auteurs de la stratégie favorisant ainsi le changement au travers des phénomènes d'apprentissage. Giordano (op.cit, 1997) précise aussi le fait qu'il faille savoir ***jouer sur le système de pouvoir pour soutenir l'action***, c'est à dire être à même de repérer les acteurs-clés, les porte-parole, les personnes critiques qui sauront traduire le projet dans un langage acceptable et *en accord avec les intérêts des parties prenantes qu'ils représentent*. Rouleau (2005) a par exemple mis en exergue le rôle de l'encadrement intermédiaire dans le processus de formation de la stratégie. Une des missions du pilotage stratégique sera alors de s'appuyer sur ces personnes pour diffuser le projet global de l'entreprise, de les responsabiliser et *d'exclure (dans la mesure du possible...) ceux qui sont hostiles*. Enfin, il s'agit de promouvoir **la « contagion » de l'action** (op.cit ; 1997) qui passe par le développement de dispositifs de coordination tels que les groupes de projets ou de progrès, animés et cadencés par des réunions et autres rencontres qui marquent les temps forts de l'action collective. Les interactions qui se développent au sein de ces dispositifs de coordination favorisent les échanges de points de vue, l'émergence de points de vue neufs, d'idées nouvelles. Ces interactions favorisent aussi l'évolution des représentations des acteurs et, ce faisant, les conditions de leur action et les comportements qu'ils sont susceptibles de développer en fonction des contextes dans lesquels les projets sont construits.

1.3 – La formation des démarches de SCM : proposition d'un modèle d'analyse



Le modèle élaboré vise à comprendre **comment** se forment les démarches de SCM entendues comme des stratégies collectives. Il modélise le processus de formation de la stratégie collective en mettant en exergue les interactions ou pratiques locales situées (flèches bleues ②) aux différents niveaux (individus, entreprises, collectif d'entreprises) qui représentent le système social. Ces interactions peuvent être appréhendées de façon isolée pour envisager leur influence dans la formation de la démarche collective. Par exemple, les interactions (pratiques socio-organisationnelles situées) des *supply chain manager* des différentes entreprises, c'est à dire la façon dont ces individus utilisent, dans l'interaction, certaines ressources (cognitives, physiques, comportementales, procédurale...) reproduisent le contexte dans lequel elles

s'inscrivent. Dans la lignée des travaux de Rouleau (2005), *ces séquences d'interaction plus ou moins structurées* permettent aux acteurs (les *supply chain manager*), *au moyen du langage, de manifester leur identité en même temps que leur position dans l'organisation* (le groupe de pilotage de la démarche collective par exemple) et que la position de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Ainsi, *ces interactions médiatisent les contraintes* (objectifs et avenir de la démarche collective, règles de comportement, allocation des ressources, modes de coordination explicites et implicites, répartition du pouvoir entre les entreprises et ensemble des représentations associées), *mais aussi les possibilités virtuellement inscrites dans les règles inter-organisationnelles* (Rouleau, 2005). Pour reprendre la définition du SCM, entendue comme stratégie collective présentée à la fin de la première partie, ces pratiques socio-organisationnelles localement situées et régularisées qui concernent à la fois la définition et la mise en acte de la stratégie collective s'appuient sur un ensemble d'outils et de modèles qui sont mobilisés au travers des connaissances des acteurs sur les objectifs et l'avenir de leur propre organisation et de la démarche collective. Rappelons ici que les démarches de SCM vise l'amélioration de la performance de chaque entreprise participante et de la *Supply Chain* dans son ensemble. De façon plus explicite, les pratiques situées et régularisées qui correspondent aux activités stratégiques (définition des objectifs stratégiques, planification, mobilisation des ressources, évaluation des résultats de la démarche collective..., mais aussi réalisation quotidienne des activités composant les processus intégrés - achats, logistique, production, marketing...) reproduisent les éléments structurels : supply chain orientation et valeurs partagées (structure de signification), configuration du pouvoir au sein de la supply chain (structure de domination), modes de gouvernance et modalités de coordination (structure de légitimation) - auxquelles elles font appel. Les acteurs utilisent alors des modalités de structuration qui concernent les schèmes d'interprétation (développement de langage commun, mise en œuvre de démarches conjointes de modélisation et d'analyse des processus intégrés, développement de système d'évaluation de la performance transversaux aux organisations...), l'utilisation et le partage de certaines ressources comme les l'information, les connaissances, leur capacité à développer des relations avec d'autres partenaires (facilities) ou encore les normes (standards, règles et normes de comportement, contrats, procédures d'évaluation et de contrôle de la performance...) pour reproduire les propriétés structurelles des systèmes sociaux (pratiques sociales situées, interactions). Les flèches ❶ du modèle concernent ce processus de structuration.

Les capacités transversales dynamiques (en grisé sur le modèle) permettent alors d'assurer la continuité et le changement. Elles relèvent de pratiques particulières concernant la veille stratégique et la veille organisationnelle qui nourrissent le pilotage de la démarche collective. Dans la mesure où les acteurs (individus et entreprises) disposent d'un degré d'autonomie plus ou moins important, que leur projet n'est pas forcément en adéquation avec celui de leur organisation ou de la démarche collective dans son ensemble, que leurs actions ne sont pas totalement prédéterminées, que leur résultat, même lorsqu'elles sont intentionnelles, n'est pas totalement prévisible (conséquences inintentionnelles de l'action), la traçabilité des pratiques locales et de leurs conséquences sur le collectif d'entreprises est une capacité essentielle dans le cadre de ces démarches pour assurer la cohérence et la cohésion du collectif (continuité), ainsi que le changement. La veille stratégique permet de « capter » le supplément de stratégie (au sens de sa formulation), alors que la veille organisationnelle permet de « capter » des pratiques à instituer (légitimation) ou à réajuster en fonction de leur impact sur la performance stratégique de la démarche collective.

Le même modèle est répliqué à l'intérieur des entreprises participantes considérées elles aussi comme des systèmes sociaux complexes. Les frontières des activités (individus impliqués dans la réalisation des processus), des entreprises et de la démarche collective (SCM) sont en pointillés pour indiquer qu'elles sont « poreuses » et que ces différents niveaux sont aussi en interaction avec leur environnement. Ainsi l'influence des groupes sociaux d'appartenance, la dynamique concurrentielle, l'influence des institutions ou d'autres acteurs comme les consultants, les médias... sont pris en compte. Ils sont médiatisés par les acteurs dans le cadre de leurs pratiques.

Conclusion

Cette recherche s'intéressait à la formation et au pilotage des démarches de Supply Chain Management. Ces démarches stratégiques collectives ont été appréhendées comme des systèmes sociaux complexes et la formation de la stratégie comme pratique sociale. Ainsi le SCM, en tant que démarche stratégique collective, se construit au travers d'un ensemble d'interactions intra et inter-organisationnelles locales et situées qui utilisent des outils et méthodes à travers la connaissance tacite et collective de la démarche et de son avenir. L'action étant locale et située, indéterminée, projective et aux conséquences partiellement imprévisibles dans le temps et dans l'espace, les multiples phénomènes organisationnels et individuels pouvant survenir dans le cours de l'action... mettent en exergue la nécessité de piloter ce processus de formation de la stratégie collective. Il s'agit alors non seulement

d'assurer la coordination des actions locales, mais encore d'assurer son équilibre dans le temps. Le modèle présenté dans la seconde partie, réalisé à partir de la littérature propose un cadre intégrateur pour appréhender et comprendre le processus de formation et le pilotage stratégique de ces démarches.

L'apport de ce modèle se situe à différents niveaux :

- l'intégration des différents niveaux en interaction (individus, entreprises, collectif d'entreprises) pour comprendre la dynamique des relations entre les partenaires et leurs conséquences sur la structuration de la démarche de SCM.
- Le rôle des individus dans la formation de la stratégie est mis en exergue, et ce, à tous les niveaux de l'organisation (qu'il soit manager ou non).

Bien entendu, le modèle élaboré mérite d'être confronté au terrain. L'objectif étant, en s'intéressant au pilotage stratégique de ces démarches, d'en étudier la dynamique et de définir plus précisément les dimensions des interactions à prendre en compte et les modalités de formation de la stratégie, la prochaine étape de la recherche consistera à conduire une étude de cas longitudinale, si possible, dans le cadre d'une démarche de SCM en phase de démarrage.

Par ailleurs, l'approche développée soulève de nombreuses questions concernant le pilotage des démarches de SCM qui sont autant de pistes de recherche. En premier lieu sur le rôle, dans la construction de la démarche, des acteurs aux différents niveaux du système, voire sur celui des acteurs extérieurs comme les consultants particulièrement actifs dans le domaine. Le développement de capacités dynamiques collectives semble être aussi une piste de recherche intéressante. L'interaction entre les différents éléments du modèle nous apparaît comme stimulante pour appréhender, par exemple, l'impact des dispositifs de gestion (système d'information, système d'évaluation de la performance) sur les interactions et donc sur la formation de ces stratégies collectives. Enfin, une autre piste qui s'inscrit dans l'approche psychosociale de la stratégie nous semble intéressante, dans la mesure où elle permettrait d'appréhender, au travers des représentations sociales, des processus de structuration différents au sein d'une même démarche collective (en fonction de la position des acteurs dans le système par exemple), ou encore d'envisager les pratiques qui permettent d'influencer ces représentations. Cette piste de recherche peut être développée, dans le cadre d'une démarche de SCM, en identifiant les représentations sociales sous-jacentes à l'action à intervalle de temps régulier pour identifier leur évolution, et la co-influence pratiques / représentations.

Concernant la recherche en SCM, une telle approche oblige à conduire une réflexion sur les méthodologies, mais aussi sur le statut de la production scientifique en relation avec les attentes, déclarées ou pas, des praticiens. Il s'agit avant tout de produire des cadres de compréhension enrichis du contexte dans lequel ils agissent. C'est un effort d'intelligibilité sur le monde pour améliorer la capacité réflexive des acteurs en situation et par-là même enrichir leur action. Il s'agit « *d'augmenter leur capacité d'action managériale, en leur permettant de comprendre la nature complexe et multirationnelle des systèmes humains qu'ils dirigent, d'en saisir et d'en décoder les dynamiques sociales, voire politiques, et d'en diagnostiquer les bouclages systémiques, c'est à dire les boucles de rétroaction produisant des effets non voulus, voire pervers, par rapport aux objectifs poursuivis.* » (Friedberg, 1996).

Bibliographie.

ABRIC J.C. (1994). « Pratiques sociales, représentations sociales. » ; dans *Pratiques sociales et représentations.* ; sous la direction de ABRIC J.C. ; Presses universitaires de France ; Paris ; pp 215 – 238.

AVENIER M-J. (1997). « Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante » ; dans *La stratégie « chemin faisant »* ; coordonné par AVENIER M-J. ; Economica ; Paris ; pp 1 – 35.

BALOGUN J, HUFF A.S et JOHNSON P. (2003), Three responses to the methodological Challenges of Studying Strategizing, *Journal of Management Studies*, Volume 40 N°1, pp. 197-224.

BELLEMARE G. et BRIAND L. (2002), *La théorie de la structuration et la modernité : applications à l'étude des organisations*, Cahier du CRISES, Collection Etudes Théoriques, N° ET0214, Québec.

BETCHEL C. et JARAYAM (1997), Supply Chain Management : a strategic perspective, *The International Journal of Logistics Management*, Volume 8, N°1, pp. 15-34.

BOUCHIKHI H. (1998), Living with and building on complexity : A constructivist approach perspectives on organizations, *Organ*, Volume 5, N°2, pp. 217-232.

BURGESS K., SINGH P.J., KOROGLU R. (2006), Supply Chain Management : a structured literature review and implications for future research, *International Journal of Operations and Production Management*, Volume 26, N°7, pp. 703-729.

DENIS J.L, LANGLEY Ann et ROULEAU L. (2007), Strategizing in pluralistic contexts : Rethinking theoretical frames, *Human Relations*, Volume 60, N°1, pp. 179-215.

DE ROND M. et BOUCHIKHI H (2004), On the Dialectics of Strategic Alliances, *Organization Science*, Volume 15, N°1, pp. 56-69.

COLIN J. (2005), Le Supply Chain Management existe-t-il?, *Revue Française de Gestion*, N°156, pp. 135-149.

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*, Volume 8, N°1, pp. 1-14.

ELLIS N. et MAYER R. (2001), Inter-organisational Relationships and Strategy Development in an Evolving Industrial Network : Mapping Structure and Process, *Journal of Marketing Management*, Volume 17, pp. 183 – 222.

ELLRAM L.M. et COOPER M.C. (1990), Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third-Party Relationship, *The International Journal of Logistics Management*, Volume 1, N°2, pp.1-10.

FRIEDBERG E. (1996). « Sociologie et action managériale. L'utilité d'une approche sociologique pour le management stratégique. » ; *Annales des Mines* ; Mars ; pp 16 – 25.

FRANKEL R, BOLUMOLE Y.A, ELTANTAWY R.A, PAULRAJ A. et GUNDLACH G.T. (2008), The domain and scope of SCM's foundational disciplines – insights and issues for advance research, *Journal of Business Logistics*, Volume 29, N°1, 2008.

GIDDENS A (1987), La constitution de la société, PUF, Paris.

GIORDANO Y. (1997). « L'action stratégique en milieu complexe : quelle communication ? » ; dans *La stratégie « chemin faisant »* ; coordonné par AVENIER M-J. ; Economica ; Paris ; pp 137 – 164.

GIUNIPERO L.C, HOOKER R.E, JOSEPH-MATTHEWS Sacha, YOON T.E, BRUDVIG S., (2008), E decade of SCM Litterature : Past, présent and future implications, *Journal of Supply Chain Management*, Volume 44, Number 4, pp. 66 à 86.

GIANNAKIS M. et CROOM S.R, (2004), Toward the Development of a Supply Chain Management Paradigm: a conceptual framework, *The Journal of Supply Chain Management*, Spring, pp. 27-37.

GIBSON B.J, MENTZER J.T., COOK R.L (2005), Supply Chain Management: the pursuit of a consensus definition, *Journal of Business Logistics*, Volume 26, N°2, pp. 17-25.

HENDRY J. (2000), Strategic decision-making, discourse, and strategy as social practice, *Journal of Management Studies*, Volume 37, PP. 955-977.

HOLMLUND M. (2004), Analyzing Business relationships and distinguishing different interactions levels, *Industrial Marketing Management*, Volume 33, pp. 279-287.

JARZABKOWSKI P, BALOGUN J, SEIDL D. (2007), Strategizing: The challenge of a practice perspective, *Human Relations*, Volume 60(1), pp. 5-27.

JARZABKOWSKI P. (2003), Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use, *Organization Studies*, Volume 25, N°4, pp. 529 – 560.

KECHIDI M. (2005), La théorie de la structuration. Une analyse des formes et dynamiques organisationnelles, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Volume 60, N°2, pp. 348 – 369.

LAMBERT D.M, GARCIA-DASTUGUE S.J, CROXTON K.L (2005), An evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks, *Journal of Business Logistics*, Volume 26, N°1, pp. 25-51.

LAROCHE H. (1995). « From Decision to Action in Organizations : Decision-making as a Social Representation. » ; *Organization Science* ; Vol 6 ; N° 1 ; Janvier / Février ; pp 62 – 75.

LAURIOL J. (1998 a). « Une nouvelle approche de la décision stratégique. » ; *Revue Française de Gestion* ; N° 121 ; pp 65 – 77.

LAURIOL J. (1998 b). « La stratégie comme principe d'action. » ; *Actes de la conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* ; Louvain ; 21 pages.

LEROUX-ZICKLER V. (2006), *La dynamique des relations partenariales : un cadre d'analyse constructiviste*, Thèse en Sciences de Gestion sous la direction du Pr. H. Bouchikhi, Université Paul Cézanne, CEROG / ESSEC, Décembre.

LEROUX V. et SAUVEE L. (2004), Un cadre d'analyse structurationniste des relations partenariales, *XIIème Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique*, Normandie, 2, 3 et 4 Juin 2004, 25p.

LORINO P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance. Le guide du pilotage.* ; Les Editions d'Organisation (Troisième tirage 1998) ; Paris.

- LORINO P. (1995)**, *Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise.* ; Document de Recherche DR 95 041 ; ESSEC ; Paris.
- MENTZER J.T, DeWITT W., KEEBLER J.S, MIN S., NIX N.W., SMITH C.D., ZACHARIA Z.G. (2001)**, Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, N°2, 1-26.
- MOUNOUD E (Dir), (2004)**, *La Stratégie et son double*, L'Harmattan, Paris.
- MOUNOUD E (dir), (2001)**, *Le management stratégique en représentations*, Ellipses, Paris
- MOUNOUD E. (1997)**. *L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'environnement.*; Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion ; Ecole des Hautes Etudes Commerciales ; Jouy-en-Josas.
- PACHE G. (1994)**, *La logistique, enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, Paris.
- PETTIGREW A.M. (1987)**, Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, Volume 24, N°6, pp. 649-670.
- PECK H. et JÜTNER U (2000)**, Strategy and Relationships: Defining the Interface in Supply Chain context, *The International Journal of Logistics Management*, Volume 11, N°2, pp.33-44.
- PENNINGS J.M (1981)**, "Strategically Interdependent Organizations," in Paul Nystrom and William Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, New York: Oxford Press, pp. 433-455.
- ROULEAU L. (1996)**, *Compétence stratégique et ritualisation de l'environnement : la formation des stratégies selon une approche structurationniste*, Actes de la Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Lille.
- ROULEAU. (2005)**, Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving : How Middle-Managers Interpret and Sell Change everyday, *Journal of Management Studies*, 42, 3, pp. 271-293.
- SAMRA-FREDERICKS D. (2005)**, Strategic Practice, "Discourse" and the Everyday Interactional Constitution of "Power Effects", *Organization*, Volume 12, N°6, pp. 803-841.
- SAMRA-FREDERICKS D. (2003)**, Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction, *Journal of Management Studies*, Volume 40, N°1, pp. 141-174.
- WHITTINGTON R. (2006)**, Completing the practice turn in strategy research, *Organization Studies*, Volume 27(5), pp. 613-634.
- WHITTINGTON R. (2001)**, Corporate Structure : from Policy to Practice, in A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London, pp. 113-139.