

Le Supply Chain Management :

Synthèse et propositions

Laurent LIVOLSI

Maître de Conférences

Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique

413, Avenue Gaston Berger – 13625 Aix en Provence cedex

laurent.livolsi@univmed.fr

Résumé

Le supply chain management, proposé au début des années 80, fait l'objet d'une attention toute particulière de la part des entreprises et d'un foisonnement de recherches depuis le milieu des années 90. Il s'inscrit dans une démarche de transversalité, d'abord intra-organisationnelle puis inter-organisationnelle, qui considère que la compétition inter-entreprises doit être abordée au niveau des supply chains (des chaînes inter-entreprises) et non au niveau des organisations considérées individuellement.

La popularité du concept ne doit pas masquer les interrogations persistantes. Le terme est d'abord extrêmement polysémique dans (et entre) les disciplines qui l'étudient. La volonté totalisante des approches en supply chain management contribue ensuite à des difficultés de compréhension et d'opérationnalisation dans les modèles théoriques mais aussi au sein des entreprises. La rhétorique ne reflète pas les pratiques des entreprises. Ces interrogations suscitent actuellement un effort croissant de recherches à visée compréhensive au travers d'ancrages théoriques divers.

L'objet de cette communication est de présenter une synthèse des travaux sur le supply chain management qui illustre la diversité et la dynamique de ce champ, puis de montrer que les théories actuellement mobilisées ne permettent pas d'appréhender la globalité de ce concept. Nous proposons alors un agenda de recherche qui consiste en la mobilisation d'autres cadres théoriques, dans la lignée des théories néo-institutionnelles sociologiques.

Mots clés : Supply chain management, théories des organisations, théories néo-institutionnelles

Le Supply Chain Management

Synthèse et propositions

Laurent LIVOLSI

Maître de Conférences

Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique

413, Avenue Gaston Berger – 13625 Aix en Provence cedex

laurent.livolsi@univmed.fr

Résumé

Le supply chain management, proposé au début des années 80, fait l'objet d'une attention toute particulière de la part des entreprises et d'un foisonnement de recherches depuis le milieu des années 90. Il s'inscrit dans une démarche de transversalité, d'abord intra-organisationnelle puis inter-organisationnelle, qui considère que la compétition inter-entreprises doit être abordée au niveau des supply chains (des chaînes inter-entreprises) et non au niveau des organisations considérées individuellement.

La popularité du concept ne doit pas masquer les interrogations persistantes. Le terme est d'abord extrêmement polysémique dans (et entre) les disciplines qui l'étudient. La volonté totalisante des approches en supply chain management contribue ensuite à des difficultés de compréhension et d'opérationnalisation dans les modèles théoriques mais aussi au sein des entreprises. La rhétorique ne reflète pas les pratiques des entreprises. Ces interrogations suscitent actuellement un effort croissant de recherches à visée compréhensive au travers d'ancrages théoriques divers.

L'objet de cette communication est de présenter une synthèse des travaux sur le supply chain management qui illustre la diversité et la dynamique de ce champ, puis de montrer que les théories actuellement mobilisées ne permettent pas d'appréhender la globalité de ce concept. Nous proposons alors un agenda de recherche qui consiste en la mobilisation d'autres cadres théoriques, dans la lignée des théories néo-institutionnelles sociologiques.

Mots clés : Supply chain management, théories des organisations, théories néo-institutionnelles

INTRODUCTION

L'évolution des marchés depuis le début des années 80 a conduit à une remise en cause profonde des modèles organisationnels classiques (centralisés, hiérarchiques et sources de gaspillages) et à l'évocation de l'émergence d'un nouveau paradigme post-bureaucratique (Desreumaux, 1996). Les nouvelles formes organisationnelles se structurent autour de processus de gestion transverses orientés vers les clients (Louart, 1996). Malgré la diversité de ces nouvelles formes structurelles observées, puisque Allouche et Huault (1998) en ont identifié au moins huit (entreprise réseau, apprenante, virtuelle, transversale, hybride, imaginaire fluide et agile), des caractéristiques communes de flexibilité, coordination horizontale, adaptabilité et anticipation sont identifiables (Tarondeau et Wright, 1995).

L'instabilité et la dérégulation croissante de marchés globalisés, combinées à un phénomène de recentrage sur les compétences-clés des entreprises synonyme d'externalisation de nombreuses activités, entraînent l'évolution des règles de la compétition. Dans la lignée du « No business is an island » de Håkanson et Snehota (1990), il convient de dépasser la transversalité intra-organisationnelle pour intégrer une réflexion inter-organisationnelle comme nouveau paradigme en sciences de gestion. Pour de nombreux auteurs, il s'agit là du paradigme d'une nouvelle ère de compétitions inter-réseaux.

Proposé en 1982 avec une perspective intra-organisationnelle de décloisonnement des silos fonctionnels achats – fabrication – distribution – vente dans un article du Financial Times écrit par deux consultants de Booz Allen Hamilton (Oliver et Webber, cités dans Oliver, 2003), le supply chain management (SCM) est révélateur de cette évolution avec un spectre désormais largement inter-organisationnel puisqu'il s'étend « du fournisseur du fournisseur au client du client » selon l'expression la plus usitée.

Depuis plus de 25 ans, et particulièrement depuis la fin des années 90, le SCM fait l'objet d'un foisonnement de travaux. Des revues spécialisées (Journal of Supply Chain Management, European Journal of Purchasing & Supply Management, Supply Chain Management Review, International Journal of Integrated Supply Management, Supply Chain Forum : an International Journal – édité en France, ...) et des dossiers thématiques publiés par la plupart des revues en sciences de gestion (le dernier en date étant celui de la Revue Française de Gestion en septembre 2008), sans parler des nombreux ouvrages, lui sont

consacrés. Il connaît également un succès grandissant au sein des entreprises où, au travers de nouveaux projets et/ou de reconfiguration d'organisations, la question se pose de l'institutionnalisation d'une telle fonction. Rares sont les concepts qui ont connu (peut-être la notion de culture à partir des années 80) ou qui connaissent un tel succès (plus de 1000 articles issus d'une cinquantaine de revues selon Charvet et al., 2008) et, parmi les auteurs sur le SCM (particulièrement chez les anglos-saxons), sa considération comme concept, philosophie managériale, nouvelle forme organisationnelle incite à voir le SCM comme une nouvelle discipline intégratrice, comme le nouveau paradigme des relations inter-organisationnelles.

Cette popularité du concept ne doit cependant pas masquer les interrogations qui demeurent. Nous en voyons trois principales. D'abord, le terme est encore largement polysémique puisqu'il existe une multitude de définitions (Mentzer et al. en distinguaient plus d'une centaine déjà en 2001) qui englobent des domaines très variés. Ensuite, il existe une volonté parfois totalisante (« objectif de rendre compte de toutes les formes d'organisation et de tous les phénomènes organisationnels » selon Romelaer, 2000) des approches en SCM qui nuit à la compréhension et l'opérationnalisation du concept. Enfin, et cela est lié, la rhétorique ne reflète pas la réalité des pratiques des entreprises (Fawcett et Magnan, 2002). Ces interrogations suscitent un effort croissant, depuis quelques années, de compréhension et d'ancrage théorique qui se traduit par de nombreuses méta analyses, revues de littérature disciplinaires et inter-disciplinaires qui inscrivent de façon croissante le SCM dans le champ des théories des organisations.

L'objet de cette communication est alors de présenter une synthèse des travaux sur le SCM (sans pour autant avoir une volonté illusoire d'exhaustivité quand la bibliographie d'un article sur la seule perspective stratégique du SCM fait plus de vingt pages) qui illustre la structure et la dynamique de ce champ, puis de montrer que les théories des organisations actuellement mobilisées dans une perspective compréhensive ne permettent pas d'appréhender le SCM dans sa globalité. En particulier, nous proposons des pistes de recherches futures fondées sur une prise en compte plus importante des théories néo-institutionnelles.

Dans une première partie, nous retraçons donc l'évolution du SCM en insistant sur la diversité des origines disciplinaires. Face à un certain nombre de critiques énoncées, nous justifions le recours aux théories des organisations.

La deuxième partie présente les pratiques initiées au sein des entreprises et le recours aux théories des organisations dans une démarche compréhensive, en distinguant les approches dominantes et les autres, mais aussi leurs limites. La caractérisation de ces théories nous permet d'envisager la mobilisation d'autres théories pour compléter l'analyse et participer ainsi de cette démarche compréhensive du SCM.

1 LE SCM COMME NOUVEAU PARADIGME DANS LES SCIENCES DE GESTION

Depuis son apparition au début des années 80, et surtout depuis l'augmentation considérable des travaux qui lui sont consacrés à partir de la fin des années 90, le SCM a une double trajectoire. La première correspond au passage d'un ancrage dans la réalisation d'activités opérationnelles (diverses selon les origines) à une démarche stratégique de pilotage de processus (là-aussi différents selon les origines). La seconde est liée à l'évolution d'une vision disciplinaire à une discipline intégratrice. Ces trajectoires sont plus ou moins simultanées, mais nous avons choisi de les séparer de façon plus conséquente dans un souci de clarté du propos. Nous présentons donc les fondements et la démarche de reconnaissance stratégique du SCM, ce qui sera l'occasion d'en donner une définition et d'en préciser les caractéristiques principales (1.1), avant d'évoquer les origines disciplinaires et les difficultés de constitution d'une discipline intégratrice (1.2). Les critiques théoriques de cette double évolution du SCM sont ensuite évoquées (1.3).

1.1 LA RECONNAISSANCE STRATÉGIQUE DU SCM

Parmi les nombreuses inefficiences mises en évidence dans les organisations traditionnelles, ce sont la mauvaise circulation et le manque de partage de l'information qui constituent les principales. Au niveau inter-organisationnel, Forrester (1958) a démontré combien une mauvaise transmission d'information et l'interprétation qui en était faite pouvaient générer un accroissement des stocks dans une chaîne d'entreprises. Cet effet Forrester, aussi connu sous l'expression « bullwhip effect », est à l'origine de l'un des jeux de simulation les plus connus sur la supply chain : le « Beer Game » développé à Harvard au début des années 60. Selon la recherche de Lee et al. (1997), dont l'article est le plus cité dans les bibliographies (Charvet et

al., 2008), cet effet a aujourd'hui encore pour conséquence une augmentation des coûts opérationnels qui varie, selon les secteurs, de 12.5 % à près de 25 %.

Si des démarches comme le juste-à-temps, le management de la qualité totale, la reconfiguration des processus ou le lean management ont été développées, la séquentialité temporelle de leur mise en œuvre comme leur cantonnement dans des parties d'organisation n'ont pas permis d'avoir une réelle amélioration de la performance globale. Pour autant, il ne s'agit pas de remettre en cause la pertinence de ces démarches mais, davantage, de considérer que l'amélioration locale de la performance ne saurait faire oublier l'objectif global, et qu'il est donc nécessaire d'intégrer ces outils dans une démarche de SCM (Bechtel et Jayaram, 1997).

Cette démarche de SCM reprend à son compte la métaphore du pipe-line développée à partir des travaux sur le canal logistique ou les canaux de distribution. Le SCM correspond alors à l'intégration des processus dans une démarche de pilotage global (Farmer et Ploos von Amstel, 1991). Les phénomènes d'externalisation croissante des activités, qui conduisent les entreprises à se focaliser sur celles pour lesquelles elles disposent d'un avantage spécifique et à externaliser les autres auprès de prestataires possédant un avantage en la matière, renforcent encore la nécessité de ce pilotage global. Le SCM est alors une démarche d'intégration des processus opérationnels clés dont la finalité est de créer de la valeur pour les clients et les parties prenantes de la supply chain (Christopher, 2005).

Pour de nombreux auteurs, le SCM apparaît alors comme un nouveau paradigme de l'ère des compétitions inter supply chains, où la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à intégrer de tels réseaux inter-organisationnels (Christopher, 2005 ; ...) et à accepter la communauté de destin inhérente qui conduit à un alignement mutuel des intérêts respectifs (El Ouardighi, 2008).

Comme le soulignent Mentzer et al. (2001), une construction managériale ne peut pas être utilisée efficacement s'il n'y a pas d'accord sur sa définition. Sans entrer pour l'instant dans l'étude des différences au niveau des processus intégrés dans le SCM (cf. 1.2), il convient à ce stade de la réflexion de proposer une définition suffisamment large afin de présenter les caractéristiques spécifiques de ces organisations.

Dans une volonté affichée de débat et de dialogue entre les communautés professionnelles et académiques, le Council of Supply Chain Management Professionals (association nord américaine qui regroupe des professionnels et des chercheurs dont l'origine se situe en logistique) a proposé une des définitions les plus citées désormais. Le SCM est défini comme « la planification et le management de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement, de la transformation et toutes les activités du management logistique. Il inclut aussi la coordination et la coopération avec les partenaires de la chaîne qui peuvent être les fournisseurs, les intermédiaires, les prestataires de services logistiques et les clients. Par essence, le SCM intègre le management de l'offre et de la demande dans et entre les entreprises » (CSCMP, 2007). Gibson et al. (2005), qui ont piloté cette étude, montrent qu'une définition très proche n'a curieusement pas été retenue par le comité exécutif, alors même qu'elle avait un écho statistique supérieur auprès des membres de l'association, et qu'elle renforçait la partie marketing-vente en intégrant « la création de demande et la prise de commande » dans le spectre des processus intégrés.

Cette définition permet néanmoins de considérer le SCM comme la concrétisation d'une organisation qualifiée de virtuelle et définie comme « une forme organisationnelle originale regroupant plusieurs partenaires dont l'objectif est de permettre la mise en œuvre d'effets de synergies ou le développement de capacités / potentiels supplémentaires » (Fréry, 2001 ; Christopher, 2005 ; Paché, 2005...). Si certains évoquent comme synonyme l'entreprise en réseau (Paché et Paraponaris, 2006), l'entreprise transactionnelle ou l'entreprise modulaire (Fabbe-Costes, 2005) selon qu'il y a stabilité ou non des membres, les caractéristiques organisationnelles seront globalement identiques.

La caractéristique centrale du SCM comme organisation est l'intégration des processus dans et entre les entreprises membres. C'est là l'essence du SCM. Cette intégration permet de développer des attributs qui sont autant de garanties pour la compétitivité de chacune des entreprises que pour la compétitivité de l'ensemble. De façon très proche, Christopher (2005) et Ketchen et Hult (2007) en proposent respectivement quatre (4R : réactivité, fiabilité – reliability, résilience et relations) ou trois (agilité, adaptabilité et alignement) qui font référence. S'il n'est pas nécessaire de définir la fiabilité et la performance dans le management des relations (facilité par un alignement des intérêts), il convient de préciser les autres notions et d'illustrer la proximité évoquée. Réactivité et agilité correspondent à la

capacité d'une supply chain à réagir rapidement à une évolution inattendue de l'offre ou de la demande. Résilience et adaptabilité illustrent la capacité de la supply chain à changer son organisation en fonction des risques (voir Lavastre et Spalanzani, 2008, pour une illustration francophone du supply chain risk management) ou des évolutions du marché. Cette description permet d'attester de la performance de telles organisations dans des contextes turbulents mais, comme nous l'annoncions au début de cette partie, il convient de ne pas masquer les divergences de perception.

1.2 LA DIVERSITÉ DES ORIGINES, RAPPROCHEMENTS OU CONFLITS DE TERRITOIRES ?

Si la reconnaissance stratégique du SCM est partagée par les chercheurs et les praticiens du domaine, la diversité disciplinaire des origines fait apparaître des divergences sur le SCM et son territoire. Ces divergences sont d'autant plus fortes qu'il y a donc une reconnaissance stratégique du SCM et que les enjeux associés sont importants.

Depuis quelques années, nombreux sont les chercheurs à conduire des revues de littérature disciplinaire et à essayer de comparer-confronter les spectres proposés du SCM (Mentzer et al., 2008 ; Frankel et al., 2008 ; Tan, 2001 ; Croom et al., 2000...). Quatre disciplines sont souvent mobilisées : la logistique, le marketing au travers des canaux de distribution, les achats et le management des opérations. Ces disciplines sont d'autant plus intéressantes à étudier qu'elles correspondent aux domaines fonctionnels impliqués dans les processus intégrés dans le SCM comme l'illustre la définition du CSCMP (2007). Nous présentons une rapide synthèse dans chacune de ces disciplines en insistant sur les points saillants.

La logistique est souvent citée comme étant à l'origine du SCM (Lamming, 1996 ; Metz, 1998 ; Croom et al., 2000 ; Gripsrud et al., 2006...). Initialement cantonnée dans la réalisation d'un ensemble d'activités disjointes, la logistique s'est progressivement développée comme fonction au sein des entreprises en intégrant ces activités dans le cadre du management global d'un processus physique transverse par rapport aux autres fonctions (Colin, 2002 ; Livolsi, 2002...). La prise de conscience que les flux logistiques ne s'arrêtaient pas aux frontières de l'entreprise a conduit, aussi bien les chercheurs que les professionnels, à dépasser le management de cette supply chain interne (Colin, 2005) pour intégrer celui d'une chaîne logistique inter-organisationnelle. La définition proposée par le CSCMP (2007) inscrit alors le

management logistique dans le SCM puisqu'il est « cette composante du SCM qui planifie, met en place et maîtrise de façon efficace et efficiente les flux aller et retour de marchandises, leur entreposage et des services grâce à des informations associées, de manière à satisfaire les exigences du client ».

Selon Bechtel et Jayaram (1997), l'origine du SCM réside en fait dans l'analyse des canaux de distribution au travers de la prise de conscience que des gains substantiels peuvent être dégagés en améliorant les relations avec les fournisseurs et les magasins autour des questions logistiques. L'analyse des canaux, définie comme « la séquence d'institutions et de fonctions qui prend en charge le transfert du produit ou service du producteur à l'acheteur final » (Filser, 2002), évolue alors en ne faisant plus du pouvoir la seule variable explicative. Cette considération de la pertinence des démarches collaboratives au sein du canal de distribution se justifie par la création de valeur pour le consommateur. Un consommateur, et plus généralement la notion de pilotage par l'aval (downstream), que certains ne trouvent pas suffisamment présent dans l'expression SCM et qui proposent la terminologie « seamless demand pipeline » (Farmer, 1995, conférence NAPM) ou « demand chain management » (Christopher, 2005 ; Jüttner et al., 2007) afin de combiner les forces du marketing et du SCM. La définition du marketing, proposée par l'American Marketing Association (2007), est alors intéressante à noter puisqu'il s'agit de « l'ensemble des processus pour créer, communiquer et délivrer de la valeur pour les clients, et pour gérer les relations clients afin d'augmenter les bénéfices de l'entreprise et des parties prenantes ».

Selon Carter et Ellram (2003), c'est du côté de l'amont de cette chaîne (upstream), précisément des achats, qu'il faut aller chercher une amélioration de la performance. L'essentiel des contributions sur le caractère stratégique des achats date de la fin des années 90. Cette considération stratégique est liée à la reconnaissance du SCM et à la centralité des acheteurs dans ce domaine. Le management des relations avec les fournisseurs devient en effet stratégique dans un contexte organisationnel de recentrage sur les compétences clés et d'externalisation (c'est-à-dire d'achats de prestations) des autres activités, ce qui permet d'évoquer un « marché d'acheteurs » plutôt qu'un « marché de vendeurs ». Le SCM est alors utilisé pour identifier et décrire les relations avec les fournisseurs (Lamming, 1996) qui partagent une destinée commune avec l'entreprise, jouant ainsi avec l'expression « supplier management ». Il s'agit désormais d'étudier les relations acheteurs-vendeurs dans un

contexte de réseau industriel (travaux de l'Industrial Marketing and Purchasing Group par exemple), et de considérer que la fonction Achat va évoluer vers le management des opérations externes de l'entreprise (Carter et Narasimhan, 1996).

Le management des opérations a une trajectoire plus étonnante dans le domaine du SCM, attribuée pour certains à une crise identitaire liée à un objectif mouvant de challenges pragmatiques instantanés (Frankel et al., 2008...). Initialement très proche de la gestion de production, c'est-à-dire du processus planification-exécution-contrôle-maintenance lié à la fabrication, il s'en est progressivement détaché pour couvrir un spectre beaucoup plus large d'activités. Dans la 11^{ème} édition (2004) du dictionnaire de l'association professionnelle de référence (American Production and Inventory Control Society), le management des opérations est désormais défini comme le « champ d'étude qui focalise sur la planification effective, la programmation, l'utilisation et le contrôle d'une organisation grâce à l'étude des concepts venant du design, de l'ingénierie industrielle, du management des systèmes d'information, du management de la qualité, du management de la production, du management des stocks, du contrôle de gestion et des autres fonctions qui affectent l'entreprise ». Une telle définition ne peut que laisser perplexe sur l'étendue du champ du management des opérations et sur les conflits de territoire qu'elle ne manque pas de soulever. En tout état de cause, il est logique d'observer que le SCM est aujourd'hui le thème dominant de la recherche dans ce domaine. Le management des opérations ne peut dès lors faire l'économie d'une ouverture vers les champs théoriques des sciences sociales mais, sa spécificité demeure dans les outils employés (Robinson et Sahin, 2006). Comme le souligne El Ouardighi (2008), les problèmes liés au SCM nécessitent la mobilisation de nouveaux outils plus appropriés et plus complexes.

Cette rapide présentation des principales disciplines engagées dans des réflexions sur le SCM illustre à la fois les rapprochements possibles mais aussi les difficultés potentielles. Si elles partagent la même vision processuelle inter-organisationnelle (la philosophie du SCM), il n'en demeure pas moins que les achats ont tendance à privilégier le management des relations avec les fournisseurs alors que le marketing va donner la priorité aux relations clients pour ne prendre que cet exemple. Le risque réside alors dans le développement de recherches « partisans » qui apparaissent comme la négation de l'émergence d'une discipline

intégratrice. L'observation des pratiques doit permettre de nuancer ou confirmer cette perception.

1.3 LES CRITIQUES

Avant d'évoquer les pratiques SCM conduites au sein des entreprises (2.1), il convient de présenter les principales critiques adressées à la littérature SCM, car celles-ci ont, selon nous, un impact évident sur la diffusion de la démarche dans les entreprises. Trois principales critiques sont formulées. Elles ont trait à une certaine tentation universaliste, à une analogie avec les super-organismes étudiés en biologie et, enfin, aux besoins de mesures.

La dynamique des travaux sur le SCM a conduit à un élargissement sans cesse plus important du domaine d'action de ces supply chains. Dans une perspective très systémique, le SCM devient le management du réseau qui intègre l'ensemble des interconnexions entre les entreprises (Bechtel et Jayaram, 1997). Il s'agit donc de considérer les relations qu'entretient une entreprise focale avec l'ensemble de ses fournisseurs de rang 1 à n (et les relations qu'ils entretiennent entre eux) et de ses clients là-aussi de rang 1 à n (entretenant aussi des relations entre eux). Si l'on observe, en outre, que nombreux sont les auteurs à considérer qu'il faut également intégrer le fait qu'une entreprise n'appartient que rarement à une seule supply chain, alors on constate que le SCM recouvre en grande partie le domaine des sciences de gestion et/ou qu'il est d'une (très) grande complexité. La volonté « totalisante » du SCM, telle que nous l'avons définie dès l'introduction, rend non seulement difficile sa compréhension et son opérationnalisation, mais fait aussi courir un risque « garbage », à l'instar de celui qui a touché le concept de culture à la fin des années 80 (« à l'origine de tout mais qui n'explique rien »). C'est parce que la notion de culture a été précisée qu'elle a légitimement retrouvé une place pertinente dans les recherches. Williamson (2008), de façon assez critique, évoque la même nécessité du pragmatisme pour le SCM : faire simple (« à méditer pour la communauté SCM où la rationalité ex post est importante »), bien et plausible, et déduire des implications réfutables...

La deuxième critique adressée aux recherches sur le SCM est relative à la tentation de l'analogie avec les super-organismes étudiés en biologie. Pour les biologistes, la notion de « super-organisme » caractérise une population (un ensemble) d'individus qui agit comme un

seul être, avec une répartition globale des tâches qui fait prôner les objectifs collectifs sur les intérêts individuels. Il y a là une sorte de programmation génétique qui explique que fourmis ou abeilles agissent de cette façon. Dans le domaine du SCM, l'évocation d'une certaine altération de la souveraineté, d'un alignement des intérêts, de l'existence de solidarités de chaîne... n'est pas sans poser des difficultés. Pour de nombreux auteurs, des difficultés culturelles existent et peuvent agir comme un frein (Lebraty, 2000 ; Cooper et al., 1997 ; ...) sauf à changer la culture (Farmer, 1995 ; ...) ou à la considérer dans une perspective très hofstediennne comme « programmation mentale collective ». Mentzer et al. (2001) évoquent la notion de supply chain orientation (SCO), qui traduit l'intégration de la philosophie managériale que constitue le SCM, comme condition nécessaire à son développement.

La dernière critique est liée au besoin de mesure. La mesure des concepts, tout d'abord, est nécessaire afin de limiter la polysémie de la plupart, compte tenu de la diversité des origines des travaux (Ho et al., 2002 ; Spens et Bask, 2002...). La proposition et le test de modèles ensuite, où l'on s'aperçoit alors que les résultats liant l'intégration des processus (caractéristique centrale du SCM) à l'amélioration de la performance ne sont pas systématiquement convergents (Bagchi et al., 2005 ; Fabbe-Costes et Jahre, 2008). Le besoin de mesure concerne, enfin, les outils de pilotage des processus opérationnels et stratégiques intégrés dans le SCM, mais cela nous ramène aux pratiques des entreprises présentées dans la seconde partie.

2 LE RECOURS AUX THÉORIES DES ORGANISATIONS

Le concept du SCM est né dans le monde professionnel et s'est progressivement diffusé dans le monde académique avec le succès que nous avons évoqué. Cette diffusion s'est effectuée via une grande proximité entre les milieux professionnels au travers des grandes associations (CSCMP, NAPM, APICS pour ne citer que les nord-américaines) et les chercheurs. Il est alors intéressant d'observer les pratiques des entreprises en termes de SCM afin de savoir si elles reproduisent (ou non) les débats théoriques (2.1). Face aux critiques évoquées précédemment, et compte tenu de l'observation des pratiques, nous présenterons ensuite les théories des organisations qui sont actuellement mobilisées dans une démarche compréhensive du SCM (Miles et Snow, 2007 ; Ketchen et Hult, 2007). Même s'il existe un

enchevêtrement / encastrément des cadres théoriques mobilisés, nous distinguerons, dans un souci de clarté et de simplification de notre propos, les explications dominantes (2.2) et les autres explications plus marginales (sur le plan de la fréquence de l'utilisation), ce qui sera alors l'occasion de faire un certain nombre de propositions (2.3).

2.1 DIVERSITÉ DES PRATIQUES ET BESOIN D'ANCRAGE THÉORIQUE

S'intéresser aux pratiques SCM des entreprises suppose d'abord de distinguer ce qui relève effectivement du SCM et ce qui n'en fait pas partie. En effet, un certain nombre de « success stories » dans le domaine relèvent davantage de l'intégration juridique que de l'intégration de processus de la part d'entreprises véritablement indépendantes sur le plan juridique. De la même façon, l'intégration d'un processus entre deux entreprises (niveau dyadique d'analyse) relève-t-il du SCM ou des nombreuses autres formes organisationnelles (alliances, partenariats voire co-entreprises...) étudiées depuis longtemps en management stratégique (Garrette et Dussauge, 1995 ; ...)? Il nous semble que la notion de SCM, telle qu'elle a été définie dans la première partie, suppose un niveau d'analyse réellement inter organisationnel et, simultanément, multi processus. Enfin, la coordination intégrée d'acteurs et la mobilisation de ressources spécifiques dans le cadre d'une opération ponctuelle est-elle du SCM ou du management de projet tel qu'il est défini par les chercheurs du domaine (Garel, 2003 ; ...)? Qu'il y ait pertinence d'une fertilisation croisée entre les deux domaines paraît évident, qu'il existe des supply chains éphémères ou des projets de longue haleine aussi, mais il nous semble que la récurrence du management des processus dans le cadre du SCM doit conduire à une distinction avec le management de projet. La complexité, évoquée dans la première partie, nécessite un effort de clarification de ce qui relève effectivement du SCM (tout n'est pas du SCM) pour dépasser les critiques formulées à son encontre (tout ne doit pas être du SCM).

Dans ce cadre plus restrictif, les pratiques de SCM parmi les plus innovantes sont à rechercher dans le cadre des démarches d'Effective Consumer Response dont l'objectif est de créer de la valeur pour le consommateur final. Initialement ancrées sur la gestion des flux physiques, le processus logistique, avec des démarches de cross-docking ou de gestion partagée des approvisionnements, elles se sont progressivement affranchies de cet unique processus. Trois

sont particulièrement intéressantes et leur application, simultanée ou pas, semble pertinente. Le Collaborative Planning and Forecasting Replenishment (CPFR), qui est la forme la plus aboutie pour certains (El Ouardighi, 2008), consiste à échanger des informations sur les prévisions et l'écoulement actuel des produits afin de synchroniser les processus opérationnels. Débutée dans la distribution, c'est aujourd'hui une démarche pratiquée au niveau industriel entre des fabricants, leurs fournisseurs et leurs distributeurs pour lutter contre le fameux effet « bullwhip ». La Gestion Mutualisée des Approvisionnements est une autre démarche qui consiste à piloter de façon intégrée les approvisionnements (ou la distribution) de plusieurs fournisseurs à destination de un ou plusieurs distributeurs. Initiée par Tesco au Royaume-Uni, cette démarche multi-industriels et potentiellement multi-distributeurs, accorde également une place conséquente aux prestataires de services logistiques (Fulconis et Paché, 2005 ; Camman et Livolsi, 2007). Enfin le Category Management, qui consiste à gérer les catégories de produits comme des unités stratégiques et à développer des mises en marché propres à chaque magasin pour satisfaire les besoins de sa clientèle (démarche conjointe de géo-marketing), est une démarche qui permet une plus grande coordination entre les fonctions et activités des fournisseurs et des distributeurs dans la définition des objectifs et des plans d'actions par catégorie (Camman et Livolsi, 2009 ; Peck et Jüttner, 2000).

De telles démarches apparaissent aujourd'hui comme très en avance et ne sont considérées comme devant arriver à maturité qu'à l'horizon 2016 (Rapport Global Commerce Initiative – Future supply chain). Les difficultés sont en pratique nombreuses, quels que soient les pays, pour mettre en application le SCM, et ce aussi bien au niveau intra qu'inter-organisationnel (Fawcett et Magnan, 2002 ; Bagchi et al., 2005 ; El Ouardighi et al., 2008 ; Chow et al., 2008).

Au niveau intra-organisationnel, outre les traditionnelles difficultés de gestion du changement, Mentzer et al. (2008) parlent d'une véritable guerre de territoire (« turf war ») entre les différentes fonctions impliquées, et particulièrement avec les achats. Les tensions existent également avec le marketing et le risque est réel de scinder le SCM, entre le management des fournisseurs en amont (supplier management) et celui de la relation clients en aval (customer relationships management). Au niveau inter-organisationnel, l'abandon de souveraineté constitue un frein puissant (les partenaires d'aujourd'hui ne seront-ils pas les

adversaires de demain, et inversement ?), sans parler des difficultés opérationnelles de mise en œuvre (systèmes d'information, ressources allouées...) ou des difficultés culturelles.

Si l'on ne peut plus parler de phase embryonnaire (Handfield et Nichols, 1999) au niveau des démarches SCM initiées, il y a actuellement une certaine stagnation, un plateau, qui illustre les difficultés de mise en œuvre du SCM évoquées précédemment et les différences entre discours et pratiques (Fawcett et Magnan, 2002 ; Kampstra et al., 2006), jusqu'à provoquer même une interrogation sur l'existence du SCM (Colin, 2005). L'analyse des offres d'emploi de supply chain manager (Livolsi, 2009) illustre la difficile institutionnalisation (réelle) du supply chain management. Un besoin d'ancrages théoriques émerge donc chez les chercheurs, comme chez les praticiens qui ont besoin de repères.

2.2 LES EXPLICATIONS DOMINANTES

Deux voies de recherche sont largement dominantes dans la démarche compréhensive du SCM : l'approche par les réseaux et le management stratégique. Nous en présentons succinctement les principales caractéristiques, tout en rappelant que ces cadres d'analyse sont davantage complémentaires qu'exclusifs.

L'approche réseau (détaillée dans Paché et Paraponaris, 2006) est largement la plus répandue pour aborder la dimension organisationnelle du SCM. Pour de nombreux auteurs dans la lignée de Christopher (1995), la définition même du SCM s'inscrit dans le réseau d'organisations qui le constitue (Carbone et Meunier, 2006). C'est Thorelli (1986) qui le premier a proposé cette nouvelle forme organisationnelle à part entière, et non comme une forme hybride entre le marché qui s'adapte de façon autonome et la hiérarchie où l'adaptation est coordonnée (Williamson, 2008). Sa caractéristique est l'intensité des relations d'échanges qui nécessitent, pour perdurer, confiance et accords entre les acteurs. Les relations de pouvoir sont évidemment importantes dans la stabilité des relations. La théorie des coûts de transaction qui repose sur la transaction canonique du « faire ou acheter », la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) qui stipule qu'il existe un « contrat selon lequel le principal engage l'agent pour accomplir une action en son nom, ce qui nécessite une

délégation de l'autorité de décision à l'agent », ou encore les approches fondées sur les ressources ont permis de faire évoluer les configurations organisationnelles du réseau.

Même si « la forme réticulaire n'a pas vocation à devenir un archétype universel » (Paché et Paraponaris, 2006), son succès dans la littérature sur le SCM la conduit à souffrir des mêmes critiques de complexité et d'universalisme auxquelles certains tentent d'apporter une réponse. Lambert et al. (1998) proposent ainsi de simplifier la structure du réseau supply chain en différenciant les membres primaires qui participent du processus qui aboutit à la délivrance d'un output pour le client final, des membres supports qui fournissent une prestation aux premiers. De la même façon, ils considèrent que l'ensemble des liens du SCM (réseau) ne peut pas, ne doit pas, être géré à l'identique et qu'il convient de privilégier les relations qui lient l'entreprise à ses fournisseurs / clients directs, en espérant qu'eux-mêmes procéderont à l'identique.

Pour Peck et Jüttner (2000) ou Dumoulin et al. (2000), tous les réseaux ne créent pas de la valeur. En particulier, la question se pose de la performance des réseaux centrés ou dynamiques dans lesquels une firme pivot structure l'ensemble des relations avec les fournisseurs et les prestataires. Dans un contexte de rationalisation des portefeuilles fournisseurs, Handfiels et Nichols (1999) évoquent la roue des fournisseurs (« supply wheels ») dans laquelle des serviteurs fournissent un maître dominant. L'exemple de l'industrie automobile, avec des constructeurs obligés de venir en aide à des équipementiers en grandes difficultés financières et qui menacent la continuité des approvisionnements, est à ce titre révélateur d'un nécessaire rééquilibrage. La définition du SCM stipule la création de valeur pour le client mais aussi l'intérêt individuel des entreprises qui participent de cette supply chain. La dimension stratégique est alors essentielle pour développer les conditions de la performance dans le cadre du SCM.

La littérature en management stratégique est également très présente dans le domaine du SCM, et ce à trois niveaux : d'abord pour légitimer l'émergence du SCM, ensuite pour piloter la supply chain, enfin pour définir les modalités d'actions stratégiques.

Comme nous l'avons présenté dans la première partie (1.1), la littérature en management stratégique soutient l'essor et l'affirmation du SCM comme démarche d'intégration des processus stratégiques, depuis le fournisseur initial jusqu'à l'utilisateur final, dans le but de

créer de la valeur pour cet utilisateur et pour les parties prenantes. Dans un contexte environnemental turbulent où la concurrence est exacerbée, la mobilisation de la littérature en stratégie a permis de légitimer la pertinence du SCM et de contribuer ainsi à sa reconnaissance et sa diffusion.

Le deuxième niveau de mobilisation des recherches en management stratégique concerne le pilotage des supply chains, c'est-à-dire la pratique du SCM. Bechtel et Jayaram (1997) ou encore Peck et Jüttner (2000) ont montré qu'il fallait développer l'intégration des systèmes afin de proposer une stratégie unifiée, pour dépasser les tentations opportunistes ou l'absence d'alignement stratégique des membres. La question se pose alors de l'utilisation de cadres théoriques, qui ont été développés dans un contexte intra-organisationnel, à un niveau inter-organisationnel sauf à considérer la supply chain (le réseau SCM) comme une organisation à part entière dans une vision système. Dans un article de synthèse, Cheng et Grimm (2006) illustrent les nombreuses possibilités en la matière. Pour d'autres chercheurs, il convient au contraire de développer une stratégie collective de la supply chain dans la lignée des travaux développés par Pennings (1981) ou Astley et Fombrun (1983), ce qui conduit à s'interroger sur la formulation de cette stratégie.

Le dernier niveau concerne les modalités d'action et les contraintes qui pèsent sur le pilotage stratégique du SCM. La théorie des ressources constitue un cadre théorique important en management stratégique, et son utilisation est relativement ancienne dans les recherches sur les réseaux. Elle fait désormais aussi l'objet d'une intégration directe dans des travaux sur le SCM (Barratt et Oke, 2007) particulièrement autour de la ressource informationnelle qui est évidemment centrale dans le pilotage des différents processus stratégiques intégrés. Enfin, il était évident que le paradigme stratégie-structure lié aux théoriciens de la contingence ne pouvait pas (ne devait pas ?) être ignoré dans le domaine du SCM. Des recherches récentes (Defee et Stank, 2005 ; Buttermann et al., 2008) étudient cette relation dans la perspective de l'alignement stratégique des membres.

2.3 PROPOSITIONS POUR DE NOUVEAUX CADRES THÉORIQUES

D'autres cadres théoriques sont également mobilisés dans cette démarche compréhensive du SCM qui reprennent, finalement, la plupart des théories fonctionnalistes développées jusqu'à

présent. S'il ne s'agit pas, de notre part, de nier l'importance de ces théories, il faut cependant souligner que dans le domaine des théories des organisations, les chercheurs appellent (depuis une vingtaine d'années) au dépassement du clivage traditionnel entre fonctionnalisme et interactionnisme. Les approches interactionnistes ne sont pas totalement absentes dans le SCM, même si la place qui leur est réservée est sans commune mesure non seulement avec celle qu'elles occupent dans le reste du champ des organisations mais aussi avec les apports qu'elles pourraient représenter. Les critiques formulées à l'encontre de la littérature actuelle sur le SCM (1.3), en particulier celles relatives à la culture des membres de la supply chain, tout comme les questions de formulation de la stratégie dans un environnement socialement construit par les acteurs des différentes entreprises (perspective weickienne) pourraient trouver matière dans ce courant théorique.

Le dépassement du clivage fonctionnalisme-interactionnisme renvoie soit aux approches multi-paradigmatiques soit à la mobilisation de théories intégratives.

Un certain nombre de recherches en SCM s'inscrivent déjà dans la première modalité. Ketchen et Hult (2007), par exemple, analysent leur notion de Best Value Supply Chain au travers de neuf perspectives théoriques différentes (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, théorie de la dépendance des ressources, théories institutionnelles, théorie des jeux, théorie des réseaux, théorie du capital social, théorie du choix stratégique et ressource based-view) afin de la différencier des supply chains traditionnelles. Miles et Snow (2007) s'inscrivent également dans cette démarche en étudiant le SCM au travers des cadres théoriques qu'ils ont mobilisés dans leurs carrières respectives (choix stratégique, ressource based-view, knowledge management) afin de montrer que le SCM s'inscrit désormais dans le champ des organisations.

La seconde modalité est aujourd'hui moins abordée alors que deux cadres théoriques nous semblent pertinents : les théories néo-institutionnelles dans la lignée des travaux de DiMaggio et Powell (1983) et la théorie de la structuration de Giddens (1984). L'objectif n'est pas ici de présenter en détail ces théories mais, simplement et dans la continuité des développements précédents, de montrer comment leur mobilisation peut s'avérer pertinente dans une démarche

compréhensive du SCM. Nous illustrons ci-dessous notre propos en développant a minima avec les théories néo-institutionnelles. Si les théories néo-institutionnelles de tradition économique (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence) ont été largement mobilisées pour comprendre le SCM, jusqu'à considérer un certain isomorphisme mimétique de la part des chercheurs dans l'inscription dans ce cadre théorique et de la part des praticiens dans la croyance de la pertinence des solutions intégratives inter-organisationnelles, les approches sociologiques ne sont pas mobilisées. En matière de SCM, la concurrence théorique n'a pas été en faveur de ces approches sociologiques, à l'inverse des autres cadres théoriques développés à la même époque (Desreumaux, 2004) comme les coûts de transaction, la dépendance des ressources ou l'écologie des populations dont l'isomorphisme concurrentiel apparaît dans toute la littérature (cf. 1.1). Pourtant, aussi bien le niveau d'analyse que le contenu du néo-institutionnalisme sociologique se rapprochent, selon nous, du SCM. En considérant comme niveau d'analyse le champ organisationnel, défini comme « l'ensemble des organisations qui, considérées collectivement, forment un domaine de vie sociale : principaux fournisseurs et consommateurs d'un produit ou d'un service, agences de régulation, autres organisations produisant des produits ou des services similaires » (DiMaggio et Powell, 1983), les théories néo-institutionnalistes proposent un niveau d'analyse pertinent pour le SCM. L'analogie entre le processus d'institutionnalisation de ce champ organisationnel en quatre phases (croissance des interactions organisationnelles, émergence de structures inter-organisationnelles, augmentation du niveau d'information à traiter et prise de conscience des participants de leur appartenance commune à un même domaine) et celui d'émergence des réflexions en termes de SCM ne fait que renforcer ce sentiment. En termes de contenu, l'approche sociologique permet d'intégrer des explications culturelles et cognitives des phénomènes organisationnels. Souvent évoquées par les auteurs en SCM comme condition préalable de la structuration d'une supply chain et de son management, les théories néo-institutionnelles sociologiques doivent permettre, selon nous, de développer une meilleure compréhension de l'institutionnalisation du SCM en intégrant les variables culturelles et cognitives au centre de l'analyse. La mobilisation de ces approches semblent donc pertinentes pour contribuer à la démarche compréhensive du SCM. A l'inverse, il nous semble que le SCM peut constituer un domaine d'application pertinent pour

les approches néo-institutionnalistes auxquelles le reproche est parfois fait d'un manque d'opérationnalisation, de pragmatisme, dans les sciences de gestion.

CONCLUSION

L'objet de cette communication était de présenter une synthèse de la littérature qui illustre la structure et la dynamique du champ du SCM. Après une période d'expansion, aussi bien dans les entreprises que dans la recherche académique, le SCM semble stagner dans les réflexions et les pratiques le concernant. Les critiques sont nombreuses sur la complexité générée, la tentation universaliste et finalement l'absence de mesure ou d'ancrage théorique. Bien sûr, de nombreuses recherches ont été développées afin de clarifier le SCM, en proposer des conditions d'opérationnalisation et des éléments pour faciliter son pilotage mais, un effort d'ancrage théorique est nécessaire. Les explications dominantes se trouvent dans l'approche par le réseau et dans le management stratégique. Aussi pertinentes soient-elles, nous pensons qu'il convient d'élargir désormais le spectre des théories mobilisées et, qu'en particulier, les théories néo-institutionnelles et de la structuration apparaissent comme pertinentes. C'est alors une invitation à contextualiser ces théories dans le cadre du SCM que nous proposons pour contribuer à la démarche compréhensive actuelle du SCM.

BIBLIOGRAPHIE

Allouche J., I. Huault (1998), Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1 n°2, 5-31.

Astley W.G., C.J. Fombrun (1983), Collective strategy : social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, vol. 8 n°4, 576-587.

Barratt M., A. Oke (2007), Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: A resource-based theory perspective, *Journal of Operations Management*, vol. 25, 1217-1233.

Bagchi P.K., B.C. Ha, T. Skjoett-Larsen, L.B. Soerensen (2005), Supply chain integration : a european survey, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 16 n°2, 275-294.

Bechtel Ch., J. Jayaram (1997), Supply chain management : a strategic perspective, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 8 n°1, 15-34.

Buttermann G., R. Germain, K.N.S. Iyer (2008), Contingency theory « fit » as gestalt : an application to supply chain management, *Transportation Research Part E*, vol. 44, 955-969.

- Camman C., L. Livolsi (2009), Le Category Management : un vecteur de transversalité. L'exemple du groupe Carrefour, *Management & Avenir*, à paraître.
- Camman C., L. Livolsi (2007), Les prestataires de services logistiques dans les relations industrie-distribution : vers l'émergence d'un véritable acteur ?, Actes du congrès ComIndus, Avignon, 29 mars.
- Carbone V., C. Meunier (2006), Supply chain management : portée et limites. L'apport des théories des réseaux, Actes de la 15^{ème} conférence de l'AIMS, Genève, 13-16 juin.
- Carter C.R., L.M. Ellram (2003), Thirty-five years of the Journal of Supply Chain Management: where have we been and where are we going ?, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 39 n°2, 27-39.
- Carter J.R, R. Narasimhan (1996), Purchasing and supply management: future directions and trends, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 32 n°4, 2-12.
- Charvet F.F., M.C. Cooper, J.T. Gardner (2008), The intellectual structure of supply chain management: a bibliometric approach, *Journal of Business Logistics*, vol. 29 n°1, 47-73.
- Cheng L.C., C.M. Grimm (2006), The application of empirical strategic management research to supply chain management, *Journal of Business Logistics*, vol. 27 n°1, 1-55.
- Chow W.S., Ch.N. Madu, C.H. Kuei, M.H. Lu, C. Lin, H. Tseng (2008), Supply chain management in the US and Taiwan: an empirical study, *Omega – The International Journal of Management Science*, vol. 36, 665-679.
- Christopher M. (2005), *Supply chain management*, Pearson village mondial, Paris, 3^{ème} édition. [traduction de *Logistics and supply chain management*, Prentice Hall, London, 2005]
- Colin J. (2005), Le supply chain management existe-t-il réellement ?, *Revue Française de gestion*, n°156, 135-149.
- Colin J., (2002), De la maîtrise des opérations logistiques au supply chain management, *Gestion 2000*, n°1/02, 59-74.
- Cooper M.C., D.M. Lambert, J.D. Pagh (1997), Supply chain management: more than a new name for logistics, *The International Journal of Logistics Management*, vol.8 n°1, 1-13.
- Croom S., P. Romano, M. Giannakis (2000), Supply chain management: an analytical framework for critical literature review, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 6, 67-83.
- Defee C.C., T.P. Stank (2005), Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment, *The International Journal of Logistics Management*, vol.16 n°1, 28-50.
- Desreumaux A. (2004), Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations, in I. Huault (coord.), *Institutions et gestion*, Vuibert, Paris.
- Desreumaux A. (1996), Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°107, 86-108.
- DiMaggio P., W. Powell (1983), The iron-cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological Review*, vol. 48 avril, 147-160.

- Dumoulin R., P.X. Meschi, T. Uhlig (2000), Socialisation, contrôle et performance dans les réseaux d'alliances logistiques, Actes des 3èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Trois-Rivières, Canada, 9-11 mai.
- El Ouardighi F. (2008), Le supply chain management : concilier centralisation et indépendance organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, n°186, 81-88.
- El Ouardighi F., P. De Giovanni, J.C. Tarondeau (2008), L'expérience française du supply chain management, *Revue Française de Gestion*, n°186, 89-116.
- Fabbe-Costes N., M. Jahre (2008), Supply chain integration and performance: a review of the evidence, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 19 n°2, 130-154.
- Fabbe-Costes N. (2005), La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles, *Revue Française de Gestion*, n°156, 151-166.
- Farmer D.H., R. Ploos von Amstel (1991), *Effective pipeline management*, Gower, UK.
- Fawcett S.E., G.N. Magnan (2002), The rhetoric and reality of supply chain integration, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 32 n°5, 339-361.
- Filser M. (2002), Faut-il des théories pour gérer la distribution ?, in Réseau des IAE, *Sciences de Gestion et pratiques managériales*, Economica, Paris.
- Forrester J. (1958), Industrial dynamics: a major breakthrough for decision makers, *Harvard Business Review*, vol. 36, 37-66.
- Frankel R., Y.A. Bolumole, R.A. Eltantawy, A. Paulraj, G.T. Gundlach (2008), The domain and scope of SCM's foundational disciplines. Insights and issues to advance research, *Journal of Business Logistics*, vol. 29 n°1, 1-30.
- Fréry F. (2001), Entreprises virtuelles et réalités stratégiques, *Revue Française de Gestion*, n°133, 23-31.
- Fulconis F., G. Paché (2005), Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ?, *Revue Française de Gestion*, n°156, 167-186.
- Garel G. (2003), *Le management de projet*, La Découverte, Paris.
- Garrette B., P. Dussauge (1995), *Les stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation, Paris.
- Gibson B.J., J.T. Mentzer, R.L. Cook (2005), Supply chain management: the pursuit of a consensus definition, *Journal of Business Logistics*, vol. 26 n°2, 17-25.
- Giddens A. (1984), La constitution de la société, PUF, Paris, 1987. [traduction de *The constitution of society*, Polity Press, Cambridge]
- Gripsrud G., M. Jahre, G. Persson (2006), Supply chain management – back to the future ?, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 36 n°8, 643-659.
- Håkanson H., I. Snehota (1990), No business is an island : the network concept of business strategy, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 4 n°3.
- Handfield R.B., E.L. Nichols Jr (1999), *Introduction to supply chain management*, Prentice Hall, New jersey, USA.

Ho, D.C.K., K.F. Au, E. Newton (2002), Empirical research on supply chain management : a critical review and recommendations, *International Journal of Production Research*, vol. 40 n°17, 4415-4430.

Jüttner U., M. Christopher, S. Baker (2007), Demand chain management-integrating marketing and supply chain management, *Industrial Marketing Management*, vol. 36, 377-392.

Kampstra R.P., J. Ashayeri, J.L. Gattorna (2006), Realities of supply chain collaboration, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 17 n°3, 312-330.

Ketchen D.J., G.T.M. Hult (2007), Toward greater integration of insights from organization theory and supply chain management, *Journal of Operations Management*, vol. 25, 455-458.

Ketchen D.J., G.T.M. Hult (2007), Bridging organization theory and supply chain management: the case of best value supply chain, *Journal of Operations Management*, vol. 25, 573-580.

Lambert D.M., M.C. Cooper, J.D. Pagh (1998), Supply chain management: implementation issues and research opportunities, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 19 n°2, 1-19.

Lamming R. (1996), Squaring lean supply with supply chain management, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 16 n°2, 183-196.

Lavastre O., A. Spalanzani (2008), Le supply chain risk management (SCRM) : état des lieux et compréhension des pratiques, Actes des 7èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Avignon, 24-26 septembre.

Lebraty J. (2000), S'intéresser à la logistique : un pari scientifique, managérial et pédagogique, in N. Fabbe-Costes, J. Colin et G. Paché (Dir.), *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Vuibert-FNEGE, Paris.

Lee H.L., V. Padmanabhan, S. Whang (1997), Information distortion in a supply chain, the bullwhip effect, *Management Science*, vol. 43, 546-558.

Livolsi L. (2009), Fonction supply chain et supply chain manager, *Actes du colloque « La prospective des métiers au service du management et de la GRH »*, ESSEC Paris, 16 mars.

Livolsi L. (2002), Structuration de la fonction logistique : état des lieux et proposition d'une nouvelle approche, *Gestion 2000*, n°1/02, 141-157.

Louart P. (1996), L'apparente révolution des formes organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, n°107, 74-85.

Mentzer, J.T., T.P. Stank, T.L. Esper (2008), Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management, *Journal of Business Logistics*, vol. 29 n°1, 31-46.

Mentzer, J.T., W. DeWitt, J.S. Keebler, S. Min, N.W. Nix, C.D. Smith, Z.G. Zacharia (2001), Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, vol. 22 n°2, 18-31. [traduit dans *Logistique & Management*, vol. 9 n°2, 2001]

Metz P.J. (1998), Demystifying supply chain management, *Supply Chain Management Review*, vol. 1 n°4, 46-55.

Miles R.E., C.C. Snow (2007), Organization theory and supply chain management: an evolving research perspective, *Journal of Operations Management*, vol.25, 459-463.

- Oliver K. (2003), When will supply chain management grow up ?, *Strategy + Business*, issue 32. [disponible sur www.strategy-business.com/press/16635507/03304]
- Paché G., C. Paraponaris (2006), *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, Les Editions de l'ADREG.
- Paché G. (2005), Logistique et entreprise virtuelle, *Revue Française de Gestion*, n°156, 131-134.
- Peck H., U. Jüttner (2000), Strategy and relationships: Defining the interface in supply chain contexts, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 11 n°2, 33-44.
- Pennings J.M. (1981), Strategically interdependent organizations, in P. Nystrom et W. Strabuck (eds), *handbook of organizational design*, vol. 1, Oxford Press, New-York, USA.
- Robinson E.P. Jr, F. Sahin (2006), Expanding the frontiers of operations management, in J.T. Mentzer, M. Myers, T.P. Stank (eds.), *Global supply chain management handbook*, Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
- Romelaer P. (2000), Rencontres et organisation, in D. Autissier et F. Wacheux (dir.), *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, Paris.
- Spens K.M., A.H. Bask, (2002), Developing a framework for supply chain management, *International Journal of Logistics Management*, vol.13 n°1, 73-88.
- Tan K.C. (2001), A framework of supply chain management literature, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 7, 39-48.
- Tarondeau J.C., R.W. Wright (1995), La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus, *Revue Française de Gestion*, n°104, 112-121.
- Thorelli H.B. (1986), Networks: between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol. 7 n°1, 37-51.
- Williamson O.E. (2008), Outsourcing : transaction cost economics and supply chain management, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 44 n°2, 5-16.