

EXTERNALISATION ET CRÉATION DE VALEUR AU SEIN DE LA « SUPPLY CHAIN » : L'ENTREPRISE ÉTENDUE

Sofiane Ayadi

Direction et Gestion | « La Revue des Sciences de Gestion »

2009/2 n°236 | pages 85 à 93

ISSN 1160-7742

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-2-page-85.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.

© Direction et Gestion. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Externalisation et création de valeur au sein de la « *Supply Chain* » : l'entreprise étendue

par *Sofiane Ayadi*



Sofiane AYADI
Docteur en Sciences de Gestion
Enseignant-Chercheur
ESCIIP (School of International Business)
Saint-Omer (France)

Jusqu'à des périodes encore proches (la décennie des années 1960), l'environnement économique était assez stable. La firme pouvait tabler sur une croissance régulière, avec une demande souvent supérieure à l'offre. Le client ou le marché avaient peu d'influence sur l'organisation. La production de masse s'avérait l'organisation la plus appropriée. Les entreprises cherchaient à réduire leurs coûts en agissant uniquement sur les volumes, grâce aux économies d'échelle et à l'effet d'expérience. Le modèle taylorien – fordien correspondait bien à ce contexte avec une certaine organisation du travail et des flux (travail à la chaîne, standardisation).

Dans un contexte de croissance irrégulière, on est passé d'une demande homogène à une demande variée. Le client est mieux informé et exige une qualité supérieure et de plus en plus de services incorporés au produit. De ce fait, l'entreprise ne peut plus considérer son environnement comme stable. Elle doit mettre en place des systèmes de veilles (concurrentielles, technologiques, législatives...) et organiser sa production de manière à pouvoir s'adapter.

En effet, l'accélération du changement dans les domaines techniques et technologiques, et l'évolution de la relation entre l'offre et la demande ont affecté l'organisation de la production industrielle et d'une façon générale, l'organisation de l'entreprise. Les sous-utilisations des machines et la hiérarchie linéaire par laquelle se succèdent les étapes de conception, d'industrialisation et de production montrent leurs limites. L'organisation par fonctions devient synonyme de ralentissements, de réticences car chaque fonction a tendance à se comporter comme un îlot avec ses propres objectifs, pas forcément en harmonie avec ceux des autres fonctions. Cette organisation pyramidale n'est plus de mise dans les économies actuelles.

La vision moderne de la gestion industrielle vise à éliminer de façon systématique tous les gaspillages (R. Schönberger et S. Moisy, 1983; T. Ohno, 1989; P. Baranger et J. Chen, 1995, 1997) et à rechercher l'amélioration continue de la flexibilité,

de la productivité et de la réactivité. L'entreprise doit partir des besoins du client et s'organiser pour répondre à la demande de façon rapide et efficace. Cette nouvelle préoccupation nécessite la refonte des systèmes de production traditionnels et le passage d'une organisation compartimentée et discontinuée à une organisation fluide et continue; d'une organisation balkanisée à une organisation favorisant les flux, les relations, les synergies, les complémentarités, les convergences; d'une organisation qui élève des murs à une organisation qui lance des ponts (H. Sérieyx, 1996).

Ainsi, il faut passer d'une logique de charges à une logique de flux, réduire tous les délais, tous les temps de circulation et de mise à disposition des informations pour accélérer la prise de décision. Il faut traiter et synchroniser les flux de la chaîne de valeur (M. Porter, 1986; P. Lemaître, 1989; J.-P. Brechet, 1998; N. Fabbes-Costes, 2002); les trois flux qui s'organisent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation: les flux physiques, les flux informationnels et les flux financiers (J.-M. Aurifueille et al., 1997).

1. Optimisation des flux aux interfaces intra et inter-organisationnelles

Dans le contexte qui se dessine, les performances globales de l'entreprise dépendent non seulement d'une intégration efficace des flux internes mais, également et peut-être autant, sinon plus, des flux externes. En effet, la flexibilité est aujourd'hui très recherchée par les entreprises soumises aux fortes fluctuations des marchés. Avec la baisse rapide des coûts de traitement, de transmission et de stockage de l'information, de nouvelles formes d'organisation de l'entreprise apparaissent. La plupart des tâches sont exécutées en externe par des entreprises spécialisées (A. Paulraj et I.J. Chen, 2007). Des sociétés telles qu'Alcatel ou Ericsson rêvent d'une « entreprise sans usines »

pour se concentrer sur la conception et le design des produits ainsi que sur leur développement.

La désintégration des structures organisationnelles a favorisé l'apparition des entreprises « transactionnelles », organisations intermédiaires entre marché et hiérarchie (F. Fréry, 1996). Les formes hybrides qui en résultent accroissent l'enjeu de la maîtrise des flux, surtout aux interfaces inter-organisationnelles (K. Evrard Samuel et A. Spalanzani, 2006). Ces nouvelles structures ont fait l'objet de nombreuses études de la part des économistes, des sociologues et surtout des auteurs de management qui considèrent que la notion de frontières de la firme devient de plus en plus complexe.

Dans cet article, nous nous intéresserons au réseau présenté par une entreprise pivot ou « broker » (B. Guilhon et P. Gianfaldoni, 1990) externalisant des opérations productives auprès de partenaires. Cette entreprise peut souhaiter ne pas dépasser des seuils critiques en termes de taille, ce qui la pousse à externaliser certaines activités à faible avantage compétitif. Ce type de réseau est considéré par P. Jeanblanc et P.X. Meschi (1994) comme un réseau de type V, relations d'échanges verticaux ayant une logique de transfert de ressources complémentaires. La solidarité entre les « partenaires » et leur confiance mutuelle restent la clé de voûte du système.

En effet, seul le partenariat vertical peut être qualifié de partenariat stratégique (B. Garrette et C. Donada, 1995, 1996). Cette expression est réservée aux relations clients — fournisseurs respectant les critères suivants :

le partenariat résulte d'un choix stratégique de part et d'autre ;
il repose sur un partage des tâches et des responsabilités ;
il couvre tout le processus industriel depuis la conception jusqu'à la livraison du produit.

Le Tableau 1 synthétise les nouvelles tendances, les nouveaux enjeux et les freins/difficultés comme les bénéfiques souhaités quant à la mise en place d'un management intégré des processus de la chaîne logistique.

C'est dans ce contexte que la logistique est devenue une fonction transversale. Elle doit être en relation permanente avec les princi-

Tendances	Enjeux	Freins et difficultés	Bénéfices souhaités
<ul style="list-style-type: none"> - Globalisation des marchés, internationalisation de l'économie et accroissement des poussées concurrentielles. - Recentrage et externalisation - Les alliances stratégiques - Supply Chain Collaboration - Multiplication des prestataires spécialisés (transport, entreposage, informatique...) - Multiplication des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et des outils d'optimisation - Marques distributeurs, Hard Discount, cartes de fidélité... 	<ul style="list-style-type: none"> - Le passage d'un marché local, régional, national à un marché global - Maîtrise des flux intra organisationnels mais surtout inter-organisationnels - Amélioration permanente du service client - Réduire le besoin en fonds de roulement - Améliorer la rentabilité de l'outil de production - La réduction des délais et la suppression des ruptures... 	<ul style="list-style-type: none"> - Résistance/adaptation au changement des méthodes de travail - Développer une culture internationale et des synergies groupe - Cerner les processus stratégiques pour l'entreprise - Les réticences au partenariat - Abondance d'outils informatiques insuffisamment adaptés ou performants - Insuffisances des outils de mesure de la performance globale... 	<ul style="list-style-type: none"> - Des processus mieux définis et plus structurés - Amélioration de la relation avec les tiers amont et aval - Gains de parts de marché - Accélérer la circulation des flux - Diminution des prix de revient - Amélioration du niveau de service et de la productivité...

Tableau 1 La mise en place du Supply Chain Management

Niveau 0 <i>Logistique traditionnelle</i>	Niveau 1 <i>Logistique fonctionnelle</i>	Niveau 2 <i>Chaîne logistique intégrée</i>	Niveau 3 <i>Logistique globale (Supply Chain)</i>	Niveau 4 <i>E-Chain</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Fonction d'exécution des opérations physiques d'entreposage et de transport 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonction opérationnelle de pilotage des flux physiques de production et de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonction tactique de planification des flux Approvisionnements/ Production/Distribution/Ventes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonction stratégique d'intégration et d'optimisation globale des flux au niveau de la Supply Chain: le concept de Supply Chain Management 	
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité et fiabilité des livraisons peu prévisibles • Pas de réflexion approfondie sur les processus logistiques • Peu d'indicateurs et de suivi... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision linéaire de la chaîne logistique • Chaque fonction est motivée par ses propres indicateurs • Une sous-optimisation d'ensemble en résulte... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision intégrée de la chaîne logistique au niveau de l'entreprise • Indicateurs communs motivant toutes les fonctions • Partage de l'information incomplet entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision étendue de la chaîne logistique: « entreprise étendue » • Partage de l'information aboutissant à un partage optimisé des prises de décision • Intégration des systèmes d'informations interentreprises • Commerce électronique/Gestion de la relation clientèle ... 	

Tableau 2 Les niveaux de maturité de la Supply Chain

pales fonctions du système de production et, en particulier, avec la fonction Achats pour fiabiliser les livraisons en provenance des fournisseurs, la fonction Industrielle pour mener à bien la réduction du temps de défilement et la définition permanente des besoins en matières premières et/ou en composants et la fonction Commerciale pour la prévision des commandes (J. Colin et G. Paché, 1988; J. Pons et P. Chevalier 1993; J.-M. Aurifeille et al., 1997; A. Halldorsson et al., 2005).

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, et les outils d'optimisation concourent à la révélation d'une logistique transverse et rationnelle au sein de l'entreprise (N. Fabbes-Costes, 2000, 2002). Cependant, un environnement favorable est nécessaire à l'éclosion d'un modèle totalement transversal. Il comprend tant une partie organisationnelle qu'une partie informatisée.

2. Les niveaux de maturité de la Supply Chain

La logistique a eu une lente maturation pour devenir une véritable démarche stratégique dans le fonctionnement des entreprises (J. Colin, 2002; J. Colin et N. Fabbe-costes, 2007). La tendance actuelle de la terminologie est celle de Supply Chain, qu'on pourrait traduire par logistique globale. Globale, parce qu'elle regroupe l'ensemble des acteurs et des tâches agissant sur le flux pour permettre d'amener un bien de l'état de matière première à celui de produit fini. Le Tableau 2 synthétise les différents niveaux de maturité de la Supply Chain.

Après la deuxième guerre mondiale, la logistique d'entreprise s'est principalement développée dans les entreprises industrielles. C'est grâce au développement du concept marketing aux États-Unis puis en Europe que le service à la clientèle deviendra alors la pierre angulaire de la démarche logistique (G. Paché, 1994).

Pendant les années 1970, la logistique était considérée comme un ensemble de méthodes, d'outils et de techniques ayant pour but de gérer les flux physiques de l'entreprise. L'objectif était la recherche d'une certaine fluidité à travers la réduction des capacités nécessaires à la circulation des flux (J. Colin, 1996). Dans les années 1980, elle est devenue une fonction de l'entre-

prise au même titre que les autres fonctions. Sa mission visait à coordonner et à améliorer surtout la circulation des flux internes (J. Colin et G. Paché, 1988; J. Pons et P. Chevalier, 1993; J.-M. Aurifeille et al., 1997). Le logisticien devient un médiateur chargé de trouver le meilleur compromis entre les intérêts de chacune des fonctions de l'entreprise.

Parvenue en phase de maturité (années 1990), « la logistique privilégie désormais sa dimension transversalité, qui lui permet de mobiliser toutes les ressources internes (celles de la firme), mais surtout externes (celles de ses partenaires), nécessaires à la mise en œuvre d'une chaîne logistique complexe, faite de multiples acteurs étroitement imbriqués et interdépendants les uns des autres » (J. Colin, 1996, p. 104). Ainsi, la logistique a évolué d'une approche centrée sur les interfaces intra-organisationnelles à une approche multi-acteurs tenant compte des interfaces inter-organisationnelles (G. Paché et J. Colin, 1999, 2000).

Aujourd'hui, l'intégration de la logistique dans la stratégie de l'entreprise est largement reconnue comme un moyen de réduire les coûts, de pénétrer de nouveaux marchés et d'améliorer le service au client. Ces axes nouveaux d'évolution s'articulent autour de la prise en compte croissante de la notion de services et non pas seulement de la notion de coûts logistiques; ainsi que du rôle croissant joué par les systèmes d'information pour piloter l'ensemble des flux de l'entreprise.

La Supply Chain ne doit pas être confondue avec le concept de SCM qui désigne les outils et les méthodes de management permettant d'optimiser l'ensemble de la chaîne. Le SCM n'est pas à proprement parler une démarche révolutionnaire. Il est une synthèse des démarches d'amélioration de la performance qui se sont succédé ces dernières années. Il sera amené à accroître la compétitivité de tous les partenaires impliqués dans l'échange en mettant l'accent sur l'optimisation des flux entre organisations.

3. Intégration externe des chaînes logistiques dans la Supply Chain

Le terme SCM a été introduit par les consultants au début des années 1980. Depuis le début des années 1990, les académiciens ont essayé de lui donner une structure. Les premiers travaux ont

été menés par M. Christopher (1992, 1994). Il considère que le SCM s'inscrit dans la continuité d'une logistique stratégique intégrative à laquelle le SCM emprunte de nombreux éléments. Il met l'accent sur l'évolution des structures organisationnelles tant en interne qu'en externe. Les entreprises doivent ainsi passer d'un système structuré en fonction à une logique en termes de processus, d'une notion de profit à une notion de performance (éléments financiers et non financiers), d'une gestion des produits à une gestion des clients, d'une logique verticale à une logique virtuelle (M. Christopher, 1997). En 1999, l'auteur introduit la notion de « chaîne logistique agile » qui suscite une « adaptation rapide, stratégique, et opérationnelle aux changements à grande échelle et imprévisibles de l'environnement. L'agilité implique la réactivité d'une extrémité de la chaîne à l'autre. Elle se focalise sur l'élimination des freins qu'ils soient organisationnels ou techniques » (M. Christopher, p. 3).

Récemment, une définition unifiée du SCM et un modèle conceptuel ont été proposés par J.-T. Mentzer et al. (2001, pp. 14-15). Les auteurs définissent le SCM comme : « la coordination systématique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne ».

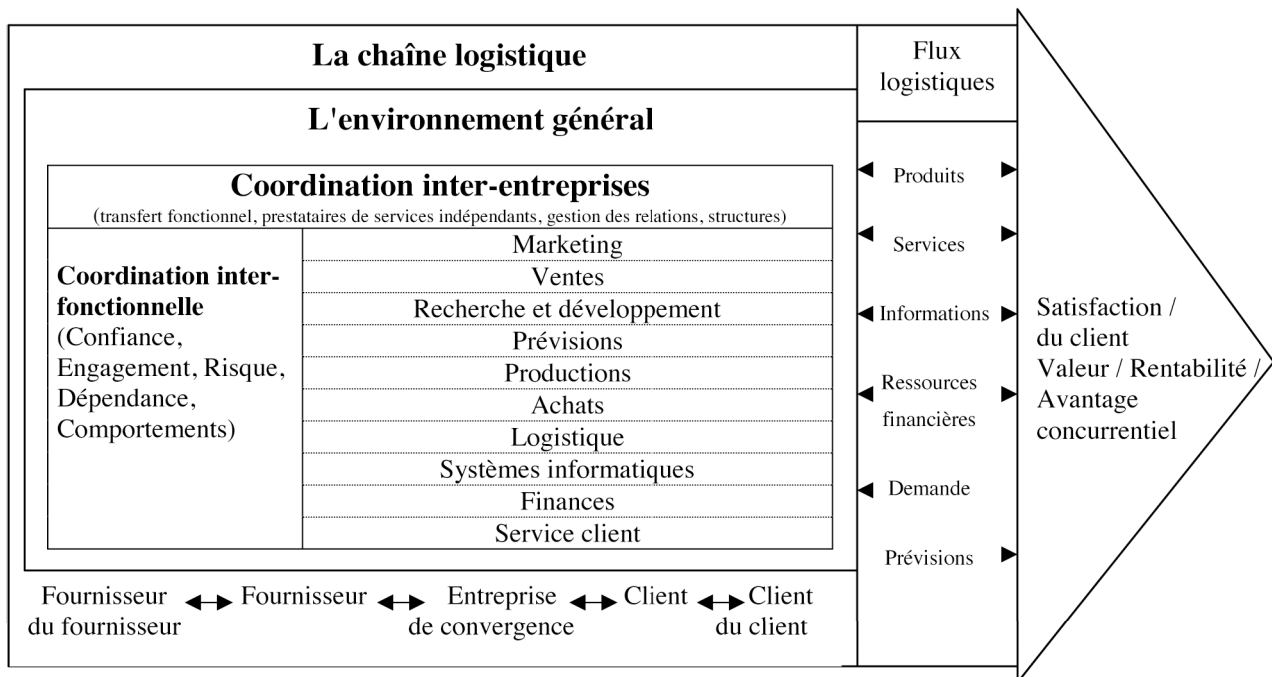
Cette définition a permis le développement du modèle de SCM. La Figure 1 montre le rôle essentiel de la création de valeur et de la satisfaction du client pour gagner un avantage concurrentiel et améliorer la rentabilité au niveau individuel et collectif. Ce qui

suppose une coordination inter-fonctionnelle et inter-entreprises sans failles.

Nous pouvons citer quelques exemples d'enjeux quantifiés rencontrés régulièrement par IBM dans les missions de déploiement de Supply Chain (O. Songeur, 2002):

- Qualité de service: + 2 à 5 % des ventes.
 - Planification: baisse de 5 à 10 % des coûts de production.
 - Distribution: baisse de 10 à 20 % des coûts des stocks.
 - Transport: baisse de 10 à 20 % des coûts des transports.
 - Approvisionnements: baisse de 5 à 20 % des coûts de possession.
 - Mise sur le marché: 15 à 30 % de réduction du temps.
- En outre, IBM a transformé sa propre Supply Chain. Les résultats sont significatifs:
- Les délais de planification sont passés de 45 jours à 20 jours.
 - La qualité de service est passée de 30-60 % à 91-95 %.
 - Les délais du cycle de commande – livraison sont passés de 35-65 jours à 2 -23 jours.
 - La rotation des stocks est passée de 4.2 à 6.0.

Le SCM est considéré par les praticiens, les consultants et les académiciens comme le chemin qui mène à l'entreprise étendue. C'est un groupe d'entreprises qui sont légalement séparées mais stratégiquement alignées et opérationnellement interdépendantes. Elles s'intéressent aux opportunités spécifiques du marché (N.P. Greis et J.D. Kasarda, 1997). L'avantage de l'entreprise étendue découle de l'aptitude à exploiter rapidement non seulement les ressources internes d'une entreprise mais les ressources collec-



Source : J.-M. Mentzer et al., 2001, p. 15.
Figure 1 Modèle de Supply Chain Management

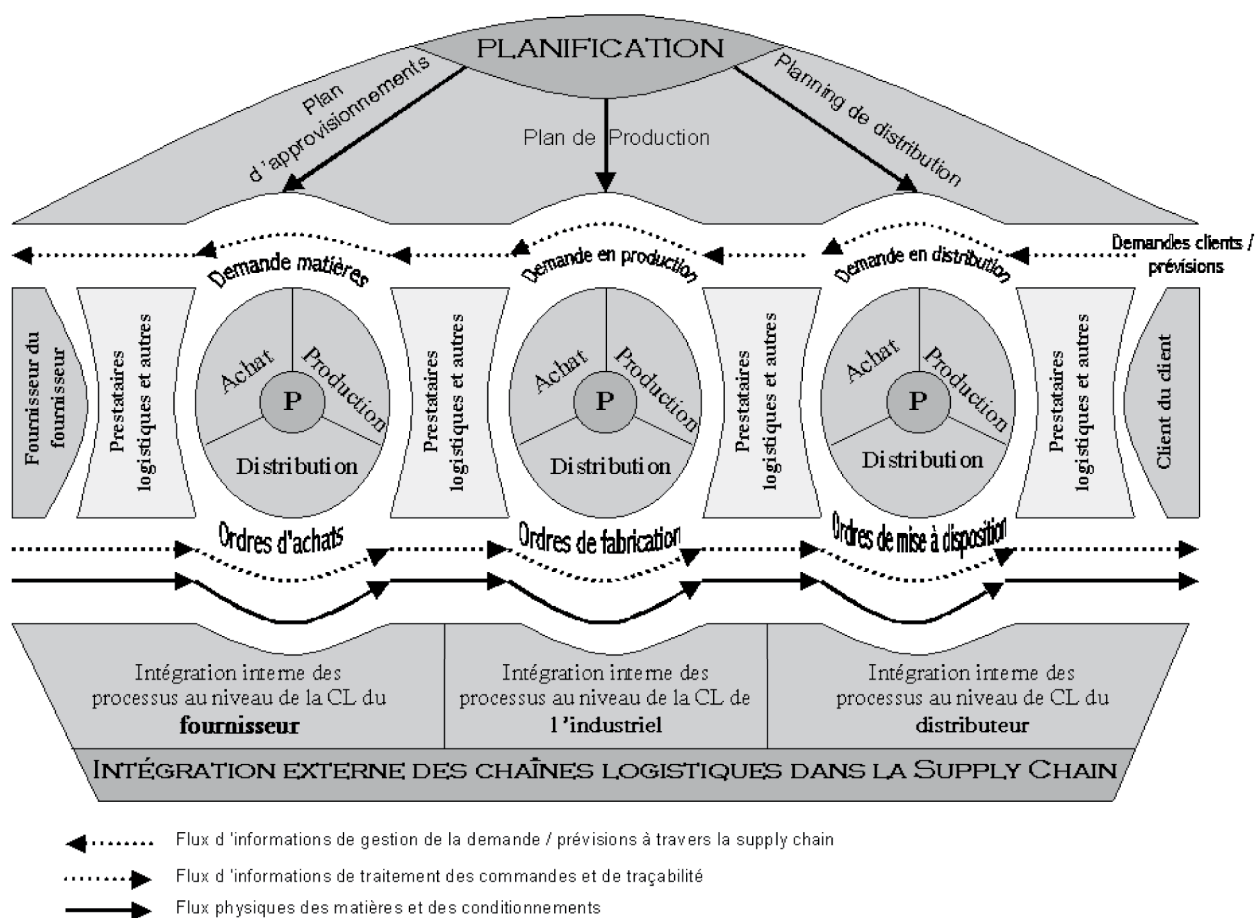


Figure 2 L'entreprise étendue

tives de l'ensemble du réseau allant du fournisseur du fournisseur au client du client. La complexité des produits d'aujourd'hui nécessite une gamme plus large de ressources, d'habiletés et de technologies qu'une entreprise seule ne peut détenir. L'architecture des systèmes de production où la chaîne de valeur était intégrée verticalement dans une entreprise ou organisée autour d'une entreprise dominante et quelques fournisseurs/sous-traitants, doit être remplacée par un ensemble d'entreprises alliées dont les rapports seront basés sur des buts mutuels et non sur un rapport hiérarchique.

Afin d'emprunter avec succès le chemin qui mène à l'entreprise étendue, il faut, d'une part définir le niveau d'intégration et choisir avec soin les partenaires, d'autre part accorder un rôle stratégique aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). En d'autres termes, il faut mettre en place des systèmes coopératifs de planification, de prévision et de réapprovisionnement (SCPPR) fondés sur la demande réelle (G. Paché, 2002).

La représentation suivante de la Supply Chain (Figure 2) synthétise le fonctionnement de l'entreprise étendue. Une planification d'ensemble et unique permettant d'établir un plan d'approvisionnement, un plan de production et un planning de distribution,

structure les activités de chacun à partir des demandes des clients réelles ou très probables. Cette planification est établie et harmonisée avec chaque planification (P) des différentes chaînes logistiques (CL).

Idéalement, une véritable stratégie Supply Chain Management doit permettre non seulement de redistribuer certaines activités de l'entreprise vers les fournisseurs mais surtout de fournir une visibilité d'ensemble pour les différents acteurs de l'entreprise tout en remettant en cause les interfaces inter-organisationnelles, par une intégration plus forte des moyens logistiques, des flux d'information et des systèmes de pilotage.

Zara est un exemple intéressant d'une nouvelle organisation Supply Chain. Elle est estimée comme une des plus performantes par les spécialistes mondiaux de l'industrie textile. En effet, l'entreprise crée, fabrique et met en vente un produit en 15 jours, ce qui est largement inférieur aux délais de ses concurrents : H & M, Gap, Benetton... La recherche et le choix de nouveaux produits sont effectués par consensus entre les stylistes (copier la collection des grandes marques, et des grands couturiers), les commerciaux (remontée d'informations des 646 boutiques dans le monde en temps réel), et les acheteurs (suivi des fournisseurs de tissus). Le processus de fabrication est fondé sur des relations entre les

usines et une myriade de sous-traitants situés géographiquement à proximité du siège social et proche des plates-formes logistiques d'Arteixa et de Saragosse. Afin de réduire les coûts, l'entreprise mise sur la distribution de ses produits (les magasins sont bien situés, des promotions sur les lieux de ventes...) et ne fait aucun stock. Ainsi, les ventes s'accroissent, l'entreprise ouvre sans cesse de nouveaux magasins, et accroît sa notoriété.

4. La planification des flux: moteur de la logistique globale

De nos jours, de mauvaises planification, exploitation et communication de la demande se traduisent généralement par un plan de prévision non conforme à la réalité. Il en résulte une perte de qualité et de rentabilité dans l'atteinte de la satisfaction des besoins du client (le manque d'opportunités d'achat, des coûts de transport plus élevés, des pertes de rendement en production...).

Ainsi, la planification des flux de la demande apparaît comme un élément-clé de la réussite d'un système de gestion des flux logistiques (P. Rodocanachi et al., 2001). En effet, elle marque le point d'entrée de la chaîne logistique. Elle joue un rôle important, celui de prévoir la fabrication des produits ainsi que l'approvisionnement des matières en concordance avec les attentes du marché (C. Terrand, 1998).

Chez Fleury-Michon, le n° 1 des plats cuisinés frais et des jambons supérieurs de porc et de volaille, le premier maillon de la chaîne logistique, c'est la prévision des ventes. Et cette prévision doit être la plus proche possible de la réalité. Elle constitue un avantage concurrentiel décisif sur son marché ou le maître mot est « le juste-à-temps ». Pour cela, l'équipe en charge de la prévision dispose d'un outil de calcul des prévisions des ventes dans lequel sont intégrés les historiques de ventes passées, les nouveaux objectifs de vente, les nouveaux lancements de produits, les opérations promotionnelles... Les commandes en portefeuille sont ensuite suivies heure par heure, produit par produit, client par client. Si des écarts importants sont constatés, des ajustements et des corrections interviennent sur les procédures des prévisionnistes.

Depuis quelques années, les nouvelles technologies de l'information et de la communication et les nouveaux outils et méthodes

de planification et d'optimisation des flux logistiques ont été développés. N. Fabbes-Costes (2000) regroupe ces derniers selon les trois axes de la démarche SCM (axe décisionnel, axe entreprise étendue, axe opérationnel): en technologies d'aide à la décision, qui organisent la cohérence des flux décisionnels; en technologies d'interface, qui instaurent un suivi des engagements coopératifs et des communications entre chaque partenaire de la chaîne; et en technologies de pilotage, qui suivent, évaluent et intègrent les processus majeurs du SCM (Tableau 3).

Les ERP sont des progiciels de gestion intégrée (L. Arcis, 1999; S. Murlon et L. Neyer, 2002). Ils sont découpés en modules correspondant à des ensembles cohérents de fonctionnalités: module de gestion de la production, d'approvisionnement et des stocks/Module comptable, achats et force de vente/module de comptabilité générale, de comptabilité analytique... Ils trouvent leur pleine utilisation sur un horizon moyen et court terme mais ils ne répondent pas complètement au long terme (investissements stratégiques) ou encore au très court terme (pilotage ateliers ou entrepôts) (J. Percevault et al., 1999).

Ainsi, depuis quelques années, une nouvelle génération d'outils connue sous le nom d'APS a été développée afin d'assurer le pilotage des flux tout au long de la chaîne logistique de manière optimale. Les APS permettent de trouver l'équilibre entre toutes les ressources (matières premières, main d'œuvre et capacités physiques) et la demande pour faire des prévisions de vente, planifier la production, les transports, les approvisionnements, gérer les stocks...

Au très court terme, les SCE, des progiciels d'optimisation de la logistique de distribution assurent la gestion des entrepôts, des transports et une gestion avancée des commandes. Quant aux MES, elles représentent des solutions pour le contrôle et l'optimisation de l'exécution de la production.

Constituées de plusieurs outils ou modules intégrés, les solutions de SCM assurent la planification de la demande, de la distribution, de la production et aussi, pour certaines, des transports. Elles tiennent compte de tous les événements qui surviennent dans et autour de l'entreprise. Pour résoudre les problèmes, elles proposent, en temps réel ou presque, une nouvelle planification de la SCM.

En ce qui concerne l'état d'avancement du Supply Chain management dans les entreprises, l'interfaçage entre les deux extrémités

DEMARCHE	→ FONDEMENTS ←	OUTILS
Axe décisionnel	Cohérence et célérité des flux décisionnels. Mesure de la performance	APS (Advanced planning system), outils SCM, bases de données, datawarehouse
Axe entreprise étendue	Coopération, communication, partenariats. Suivi des engagements	EDI (Electronic Data Interchange), Internet, Intra et Extranet, ECR (Efficient Consumer Response), GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements), CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), SRM, CRM, Call Centers, les places de marché
Axe opérationnel	Satisfaction des clients et des actionnaires. Suivi, évaluation et intégration des processus majeurs	Technologies de pilotage ERP (Enterprise Resource Planning), MES (Manufacturing Execution systems), SCE (Supply Chain Execution)

Technologies d'interface. Source : adapté de Fabbes-Costes, 2000.
Tableau 3 : Les fondements du SCM: une démarche et des technologies informatiques

de l'axe « approvisionnements – ventes » est en bonne voie, grâce à l'instauration de pratiques permettant d'aligner des procédures de gestion partagée des approvisionnements (GPA) et des calculs des besoins sur un même système d'information (F. Jawab et al., 2006). En revanche, le second axe, transversal au premier et partant de la planification pour descendre jusqu'à l'exécution, est loin d'être intégré (F. Rochet, 2003; M. Freitas, 2003).

Néanmoins, de nouvelles solutions de gestion des flux au niveau de l'exécution (par exemple le Supply Chain Event Management – SCEM) sont de plus en plus proposées par les éditeurs tels que : Logility ou SAP. En outre, de nouvelles collaborations entre industriels et distributeurs ont vu le jour, à l'instar du « Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment ». C'est ainsi que Blédina (groupe Danone) et Dairy Crest (Yoplait) ont mis en place une stratégie relationnelle de type CPFPR avec les plus grandes enseignes. En fait, il s'agit d'un processus d'intégration de plusieurs concepts (ECR, GPA, Category Management...). Il cherche à établir une coopération entre deux partenaires qui acceptent de rapprocher leurs informations commerciales. Il permet de coordonner les plans de réapprovisionnement des acteurs concernés (T. Rybeck, 1999).

Quant aux nouveaux concepts de SRM (Supplier Relationship Management) et CRM (Customer Relationship Management), selon que l'entreprise est client ou fournisseur, elle sera amenée à gérer ses relations avec des fournisseurs d'une façon optimale en les triant sur le volet. Ce qui permettra de réaliser des économies. Dans le cadre du CRM, elle aura pour objectif d'accroître le chiffre

d'affaires en augmentant les ventes en volume et/ou en valeur. Ces pratiques ont pour but la rétention client et l'accroissement de la valeur client.

5. La mesure et l'évaluation de la performance

Les instruments de mesure strictement financiers (la valeur des stocks, le coût de production, le prix par action, la valeur ajoutée économique...) trouvent désormais leurs limites comme seuls indicateurs de mesure de la performance. Ceci est dû au fait qu'ils génèrent et communiquent des informations relatives essentiellement aux relations entre les actionnaires et les managers de l'organisation. Il faut les compléter par de nouveaux indicateurs tenant compte des clients, des fournisseurs, des employés... (M. Nakhla, 2006; A. Braithwaite, 2007).

Compte tenu des changements organisationnels, le concept de mesure de la performance devrait s'appuyer sur « un système intégré de mesure de la performance globale » (SIMPeG). Parmi les travaux dans ce domaine, on peut citer le concept de « Balanced Scorecard » ou « Tableau de Bord Prospectif (TBP) » (R.S. Kaplan & D.P. Norton, 1992, 1993, 1996-1998) et la démarche de « Stakeholder Approach » (AA. Atkinson et al., 1997). Ces auteurs s'accordent à dégager trois fonctions principales d'un système de mesure de la performance stratégique :

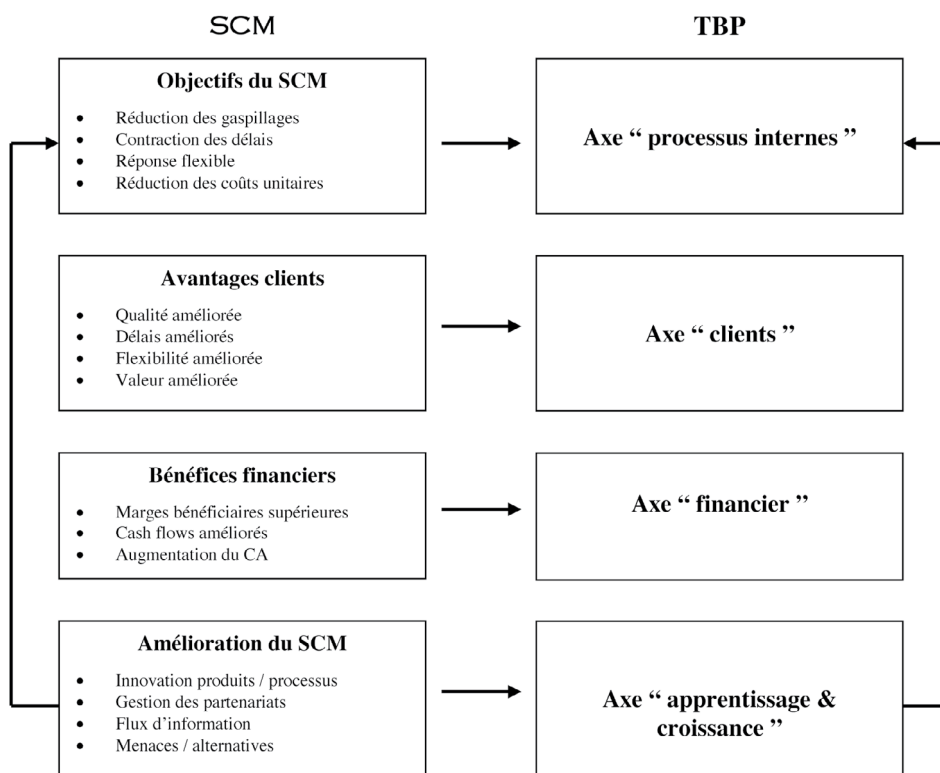


Tableau.4 : Lien entre le Supply Chain Management et le Tableau de Bord Prospectif. Source : Brewer, 2001, p. 57.

- La fonction de coordination de la mesure de la performance conduit les décisionnaires à focaliser leur attention sur les objectifs primaires et secondaires de l'entreprise.
- La fonction de suivi permet de confronter les résultats aux conditions des uns et des autres.
- La fonction de diagnostic aide, elle, à comprendre comment la performance des processus affecte la performance et l'apprentissage organisationnels.

D'autres travaux (J. Morana, 2000, 2002; P.C. Brewer, 2001) ont fait le lien ou le « couplage » entre le SCM et le Tableau de Bord Prospectif (TBP). Par exemple, P.C. Brewer présente un tableau qui illustre la manière dont le TBP s'intègre dans un environnement SCM (Tableau 4).

La dimension « objectifs du SCM » part du principe que toutes les chaînes logistiques s'emploient à s'améliorer afin de créer des « avantages clients ». Ce qui leur permettra de réaliser des « bénéfices financiers ». Néanmoins, pour rester compétitives, elles doivent continuellement s'améliorer dans les domaines de l'innovation de produits/processus, du partage des connaissances avec les employés (gestion des partenariats), de la gestion des flux d'information et sur l'évaluation de leur performance par rapport aux menaces et/ou alternatives potentielles du marché (« amélioration du SCM »). Ces quatre dimensions renvoient aux quatre classifications de mesures du TBP (axe « processus internes », axe « clients », axe « financier » et axe « apprentissage et croissance »).

Malgré les difficultés liées à l'application d'un système intégré de mesure de la performance globale (J. Bourrier et al., 1998) notamment celles d'associer tous les acteurs concernés par ces changements à une démarche commune, il reste l'outil le plus adapté aux exigences actuelles d'informations pour le pilotage des organisations. Il privilégie la vision stratégique par rapport aux attitudes traditionnelles de contrôle.

Conclusion

Les entreprises à la stratégie mature (leaders, innovateurs, suiveurs) ont pris conscience de la dimension globale qu'il faut accorder au pilotage des flux. Elles ont évolué vers des systèmes intégrés incluant les partenaires amont et aval (la Supply Chain). À partir d'une définition réaliste du niveau d'intégration et en choisissant avec soin les partenaires, elles ont emprunté avec succès le chemin qui mène à l'entreprise étendue. Ce concept est devenu aujourd'hui une réalité impliquant une nouvelle forme de concurrence, que certains appellent « coopération », alliances des mots coopération et compétition. L'entreprise étendue est considérée comme un système à part entière qui se rapproche d'un mode de coordination par le marché (les mécanismes de prix, l'allocation optimale des ressources...) et d'un mode de coordination hiérarchique (le contrôle, l'intégration...).

Cette nouvelle génération d'entreprises peut profiter de l'évolution du commerce électronique d'un simple modèle de transfert d'information à un véritable « commerce en réseau » basé sur

un réseau interconnecté de places de marché et d'entreprises fournisseurs et clientes. Toutefois, ceci nécessitera des reconfigurations d'autant plus radicales de la Supply Chain que le niveau d'intégration entre les acteurs est fort et que le volume d'échanges et de transactions on-line est potentiellement élevé.

Dans les années à venir, la concurrence entre les entreprises sera davantage déterminée par celle entre réseaux d'entreprises, c'est-à-dire entre de véritables équipes, capables d'engendrer le changement et d'influencer l'évolution du marché (la proactivité).

Bibliographie

- Arcis, L., « L'impact des ERP sur la chaîne logistique », *Logistique & Management*, 1999, Vol. 7, N° 1, pp. 27-42.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. et Wells, R.B., « Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale », *L'Expansion Management Review*, 1997, N° 87, pp. 78-87. Traduction de : « A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement », *Sloan Management Review*, Vol. 38, N° 3, pp. 25-37.
- Aurifelle, J.-M., Colin, J., Fabbe-Costes, N., Jaffeux, C. et Paché, G., *Management logistique : une approche transversale*, Editions Litec, Paris, 1997.
- Baranger, P. et Chen, J., *Gestion de la production*, Vuibert, Paris, 1995.
- Baranger, P. et Chen J., « Juste A Temps », *Encyclopédie de Gestion*, 1997, Tome 2, pp. 1726-1739.
- Bourrier, J., Guillot, J.-M. et Locherer, C., « Mise en place d'un système d'indicateurs de performances », *Revue Française de Gestion Industrielle*, 1998, Vol.17, N° 2, pp. 23-41.
- Braithwaite, A., « Performance measurement and management in the Supply Chain », Published in *Global Logistics : New Directions in Supply Chain Management*, Fifth Edition, Edited by Donald Waters, 2007, pp. 253-272.
- Brechet, J.-P., *Le thème de la valeur : transversalité, ambiguïté et enjeux*, in *Valeur, marché et organisation*, Brechet, J.-P., (Coord), Presses Académiques de l'Ouest, Nantes, 1998.
- Brewer, P.C., « Le tableau de bord prospectif, outil d'alignement des mesures de performance de la chaîne logistique : l'exemple de Dell », *Logistique & Management*, 2001, Vol. 9, N° 2, pp. 55-62.
- Christopher, M., *New direction in logistics*, in Cooper, J. (Ed.), *Logistics and distribution planning*, Kogan Page, London, 1994, 2nd ed., pp. 15-24.
- Christopher, M., *Marketing Logistics*, Butterworth Heinemann, 1997.
- Christopher, M., « Les enjeux d'une Supply Chain globale », *Logistique & Management*, 1999, Vol. 7, N° 1, pp. 3-6.
- Colin, J., « La logistique : Histoire et Perspectives », *Logistique & Management*, 1996, Vol. 4, N° 2, pp. 97-110.
- Colin, J. et Paché, G., *La logistique de distribution*, Chotard et Associés Éditeurs, Paris, 1988.
- Colin, J., « De la maîtrise des opérations logistiques au Supply Chain management », *Gestion 2000*, 2002, janvier – février, pp. 59-75.
- Colin, J. et N. Fabbe-costes, « Formulating Logistics Strategy », Published in *Global Logistics : New Directions in Supply Chain Management*, Fifth Edition, Edited by Donald Waters, 2007, pp. 33-54.

- Evrard Samuel, K. et Spalanzani, A., « Stratégies de localisation et Supply Chain Management », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, novembre-décembre, N° 222, pp. 25-34.
- Fabbes-Costes, N., « Supply Chain Management: concepts et pratiques », Conférence-débat à l'IAE d'Aix en Provence, avril, 2000.
- Fabbes-Costes, N., « Evaluer la création de valeur du Supply Chain Management », *Logistique & Management*, 2002, Vol. 10, N° 1, pp. 29-36.
- Freitas, M., « Supply Chain Management: une démarche vers l'entreprise étendue », *Logistiques Magazine*, 2003, N° 178, juin, pp. 70-75.
- Fréry, F., « L'entreprise transactionnelle », *Annales des Mines*, 1996, N° 45, pp. 66-79.
- Garrette, B. et Donada, C., « Le partenariat vertical: définition et exemples », *Cahier de Recherche du groupe HEC*, 1995, N° 545, pp. 1-36.
- Garrette, B. et Donada, C., « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires? », *Cahier de Recherche du groupe HEC*, 1996, N° 574, pp. 1-18.
- Greis, N.P. et Kasarda, J.-D., « Enterprise logistics in the information era », *California Management Review*, 1997, Vol.39, N° 4, pp. 55-78.
- Guilhon, B. et Gianfaldoni, P., « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Économie Industrielle*, 1990, N° 51, pp. 97-112.
- Halldorsson A. et al., « How Inter-organisational Theories Contribute to Supply Chain Management », Published in *Supply Chain Management: European Perspectives*, René de Koster – Werner Delfmann (Editors) – Copenhagen Business School Press, 2005, pp. 11-36.
- Jawab, F., Bouami, D. et Talbi, A., « Le réapprovisionnement continu dans les réseaux industriels, vers une meilleure gestion des interfaces de la Supply Chain », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, mars-avril, N° 218, pp. 123-137.
- Jeanblanc, P. et Meschi, P.X., « Le réseau, un outil stratégique de gestion du processus de création de valeur », Territoires et PME-PMI en réseau, 1^{er} colloque de management des réseaux d'entreprises, Ajaccio, 1994.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., « The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, 1992, Vol. 70, N° 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P., « Putting the balanced scorecard to work », *Harvard Business Review*, 1993, Vol. 71, N° 5, pp. 134-147.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston (MA) 1996; traduction française (1998): *Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique: les 4 axes du succès*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Lemaitre, P., « Analyse de la valeur et amélioration des processus tertiaires », *Travail et Méthodes*, 1989, N° 477, p. 107-109.
- Mentzer, J.-T., Dewitt, W. et Keebler, J.-S., « Définir le Supply Chain Management », *Logistique & Management*, 2001, Vol. 9, N° 2, pp. 3-18.
- Morana, J. et Paché, G., « Supply Chain Management et tableau de bord prospectif: à la recherche de synergies », *Logistique & Management*, 2000, Vol. 8, N° 1, pp. 77-88.
- Morana, J., « Le tableau de bord stratégique – Supply Chain management: perceptions d'acteurs internes d'une organisation du secteur de la haute technologie », *Revue Française de Gestion Industrielle*, 2002, Vol. 21, N° 1, pp. 55-72.
- Mourlon, S. et Neyer, L., « Tout ce que nous avons voulu savoir sur les ERP: qu'attendre des progiciels de gestion intégrés? », *Revue Française de Gestion Industrielle*, décembre 2002, pp. 119-158.
- Nakhla, M., « Supply Chain Management et performance de l'entreprise « Value Based Supply Chain Management Model » », *Logistique & Management*, 2006, Vol. 14, N° 1, pp. 65-77.
- Ohno, T., *L'esprit Toyota*, Masson, Paris, 1989.
- Paché, G., *La logistique: enjeux stratégiques*, Vuibert, Paris, 1994.
- Paché, G. et Colin, J., *Exploring the evolution of the logistics channel in electronic commerce: a research program*, Proceedings of the Ninth Biennial World Marketing Congress, Qawra, June 1999, pp. 5-10.
- Paché, G. et Colin, J., *Recherche et applications en logistique: des questions d'hier, d'aujourd'hui et de demain*, in Fabbes-Costes, N., Colin, J. & Paché, G., (Coord.), *Faire de la recherche en logistique et distribution?*, Vuibert – Fnege, Paris, 2000, pp. 31-53.
- Paché, G., « L'évolution des relations logistiques entre industriels et détaillants: coopération ou simple coordination? », *Gestion 2000*, janvier – février 2002, pp. 109-125.
- Paulraj, A. et Chen I.J., « Environmental Uncertainty and Strategic Supply Management: A Resource Dependence Perspective and Performance Implications », *The Journal of Supply Chain Management*, Summer 2007, pp. 29-42.
- Percevault, J., Baena, M. et Miszewski, F., « Les ERP, une étape vers la Supply Chain », *Logistiques Magazine*, 1999, N° 142, pp. 78-84.
- Pons, J. et Chevalier, P., *La logistique intégrée*, Hermès, Paris, 1993.
- Porter, M.E., *L'Avantage concurrentiel*, Copyright Interéditions, Paris, 1986.
- Rochet, F., « L'attrait de gains rapidement tangibles », *Stratégie Logistique*, 2003, N° 54, pp. 69-73.
- Rodocanachi, P., Pelletier, E. et Samanich, N., « Planification fédérée et Supply Chain », *L'Expansion Management Review*, septembre 2001, pp. 31-38.
- Rybeck, T., « CPFR, un système d'exploitation, prévision et réapprovisionnement partagé sur Internet: exemple de Wall-Mart, résultats et perspectives », *Logistique & Management*, 1999, Vol. 7, N° 1, pp. 23-26.
- Schönberger, R. et Moisy, C., *Comment appliquer les techniques de gestion japonaise dans votre entreprise*, Les Editions de l'Entreprise, Paris, 1983.
- Sérieyx, H., *Face à la complexité mettez du réseau dans vos pyramides*, Editions Village Mondial, Paris, 1996.
- Songeur, O., « Supply chain: une transformation pour répondre à quels enjeux? », *Compte-rendu de la Commission Technologie & B2B*, 9 décembre 2002.
- Terrand, C., « La logistique, véritable projet d'entreprise », *Le Monde Informatique*, 1998, N° 758.