



Lecture Alternative Pour Mettre en OEuvre le Supply Chain Management

Mounir Chadli, Mohamed Amine M'Barki, Maurice Pillet, Julien Boissière

► To cite this version:

Mounir Chadli, Mohamed Amine M'Barki, Maurice Pillet, Julien Boissière. Lecture Alternative Pour Mettre en OEuvre le Supply Chain Management. QUALITA' 2015, Mar 2015, Nancy, France. hal-01149813

HAL Id: hal-01149813

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01149813>

Submitted on 7 May 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Lecture Alternative Pour Mettre En Œuvre Le Supply Chain Management

Mounir CHADLI, Mohamed Amine M'BARKI
Université Abdelmalek SAADI, ENCG.
Tanger, Maroc
mounir.chadli@egbs.ma

Maurice PILLET, Julien BOISSIERE
Université de SAVOIE
Savoie, France

Résumé—Le Supply Chain Management est un domaine de recherche très animé. Beaucoup d'économies souhaitent voir leurs entreprises opérer en collaboration pour développer des aptitudes concurrentielles et conquérir des marchés mondiaux. Pour faciliter l'instauration de cette collaboration, les parties prenantes dans la Supply Chain ont besoin d'une démarche synthétique facilitant la mise en œuvre des pratiques du Supply Chain Management. Pour ce faire, nous avons effectué une revue de littérature des principales références dans le domaine du Supply Chain Management pour identifier cinq leviers de gestion sur lesquels peuvent s'appuyer les entreprises afin d'instaurer des pratiques du Supply Chain Management. Le présent article présente chaque levier avant de dresser un modèle synthétique que les membres de la Supply Chain, praticiens, chercheurs et enseignants peuvent utiliser pour une meilleure mise en œuvre des pratiques du Supply Chain Management.

Mots Clés — Supply Chain Management, Processus, Technologie de l'information, Organisation, Mesure de performance, Ressources humaines.

INTRODUCTION :

La *Supply Chain* est un réseau d'entreprises qui échangent des flux en amont et en aval pour servir au bout le même client final.

Le *Supply Chain Management* est une interaction collaborative entre deux ou plusieurs organisations d'une même *Supply Chain*. Cette interaction aboutit à l'émergence de nouvelles aptitudes concurrentielles à même de générer une meilleure profitabilité et des réponses plus adaptées au besoin du client.

La logistique et le *Supply Chain Management* peuvent fournir une multitude de moyens pour améliorer l'efficacité et la productivité contribuant

à réduire significativement le coût unitaire des produits [1].

Dans un marché mondialisé l'entreprise doit être efficace dans son approche *Supply Chain*, ce qui nécessite une vision partagée des éléments clés. Sur quels leviers de gestion s'appuient les entreprises pour développer des pratiques du *Supply Chain Management* ? Telle est la question à laquelle nous apportons des éléments de réponse à travers cet article.

Pour ce faire, nous partons d'une hypothèse fondamentale ; les entreprises s'appuient sur cinq leviers pour développer des pratiques du *Supply Chain Management* : les processus, le système d'information, la mesure de la performance, l'organisation et les ressources humaines.

Les textes fondamentaux du *Supply Chain Management* évoquent ces leviers d'une manière non exhaustive ou en accordant de l'importance à certains leviers au détriment d'autres.

Afin d'étudier notre hypothèse, nous présentons dans cet article le résultat d'une revue de littérature des textes fondamentaux du *Supply Chain Management* sélectionnés à partir des références les plus citées sur Google Scholar. Ces références sont constituées de livres et articles parus dans des revues scientifiques reconnues.

Dans cet article nous présentons les soubassements de notre hypothèse de base et le résumé de notre revue de littérature avant de discuter les résultats atteints qui légitiment le choix des cinq leviers et définissent des implications pratiques pour les chercheurs, enseignants et praticiens.

A notre connaissance, une synthèse des leviers du *Supply Chain Management* qui récapitule l'ensemble des axes que l'entreprise doit considérer pour mettre en œuvre des pratiques collaboratives n'a pas encore été développée. Le travail de synthèse effectué dans le cadre de cet article constitue donc une proposition de modélisation de l'architecture du *Supply Chain Management* susceptible de faciliter la compréhension et l'implémentation des pratiques du *Supply Chain Management*.

1- IDENTIFICATION DES CINQ LEVIERS DE GESTION:

Afin de formuler notre hypothèse nous nous sommes basés sur le programme CSCP de l'APICS [2] qui comprend quatre modules conçus par des praticiens et destinés aux professionnels de la *Supply Chain*. Ces modules couvrent les fondamentaux du *Supply Management*, la gestion des opérations, la gestion des relations client-fournisseur ainsi que les technologies de l'information.

Une synthèse [3] élaborée par des membres de l'association des logisticiens du Maroc ayant suivi cette formation, a abouti à une modélisation en cinq leviers de gestion permettant d'avoir une représentation exhaustive et indépendante du *Supply Chain Management*, ces leviers sont définis comme suit:

- . Processus
- . Technologie de l'information
- . Mesure de la performance
- . Ressources humaines
- . Organisation

Les textes fondamentaux du *Supply Chain Management* évoquent ces leviers d'une manière non exhaustive en accordant plus d'importance à certains leviers plutôt que d'autres. Nous pensons que nous pouvons avoir une position plus équilibrée au regard de ces leviers à travers une lecture croisée de ces textes fondamentaux.

D'un point de vue pratique, la prise en compte de ces leviers dans la conception de solutions de coordination de la *Supply Chain* a conduit à la réussite de plusieurs projets de grande envergure au Maroc [4] ce qui nous incite encore plus à conduire une revue de littérature afin de vérifier la place qu'occupent ces cinq leviers dans les textes fondamentaux du *Supply Chain Management*.

A ce stade il nous paraît important de préciser que la prise en compte de ces leviers suppose que l'entreprise dispose déjà des pré-requis nécessaires à la mise en œuvre des pratiques du *Supply Chain Management*. Parmi les pré-requis qui nous paraissent importants, nous citons la prise de conscience du rôle du *Supply Chain Management*, la confiance dans les partenaires, la vision partagée entre les membres de la *Supply Chain* et leur engagement à long terme.

Mentzer et al [5] distingue à ce propos l'orientation *Supply Chain* (*Supply Chain Orientation*) du *Supply Chain Management*. L'orientation *Supply Chain* étant une philosophie de gestion, le *Supply Chain Management* est la somme de toutes les actions entreprises pour mettre en œuvre cette philosophie.

La prise en compte des cinq leviers cités plus haut suppose donc que l'entreprise dispose déjà d'une orientation *Supply Chain* et qu'elle veut par conséquent, avec un ou plusieurs membres de la *Supply Chain*, mettre en œuvre des pratiques du *Supply Chain Management*.

2- REVUE DE LITTÉRATURE ET PRESENTATION DES CINQ LEVIERS DE GESTION:

La recherche dans le domaine du *Supply Chain Management* connaît un intérêt grandissant: en utilisant « *Supply Chain Management* » comme mot clé dans le moteur de recherche Google Scholar, nous nous sommes retrouvés avec environ 2 millions de résultats correspondant à notre recherche.

Cependant, le nombre de citations par référence n'est pas identique, nous avons relevé des références avec à peu près 4000 citations tandis que la grande majorité des références ne dépassent pas les 100 citations. Nous considérons dans cet article que les références avec des citations importantes constituent des textes fondamentaux du *Supply Chain Management* car elles ont fortement influencé directement ou indirectement ce domaine de gestion.

Notre recherche a concerné donc 9 références; livres et articles de recherche parus dans de prestigieuses revues scientifiques (Harvard Business Review, Journal of Business Logistics, Management Science, International Journal of Production Economics et Emerald) et couvre une période allant de 1997 à 2011.

Notre revue de littérature s'est développée autour des cinq leviers de gestion identifiés : Processus, Technologies de l'information, Mesure de la performance, Ressources humaines et Organisation.

Nous nous sommes concentrés dans notre revue sur la position de chaque auteur par rapport à ces cinq leviers afin de déduire leur importance et valider la pertinence de leur choix.

3-1 Processus :

La norme ISO 9000:2005 définit le processus comme étant un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

La revue de littérature a mis en évidence la place qu'occupe la gestion des processus dans le domaine du *Supply Chain Management*.

En citant l'exemple de Campbell Soup, Marshal L. Fisher [6] explique l'importance de la gestion des processus, la société a pu grâce à la revue de son processus de réapprovisionnement réduire ses stocks de 4 à 2 semaines chez les détaillants.

L'implémentation du *Supply Chain Management* requiert l'intégration à travers toute la *Supply Chain* de l'ensemble des processus de l'achat à la fabrication et la distribution des produits [7]. Des processus bien définis et contrôlés sont essentiels pour un meilleur *Supply Chain Management* [8].

En expliquant la différence entre logistique et *Supply Chain Management*, Martin Christopher estime que la logistique représente essentiellement un cadre de planification qui vise à créer un plan unique pour les flux de produits et les flux d'information de l'entreprise. Le *Supply Chain*

Management s'appuie sur ce cadre et vise à mettre en place des liens et de la coordination entre les processus d'autres entités de la chaîne [9].

Une *Supply Chain* est donc une séquence de processus et de flux qui prennent place à l'intérieur de l'entreprise et entre différents stades de transformation, ces processus sont combinés pour satisfaire un besoin du client pour un produit donné [10], l'intégration des processus de l'entreprise à travers la *Supply Chain* est ce qu'on appelle *Supply Chain Management* [11].

En citant l'étude MIT et SAP, Simchi Levi conclut que l'investissement exclusif dans la technologie sans processus approprié conduit à des retours sur investissement plutôt négatif [12]. L'auteur lie le niveau de maturité de la *Supply Chain* à l'évolution des processus et en identifie quatre catégories:

- Des processus déconnectés caractérisés par la prolifération de plusieurs processus indépendants,
- Une intégration interne caractérisée par une organisation fonctionnelle,
- Une intégration intra-entreprise et une intégration externe limitée caractérisée par une organisation transversale,
- Et enfin, une intégration multi entreprises où les organisations appliquent plusieurs processus et utilisent des objectifs communs.

Martin Christopher, déclare que les règles de base du succès Marketing ont été dans le passé évidentes : des marques fortes soutenues par de gros budgets de publicité et une force de vente agressive, l'auteur estime que cette formule a perdu de sa force et que les sociétés doivent reconnaître que de plus en plus elles rivalisent par leurs aptitudes et compétences. L'auteur conclut que les entreprises créent une valeur supérieure pour le client et l'utilisateur en gérant leur processus noyaux mieux que le concurrent [13].

Chopra et Meindl estiment que tous les processus et fonctions qui font partie de la chaîne de valeur contribuent à son succès ou à son échec. Les auteurs estiment que les processus n'opèrent pas isolément, il n'existe donc pas de processus ou de fonction qui peut assurer le succès d'une chaîne, cependant la défaillance de tout processus ou fonction peut conduire à la défaillance de toute la chaîne [14].

3-2 Technologie de l'information :

Le partage mutuel des informations entre les membres de la *Supply Chain* est requis pour implémenter la philosophie *Supply Chain*, ce partage est particulièrement important pour la planification et le suivi des processus [15].

Marshal L Fisher estime que la technologie et l'intelligence artificielle n'ont jamais été autant appliquées pour améliorer la performance de la *Supply Chain*. Les scanners POS permettent aux entreprises de capter la voix du client, l'EDI permet à tous les niveaux de la *Supply Chain* d'écouter cette voix et de réagir à elle en utilisant une

industrie flexible, des magasins automatisés et une logistique rapide [16].

Les données de vente et l'information sur les stocks en aval sont essentielles pour améliorer la coordination de la *Supply Chain* et amortir l'effet de fouet [17]. L'utilisation de la technologie de l'information pour partager les données entre le client et le fournisseur est en fait la création d'une *Supply Chain* virtuelle, ce type de *Supply Chain* est basée sur l'information plutôt que sur le stock [18].

Christopher estime que les entreprises qui réussissent ont une chose en commun : l'utilisation de la technologie de l'information pour améliorer la réactivité face au client [19]. Pour utiliser l'information dans la *Supply Chain*, Wall-Mart a investi significativement plus que ses concurrents en technologie de l'information. Par conséquent Wall-Mart se trouve leader dans l'utilisation de l'information pour améliorer la réactivité et réduire les stocks [20].

Simchi Levi estime que les différents niveaux de maturité processus cités plus haut nécessitent un support de l'infrastructure de la technologie de l'information, il distingue à ce titre quatre niveaux d'évolution des systèmes d'information [21]:

- *Niveau1* : Processus discontinu, systèmes indépendants et information redondantes ; la focalisation est sur les tableurs et la manipulation manuelle des données pour la prise de décision.
- *Niveau2* : Données partagées au sein de la *Supply Chain*, les décisions sont prises en utilisant des outils de planification qui utilisent des données à travers la *Supply Chain*.
- *Niveau3* : Visibilité complète sur les données internes, cependant seuls les principaux clients et fournisseurs peuvent avoir accès à quelques données.
- *Niveau4* : Les données et les processus sont partagés en interne et en externe.

Simchi Levi conclut, sur la base de l'étude conduite par MIT et SAP ainsi qu'une foule de preuves, qu'il existe un lien entre la stratégie relative à la technologie de l'information, les processus de l'entreprise et la performance de la *Supply Chain* [22].

Il est à noter que les bénéfices tirés de la technologie de l'information dans la pratique sont généralement dus à son impact positif sur la réduction des délais et des tailles de lots et non pas à la facilitation du partage de l'information [23].

L'utilisation des systèmes d'information a le potentiel de convertir les *Supply Chains* en chaînes de demande, le système peut maintenant répondre à une demande connue sans avoir à l'anticiper par des prévisions [24].

3-3 Mesure de la performance :

Le système de mesure de la performance consiste à collecter, mesurer et comparer une mesure à un standard par rapport à un critère spécifique [25]. Il s'agit là encore d'un levier très commenté par les auteurs étudiés.

Marshal L Fisher évoque à ce titre l'exemple de l'industrie des ordinateurs ; il estime que l'inadéquation entre le besoin du marché et l'offre proposée par les sociétés de cette industrie a engendré une sorte de schizophrénie dans la perception de ces entreprises : elles s'accrochent à mesurer l'efficacité physique comme l'utilisation de la capacité, la rotation des stocks car ces mesures leurs sont familières, alors que le marché les tire vers des mesures de réactivité (*Responsiveness*) comme la disponibilité des produits [26].

Il est évident que la mesure de la performance façonne le comportement ; c'est particulièrement le cas des organisations où des systèmes de mesure formels pilotent l'entreprise [27].

A ce titre Chopra et Meindl estiment que les récompenses qui se focalisent exclusivement sur un impact local d'une action impliquent des décisions qui ne maximisent pas le profit de toute la *Supply Chain*. Les auteurs estiment qu'il est naturel pour chaque participant dans la *Supply Chain* de prendre des actions qui optimisent les mesures de performance auxquelles il est évalué [28].

Mentzer évoque La Londe et Masters (1994) qui proposent que le succès de la *Supply Chain* est atteint si tous les membres de la *Supply Chain* ont le même objectif et la même focalisation sur le service client [29].

Simchi Levi lie l'utilisation des mesures de performance à la maturité de la *Supply Chain*. Au niveau de maturité 1, soit il n'y a pas de mesures soit les mesures ne sont pas alignées avec les objectifs de l'entreprise. Au niveau de maturité 4, les mesures lient directement les résultats de la *Supply Chain* avec les objectifs de l'entreprise [30].

Gunasekaran et al déclarent qu'un processus *Supply Chain* est contrôlé si les valeurs des paramètres du processus sont maintenues à l'intérieur de certaines limites et restent relativement constantes. Les auteurs estiment que le contrôle des processus dans une *Supply Chain* est crucial pour l'amélioration de la performance, et que ce contrôle peut être atteint en partie par la mesure de la performance [31].

Le choix du type de mesure a également été évoqué dans les textes étudiés : Gunasekaran et al cite à ce titre Kaplan et Norton (1992). Ces derniers estiment que tandis que certaines sociétés et chercheurs se sont concentrés sur les mesures de performance financières, d'autres se sont concentrés sur des mesures opérationnelles. Cette inégalité ne mène pas vers des mesures qui peuvent représenter une image claire de la performance de l'entreprise [32].

Plusieurs entreprises n'ont pas réussi à maximiser le potentiel de leur indicateur *Supply Chain* car elles ont souvent échoué à développer les mesures et indicateurs de performance requis pour une intégration complète de leur *Supply Chain* afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité [33].

3-4 Organisation :

Un autre levier cité dans la littérature est celui de l'organisation ; il s'agit de la nature de l'entité

capable d'interagir avec les membres de la *Supply Chain*.

Bucklin et Sengupta ont démontré que la compatibilité organisationnelle entre les entreprises dans une alliance a un impact très positif sur l'efficacité de la relation [34].

Il est généralement admis que le principal obstacle à la mise en œuvre de la logistique est d'ordre organisationnel. En d'autres termes, un obstacle majeur au développement de ce domaine de gestion crucial réside dans la structure organisationnelle rigide et enracinée qui accable la plupart des entreprises [35].

Au cœur même de la compréhension émergente du *Supply Chain Management* réside un changement significatif : une large reconnaissance et implémentation d'une orientation processus des activités de l'entreprise qui diminuent le rôle de la structure fonctionnelle à l'intérieur et entre les entreprises [36].

Les entreprises qui se focalisent sur le management des processus ont reconnu le fait qu'elles sont mieux gérées par des équipes pluridisciplinaires. Ces équipes vont intégrer des spécialistes tirés des domaines fonctionnels qui deviennent désormais des centres d'excellence, et seront menés par des « intégrateurs » dont le rôle sera de focaliser l'effort de l'équipe sur l'achèvement des objectifs liés au marché [37].

Ces équipes pluridisciplinaires aident donc à la formation même des *Supply Chains* modernes en favorisant une meilleure intégration des organisations avec leurs clients et fournisseurs [38]. Simchi Levi lie encore une fois l'évolution de la maturité de la *Supply Chain* à l'évolution de la structure organisationnelle [39]:

- au niveau de maturité 1, l'organisation est fonctionnelle avec un niveau d'intégration bas ou nul,
- au niveau de maturité 2, les sociétés sont organisées fonctionnellement mais avec un degré élevé d'intégration ; les décisions sont prises à travers l'intégration des domaines fonctionnels clés qui sont : le commercial, l'industriel et la logistique,
- au niveau de maturité 3, les entreprises sont organisées d'une manière transversale, elles impliquent les principaux clients et fournisseurs dans les processus de prise de décision,
- au niveau de maturité 4, les entreprises disposent d'une connaissance étendue des environnements de leurs clients et fournisseurs, la collaboration lie les partenaires et leur permet d'opérer comme une seule entreprise virtuelle.

Une collaboration efficace exige donc que les entreprises constituent des équipes pluridisciplinaires spécifiques au client qui intègrent au moins le commercial, la planification et

la logistique pour les clients les plus importants [40].

Il est cependant difficile d'intégrer une structure organisationnelle en mode hiérarchique « Top-Down » avec une structure en mode « Bottom-Up » ; le niveau d'implication dans les opérations quotidiennes peut différer tout au long de la *Supply Chain* [41].

Comme les marchés, les technologies et la concurrence changent à des rythmes de plus en plus élevé, le changement organisationnel devient plus pressant. Le paradoxe est que les organisations sont rigides, sclérosées même, qu'elles n'ont pas la capacité d'opérer des changements au même rythme que l'environnement dans lequel elles opèrent [42].

3-5 – Ressources humaines :

Les ressources humaines constituent le dernier levier de gestion étudié dans le cadre de notre revue de littérature.

Il paraît clair que les sociétés qui ont pu concevoir une meilleure gestion de la *Supply Chain* se sont aussi basées sur l'implication de leurs ressources humaines. Sport Obermeyer a par exemple informé ses employés que chaque jour réduit du délai implique une épargne de 25 000 USD. Une fois annoncé, les employés ont trouvé toutes sortes de manières pour réduire le délai : ainsi la personne qui s'occupait de la transmission des nouveaux modèles à l'usine de Hong Kong a réalisé que l'envoi des plans par voie rapide coûtait 25 USD en plus mais réduirait considérablement le délai [43].

Mentzer cite Bucklin, Stock et Ellram qui pensent que le support du top Management, le leadership et l'engagement dans le changement constituent des pré-requis importants pour l'implémentation du *Supply Chain Management* [44].

Aussi, l'importance de la culture de l'entreprise et sa compatibilité tout au long de la *Supply Chain* ne peut être sous-estimée. Le maillage des cultures et les attitudes des individus consomment du temps mais sont nécessaires pour que le réseau puisse opérer comme une chaîne. Les aspects liés à la culture intègrent comment les employés sont valorisés et impliqués dans le management de l'entreprise [45].

Chopra et Meindl attire l'attention des managers sur la compréhension du mode de recueil et d'analyse de l'information. Les auteurs estiment que la technologie de l'information est constituée du Hardware, du Software mais aussi des personnes tout au long de la *Supply Chain* qui saisissent, analysent et exécutent sur la base de l'information [46].

Christopher estime que la gestion efficace des processus requiert des compétences pluridisciplinaires [47].

L'auteur estime également que compte tenu de la rapidité des changements du marché et de la technologie, un défi majeur pour les entreprises est de veiller à ce qu'elles aient accès à la connaissance en termes de potentiel d'innovation en produit et processus. Un défi aussi critique que le premier est

de trouver des ressources humaines capables d'exploiter ces connaissances.

Auteur	Processus	IT	KPI	Organisation	RH
Marshal L. Fisher	x	x	X		x
John T. Mentzer	x	x	X	x	x
David Simchi-Levi	x	x	x	x	
A. Gunasekaran et al	x		x	x	
Lee et al	x	x		x	
Martin Christopher	x	x	x	x	x
Chopra et Meindl	x	x	x	x	x
Martha C. Cooper et al	x	x		x	x
Cachon et al		x			

Tableau 1 : Prise en compte des leviers par les auteurs sélectionnés

3- RESULTATS ET DISCUSSION :

La revue de littérature a confirmé le choix des cinq leviers de gestion comme étant les composantes du *Supply Chain Management*.

Le tableau 1 résume la prise en compte des cinq leviers par les différents auteurs sélectionnés.

Le tableau 2 présente une synthèse de notre revue de littérature; à partir des livres et articles étudiés, nous avons identifié la nature afférente à chaque levier pour soutenir une approche *Supply Chain Management*.

Nous avons constaté à travers cette lecture, qu'en évoquant chaque levier à part, les auteurs se réfèrent à un ou plusieurs autres leviers ; ces leviers sont donc interdépendants et constituent les composantes d'un système de gestion intégré.

La mise en œuvre des pratiques du *Supply Chain Management* consiste donc à concevoir et implémenter un nouveau système de gestion constitué des cinq leviers identifiés dans cet article.

Cette lecture nous a également permis de définir trois défis majeurs auxquels doivent se confronter les entreprises souhaitant mettre en œuvre des pratiques du *Supply Chain Management*.

Le premier défi concerne la conception de ce nouveau système de gestion intégré. Une entité de la *Supply Chain* doit initier ce projet de conception, nous pensons que cette entité doit adopter une orientation *Supply Chain* comme expliqué par Mentzer et al [48]. Mais cela n'est pas suffisant : APICS préconise que cette entité soit un *Master Channel* c'est-à-dire une entreprise majeure dans sa *Supply Chain* disposant du pouvoir nécessaire pour inciter les autres parties à adhérer aux projets de la *Supply Chain* [49]

Les efforts d'intégration des *Supply Chains* devraient donc être déployés principalement au niveau des *Masters Channels* afin qu'ils adoptent la philosophie du *Supply Chain Management*.

Le second défi concerne la définition du contenu de ce système de gestion intégré. L'organisation, les processus, les indicateurs de performance, le partage de l'information et la gestion des ressources

humaines sont généralement conçus et formalisés par chaque entité dans le cadre des Systèmes de Management Qualité spécifiques à chaque entreprise.

L'adaptation des leviers de gestion spécifiés dans cet article implique donc l'abolition d'un Système de Management Qualité centré sur l'entreprise et l'adoption d'un nouveau SMQ transversal orienté *Supply Chain*.

Le troisième défi découle du deuxième, il concerne l'évaluation et la pérennisation de ce nouveau SMQ : les démarches de type ISO 9001 fournissent une certification « individuelle » et ne proposent pas encore de certification « collective » pour évaluer des systèmes de gestion adoptés dans le cadre d'une démarche *Supply Chain Management*.

Des efforts de standardisation du système de gestion intégré ont été déployés pour servir de référence aux *Supply Chains* ; le modèle SCOR par exemple. L'adoption de ces standards par les responsables qualité et les responsables *Supply Chain* en vue de leur implémentation dans le cadre d'une démarche qualité constitue à notre avis une synergie importante qui favorisera largement l'intégration des *Supply Chains*.

Levier	Quoi ?	Comment ?
Processus	Intégration des processus au sein de la SC	Définir les processus à intégrer, Adopter une approche processus et éliminer les frontières entre les différents processus de la SC.
IT	Partage de l'information entre les membres de la SC	Utiliser les avancées technologiques, accéder aux données POS, remplacer le stock par l'information partagée.
KPI	Adoption d'indicateurs alignés avec les objectifs de la SC	Définir des indicateurs communs à la SC, utiliser des indicateurs financiers et opérationnels.
Organisation	Mise en place d'une organisation transversale	Abolir les structures fonctionnelles, favoriser la constitution des équipes pluridisciplinaires.
Ressources Humaines	Implication du personnel, compatibilité culturelle.	Maillage culturel, gestion du changement, évaluation cohérente avec les objectifs de la SC.

Tableau 2 : Nature de chaque levier et mode de transformation

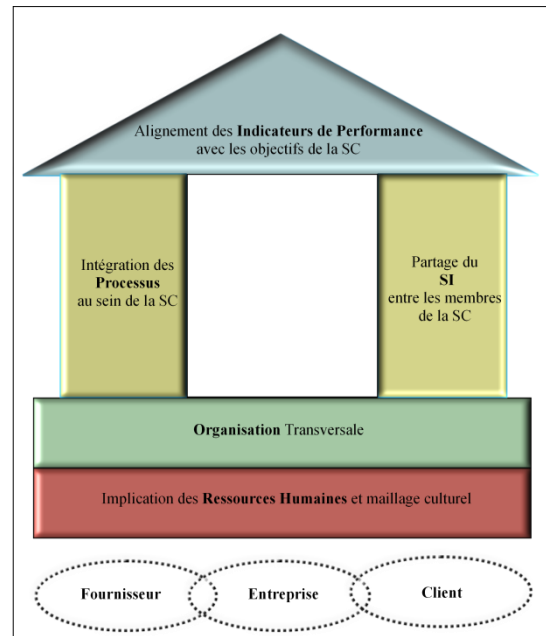


Figure 1 : Système de gestion adapté à la mise en œuvre du SCM

A l'issue de notre lecture, nous proposons à travers la figure 1 un modèle synthétique du système de gestion adapté à la mise en œuvre des pratiques du *Supply Chain Management*, pour illustrer notre modèle nous avons repris le formalisme apporté par la maison de Toyota.

Le système proposé se base sur l'implication du personnel et le maillage culturel qui favorisent le partage des valeurs de la *Supply Chain* pour une meilleure cohésion des équipes pluridisciplinaires constituées dans le cadre d'une organisation transversale ; d'où le choix des ressources humaines et de l'organisation comme étant les fondations de ce système.

L'intégration des processus et le partage du système d'information entre les membres de la *Supply Chain* constituent les principaux livrables des projets d'intégration initiés par les équipes constituées ; ce qui explique le choix des processus et du système d'information comme étant les piliers du système proposé.

L'alignement des indicateurs de performance avec les objectifs de la *Supply Chain* permet de passer d'une focalisation sur l'intérêt individuel de l'entreprise, à une focalisation sur l'intérêt général de la *Supply Chain*. Ce déplacement du centre d'intérêt constitue une protection de la *Supply Chain* contre les tentations opportunistes de ses membres et favorise leur solidarité ; les indicateurs de performance constituent ainsi la couverture ou le toit du système proposé.

Nous pensons que l'implémentation de ce système de gestion nécessite une orientation *Supply Chain* adoptée par le *Master Channel* et un rapprochement plus intense entre les responsables qualité et les responsables *Supply Chain*.

4- CONCLUSION :

La revue de littérature a légitimé le choix des cinq leviers comme étant les composantes du *Supply Chain Management*.

Mesurer l'intensité de chaque levier dans le domaine du *Supply Chain Management* constitue l'une des recherches qui nous paraissent pertinentes à conduire.

Une autre piste de recherche concerne le moyen efficace pour mettre en œuvre ce système de gestion : à ce titre il nous paraît judicieux d'étudier le rôle d'une démarche qualité dans l'intégration de ces leviers dans le cadre d'un Système de Management Qualité. Il serait en effet très intéressant d'évaluer la position des différentes démarches qualité par rapport aux cinq leviers identifiés ; un pont important serait ainsi bâti entre deux disciplines fondamentales jusque-là distinctes : le *Supply Chain Management* et le Management de la qualité.

Le choix des processus à intégrer dans le système de gestion constitue également une piste de recherche intéressante, le rôle du modèle SCOR comme cadre de conception des processus de l'entreprise avant leur intégration dans le SMQ paraît être également intéressante à développer.

REFERENCES ET BIBLIOGRAPHIE :

- [1] Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management," Prentice Hall, 2011.
- [2] Modules CSCP APICS; Building Competitive Operations Planning and Logistics, Supply Chain Management Fundamentals, Using Information Technology to Enable Supply Chain Management, APICS, 2011.
- [3] Mémoire de l'Association des Logisticiens du Maroc sur la stratégie logistique nationale, remis à Monsieur le Ministre des équipements et du transport, non publié, 2012.
- [4] Notamment deux projets chez des industriels Marocains de renom chez lesquels la société EGBS a réussi à mettre en place des systèmes de chargement collaboratif impliquant une centaine de clients, sociétés de transport et conducteurs en adoptant une démarche basée sur les cinq leviers évoqués.
- [5] John T Mentzer et al, "Defining Supply Chain Management," Journal of Business Logistics, 2001.
- [6] Marshall L. Fisher, "What's the right Supply Chain for your product?," Harvard Business Review, 1997.
- [7] John T Mentzer et al, "Defining Supply Chain Management," Journal of Business Logistics, 2001.
- [8] Gunasekaran, C. Patel, Ronald E. McGaughey, "A Framework for Supply Chain Performance Measurement," International Journal of Production Economics, 2004.
- [9] Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management," Prentice Hall, 2011.

- [10] Sunil Chopra, Peter Meindl, "Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation," Pearson Prentice Hall, 2007.
- [11] Martha C Cooper, Douglas Lambert, Janus D Pagh "Supply Chain Management : More than a new name for Logistics Management," Emerald, 1997.
- [12] David Simchi, Levi-Philip Kaminsky, Edith Simchi Levi, "Designing and Managing the Supply Chain," Mc Graw-Hill, 2008.
- [13] Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management," Prentice Hall, 2011.
- [14] Sunil Chopra, Peter Meindl, "Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation," Pearson Prentice Hall, 2007.
- [15] John T Mentzer et al, "Defining Supply Chain Management," Journal of Business Logistics, 2001.
- [17] Hau L Lee et al, "Information Distorsion in a Supply Chain : The Bullwhip Effect," Management Science, 2004.
- [18] Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management," Prentice Hall, 2011.
- [19] Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management," Prentice Hall, 2011.
- [20] Sunil Chopra, Peter Meindl, "Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation," Pearson Prentice Hall, 2007.
- [21] David Simchi, Levi-Philip Kaminsky, Edith Simchi Levi, "Designing and Managing the Supply Chain," Mc Graw-Hill, 2008.
- [22] David Simchi, Levi-Philip Kaminsky, Edith Simchi Levi, "Designing and Managing the Supply Chain," Mc Graw-Hill, 2008.
- [23] Gérard P. Cachon, Marshall Fisher, "Supply Chain Inventory Management and the value of Shared Information," Management Science, 2000.
- [24] Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management," Prentice Hall, 2011.
- [25] Dictionnaire APICS 13ème édition.
- [26] Marshall L. Fisher, "What's the right Supply Chain for your product?," Harvard Business Review, 1997.
- [27] Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management," Prentice Hall, 2011.
- [28] Sunil Chopra, Peter Meindl, "Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation," Pearson Prentice Hall, 2007.
- [29] John T Mentzer et al, "Defining Supply Chain Management," Journal of Business Logistics, 2001.
- [30] David Simchi, Levi-Philip Kaminsky, Edith Simchi Levi, "Designing and Managing the Supply Chain," Mc Graw-Hill, 2008.
- [31] Gunasekaran, C. Patel, Ronald E. McGaughey, "A Framework for Supply Chain Performance Measurement," International Journal of Production Economics, 2004.

- [32] Gunasekaran, C. Patel, Ronald E. McGaughey, "A Framework for Supply Chain Performance Measurement," *International Journal of Production Economics*, 2004.
- [33] Gunasekaran, C. Patel, Ronald E. McGaughey, "A Framework for Supply Chain Performance Measurement," *International Journal of Production Economics*, 2004.
- [34] John T Mentzer et al, "Defining Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, 2001.
- [35] Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management," Prentice Hall, 2011.
- [36] Martha C Cooper, Douglas Lambert, Janus D Pagh "Supply Chain Management : More than a new name for Logistics Management," Emerald, 1997.
- [37] Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management," Prentice Hall, 2011.
- [38] Gunasekaran, C. Patel, Ronald E. McGaughey, "A Framework for Supply Chain Performance Measurement," *International Journal of Production Economics*, 2004.
- [39] David Simchi, Levi-Philip Kaminsky, Edith Simchi Levi, "Designing and Managing the Supply Chain," Mc Graw-Hill, 2008.
- [40] Sunil Chopra, Peter Meindl, "Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation," Pearson Prentice Hall, 2007.
- [41] Martha C Cooper, Douglas Lambert, Janus D Pagh "Supply Chain Management : More than a new name for Logistics Management," Emerald, 1997.
- [42] Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management," Prentice Hall, 2011.
- [43] Marshall L. Fisher, "What's the right Supply Chain for your product?," *Harvard Business Review*, 1997.
- [44] John T Mentzer et al, "Defining Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, 2001.
- [45] Martha C Cooper, Douglas Lambert, Janus D Pagh "Supply Chain Management : More than a new name for Logistics Management," Emerald, 1997.
- [46] Sunil Chopra, Peter Meindl, "Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation," Pearson Prentice Hall, 2007.
- [47] Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management," Prentice Hall, 2011.
- [48] John T Mentzer et al, "Defining Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, 2001.
- [49] *Supply Chain Management Fundamentals*, APICS, 2011.