SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : PORTEE ET LIMITES - L'apport des théories des réseaux -

Thomas Zéroual, Corinne Blanquart, Valentina Carbone

▶ **To cite this version:**

Thomas Zéroual, Corinne Blanquart, Valentina Carbone. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : PORTEE ET LIMITES - L'apport des théories des réseaux -. Les cahiers de recherche de l'ESCE, 2011, pp.20. hal-00595752

HAL Id: hal-00595752
https://hal.science/hal-00595752

Submitted on 9 Jun 2011

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.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : PORTÉE ET LIMITES
L'APPORT DES THÉORIES DES RÉSEAUX

Thomas ZEROUAL

Enseignants- Chercheurs à l'ESCE - Laboratoire CIRCEE

Corinne BLANQUART

Université Paris Est, IFSTTAR, SPLOTT

Valentina CARBONE

ESCE et ESCP-EAP

RÉSUMÉ :

L'adoption de la démarche Supply Chain Management (SCM), centrée sur la logistique, apparaît comme un outil de performance pour la firme, puisque son ambition affichée est de répondre au triple objectif d'amélioration des niveaux de service, de réduction des coûts et de création de valeur, en gérant les relations, tant en amont qu'en aval, avec les fournisseurs et les clients.

Pour les entreprises, la valeur correspond au bénéfice estimé en fonction du risque, et son évaluation repose sur la compréhension et l'interprétation des perceptions et des attentes des clients. Créer de la valeur nécessite l'identification des activités et des processus qui la structurent afin d'y consacrer les ressources, voire d'accroître la capacité des ressources sur ces activités ou processus. L'intérêt des travaux sur le SCM, et notamment des approches inter-organisationnelles, est de situer l'entreprise dans un environnement complexifié du fait de la multiplication et de la diversification des formes de relations entre les firmes. Dès lors, la création de valeur dépend également de l'optimisation des interactions avec les autres acteurs impliqués dans le processus de production, et non plus des seules décisions stratégiques d'une firme isolée. Aussi, le besoin d'informations ne concerne plus uniquement les clients et leurs attentes, mais de plus en plus l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la chaîne et leurs stratégies, de façon à maîtriser au mieux l'incertitude et le risque lié.

Si le concept de réseau émane pour sa part de préoccupations différentes en économie, il permet néanmoins d'éclairer également la diversité des relations entre des firmes participant au même processus productif. C'est notamment la mise en évidence d'ambitions stratégiques non exclusivement optimisatrices du réseau qui nous semblent intéressantes pour compléter les approches SCM. Au-delà des réflexions sur l'allocation des ressources, la reconnaissance des objectifs de création de ressources recherchés au travers du réseau ouvre de nouvelles perspectives pour le SCM.

Elle implique toutefois de renouveler l'analyse de la valeur qui sous-tend les approches SCM. En effet, la dimension relative de la valeur qui sous-tend ces analyses, valeur définie notamment par rapport aux attentes des clients, renvoie à des débats anciens en économie, qui conditionnent les représentations et les analyses de la production, de ses modalités et de ses objectifs, ainsi que la conception du rôle central ou non joué par le marché.

Mots-clé : supply chain, Supply Chain Management (SCM), réseau, valeur, ressources

INTRODUCTION

L'adoption de la démarche Supply Chain Management (SCM), centrée sur la logistique, apparaît comme un outil de performance pour la firme, puisque son ambition affichée est de répondre au triple objectif d'amélioration des niveaux de service, de réduction des coûts et de création de valeur, en gérant les relations, tant en amont qu'en aval, avec les fournisseurs et les clients. L'évaluation de la valeur et la formulation de propositions quant aux possibilités de la générer, sont certes fondatrices des démarches de Supply Chain Management, mais n'en restent pas moins délicates.

Dans une approche SCM, l'évaluation de la valeur repose sur la compréhension et l'interprétation des perceptions et des attentes des clients, mais aussi de plus en plus de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la chaîne. Créer de la valeur dépend certes des choix stratégiques de l'entreprise, mais aussi des choix de ses partenaires, dont il convient de connaître les stratégies afin de se coordonner au mieux. La complexification des systèmes productifs, le recours croissant à l'externalisation et la diversité des formes prises par les relations entre les acteurs rendent cet exercice délicat.

C'est la filière qui s'est la première attachée à décrire et décomposer l'enchaînement d'activités aboutissant à la mise à disposition d'un bien au consommateur final, la suite d'opérations depuis le traitement de la matière première jusqu'au produit semi-fini, puis jusqu'au produit fini. Cette approche, développée à l'origine en France pour l'analyse du système agro-alimentaire, a fait des émules à l'étranger, puisqu'on parlera par la suite de chaîne de valeur (Porter, 1985), ou de relations inter-industrielles, en se référant aux upstream et downstream sectors (Morvan, 1985). Le concept de filière repose toutefois sur une partition verticale du système économique, partant en amont des matières premières, ou des produits intermédiaires, alors que la Supply Chain, sur laquelle portent les préconisations de gestion du Supply Chain Management, est toute entière orientée à partir de l'aval.

Ainsi, la création de valeur qui est la finalité du SCM devient la résultante de l'optimisation d'un processus destiné à vendre plus en répondant davantage aux attentes des clients mais aussi à organiser au mieux le processus de production et de circulation afin de limiter les coûts. Les entreprises réorganisent donc leurs activités par processus clef de gestion. Ces processus quant à eux dépassent les fonctions et impliquent de façon transversale le personnel, les technologies et l'information, articulés autour d'un objectif commun de satisfaction des attentes des clients. Les approches les plus récentes à partir des années 1990 insèrent le SCM dans des formes d'organisation complexifiées, pour lesquelles le management repose sur une démarche stratégique résolument ouverte sur l'environnement de la firme (Paché, 2005). Cette démarche suppose une synchronisation, une coordination accrue entre différents acteurs. L'analyse de la chaîne de valeur dans le cadre des démarches SCM s'intéresse donc à définir les avantages concurrentiels à travers non seulement l'étude des coûts et des facteurs internes de différenciation, mais aussi l'analyse des relations entre les différents maillons de la chaîne, ainsi que les coûts associés.

Une approche SCM fait par conséquent évoluer la base des relations entre les entreprises vers davantage de coordination. La logistique, en tant que

vecteur d'un projet organisationnel, est considérée comme un outil de coordination, et les préconisations du SCM dans ce champ visent à rendre la logistique performante en vue d'améliorer cette coordination, interne puis externe.

Si la notion de Supply Chain n'existe pas en économie, la démarche SCM rejoint néanmoins le concept de réseau, en ce sens que les préconisations qu'elle développe peuvent aboutir à de nouvelles modalités, réticulaires, de coordination. La Supply Chain peut ainsi être interprétée comme « le réseau des organisations qui sont impliquées, en amont et en aval, dans les processus et les activités qui créent de la valeur sous forme de produits et services aux yeux des consommateurs finaux[1] » (Christopher, 1992). Par ailleurs, les nouvelles approches interorganisationnelles du SCM et les recherches en économie et en théorie des organisations sur les réseaux convergent vers la description de l'hétérogénéité des relations inter entreprises. Néanmoins, le réseau dispose d'origines théoriques fortes et distinctes, tenant à la remise en cause de la théorie traditionnelle de la firme, et à l'objectif inscrit à l'origine de création de ressources, qui dépasse la logique optimisatrice des premiers travaux SCM.

L'objet de cet article est de tirer parti de l'opérationnalité du SCM, thème « académique » relativement nouveau, en montrant, notamment grâce aux apports des théories du réseau, les perspectives nouvelles ouvertes par la reconnaissance des possibilités de création de ressources, au-delà des seules réflexions en termes d'allocation optimale des ressources le long de la chaîne. Elles impliquent toutefois de renouveler l'acception de la valeur qui sous-tend les analyses SCM, valeur définie notamment par rapport aux attentes des clients, et le rôle dévolu au marché.

(1) "Network of organisations that are involved, through upstream and downstream linkages, in the different processes and activities that produce value in the form of product and services in the hand of ultimate consumer"

1. LES MODALITES DE CRÉATION DE VALEUR : LES APPORTS DU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

S'il est difficile d'identifier une définition unique et partagée du Supply Chain Management, la démarche peut néanmoins être envisagée comme une philosophie, une orientation de gestion incitant à adopter une vision systémique de la chaîne de l'aval vers l'amont, où la coordination parmi les acteurs garantit l'atteinte des résultats de baisse des coûts et d'augmentation du niveau de service au consommateur final. Le SCM est l'intégration des processus opérationnels clés depuis l'utilisateur final jusqu'aux fournisseurs originaux de produits, de services et d'informations qui apportent une valeur ajoutée aux clients et aux autres parties prenantes (Lambert et al, 2000).

Une des raisons de l'absence d'une définition universelle du SCM est l'origine et l'évolution multidisciplinaire de cette notion. L'hétérogénéité d'approches qui en résulte se reflète dans les nombreuses taxinomies (Ganeshan et al. 1999), revues critiques de la littérature (Croom et al. 2000), définitions (Mentzer et al. 2001) et pistes de recherche (Cox, 1999) proposées ces dix dernières années.

1.1. Valeur et création de valeur dans le SCM

La notion de valeur, dans son acception managériale, repose sur l'estimation de la satisfaction d'un besoin auquel l'entreprise cherche à répondre au mieux, et sur celle des coûts nécessaires à la réalisation des activités permettant de satisfaire ce besoin. Au-delà des seules données comptables existantes, la valeur repose sur une projection de la firme dans l'avenir, en intégrant les flux futurs espérés, le bénéfice espéré, l'anticipation d'une rentabilité, nécessitant de maîtriser un certain nombre d'informations.

Dans une approche SCM, l'évaluation de la valeur repose sur la compréhension et l'interprétation des perceptions et des attentes des clients, mais aussi de plus en plus de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la chaîne. Les approches récentes du SCM situent la

firme dans son environnement productif et la création de valeur ne dépend plus uniquement de l'optimisation des processus et des activités en interne, mais de l'allocation optimale des ressources le long d'une chaîne impliquant un nombre croissant d'acteurs aux interdépendances diverses. Le champ des informations stratégiques nécessaires aux réflexions quant aux modalités de création de valeur s'accroît, ainsi que l'incertitude. Les défaillances de marché rendant la disponibilité des informations imparfaite, les préconisations SCM apparaissent comme un moyen d'y pallier, en incitant à un fonctionnement coordonné le long de la chaîne, pouvant aboutir à des formes d'organisation résiliaire. Toutefois, dans la lignée des travaux sur les coûts de transaction, l'organisation résiliaire issue des démarches SCM est ici un moyen de limiter les coûts de transaction liés aux interactions marchandes en situation d'information imparfaite. Ce peut être aussi, en se référant à la théorie de l'agence, une voie pour aligner les objectifs des différents acteurs, managers, salariés… sur ceux des actionnaires, de façon à maximiser la valeur pour ces derniers et d'éviter qu'une partie de la valeur ne soit détournée à leur détriment.

1.2. Les préconisations du SCM : l'optimisation de la création de valeur via l'optimisation des processus et des relations

Les travaux de Forrester montrent que les variations de la demande, jumelées à d'autres éléments, tels que les erreurs de prévision, la taille des lots ou les promotions, ont tendance à s'amplifier de l'aval de la chaîne vers l'amont (bullwhip effect ou Forrester effect). Ceci entraîne deux conséquences possibles : soit une augmentation des stocks de sécurité, soit une rupture de stocks. L'approche SCM vise à la réduction de cet effet (et du gaspillage lié) tout en essayant d'assurer au client le niveau de service souhaité.

La première utilisation de l'expression SCM date toutefois de 1982, avec le texte de Oliver et Webber, et porte sur le champ de la logistique, en insistant sur l'importance stratégique de la gestion de la chaîne logistique et sur le rôle des stocks comme élément ultime de régulation des flux. A la même époque, en France, Colin (1981), Mathe et Tixier (1987), Colin et Paché (1988), insistaient sur le concept de pilotage de la chaîne à travers

une coordination accrue de toutes les activités de la firme impliquées dans les approvisionnements, la production et la distribution physique des produits.

Les développements du SCM sont par la suite corrélatifs des travaux de Porter (1985) sur la chaîne de valeur, envisageant une gestion des activités élémentaires de la chaîne tirée par l'aval. L'image de la chaîne est alors celle de maillons distincts les uns des autres (pouvant être gérés par des entreprises différentes), mais auxquels la finalité de la chaîne finit par imposer un comportement coordonné. On passe de la gestion d'activités et de fonctions individuelles à l'intégration de ces activités dans des « processus » clefs de gestion et au décloisonnement des fonctions. Le SCM est souvent proposé comme un modèle de gestion alternatif à la firme intégrée. Cependant, nous considérons que l'application du Supply Chain Management est adaptée aussi bien aux chaînes multi acteurs qu'aux chaînes verticalement intégrées.

Mais le SCM recouvre aussi des finalités plus tactiques et opérationnelles, pour lesquelles la logistique constitue un champ d'application. La logistique est alors la partie du processus qui planifie, met en œuvre et contrôle la circulation et le stockage (des produits, des services et des informations) dans des conditions optimales d'efficacité et de rentabilité (CLM, 1986).

Les analyses tactiques du SCM traitent de l'intégration des chaînes, s'intéressant soit à la distribution physique et la logistique intégrée, soit plaçant les approvisionnements et la gestion des fournisseurs au cœur de ses contributions. Dans les deux cas, la logistique est un vecteur d'intégration des activités et des processus constitutifs de la chaîne de valeur de l'entreprise et véhicule un projet (inter)-organisationnel. Elle permet de dépasser la démarche classique d'optimisation des fonctions, en s'affirmant comme l'un des processus clef du SCM.

La recherche en SCM liée aux décisions opérationnelles a concentré son attention sur les mesures de contrôle et de performance, en termes de gestion et contrôle des stocks ou encore de pilotage de la production, planification et ordonnancement.

Le SCM repose sur l'idée d'une optimisation, à l'origine des flux puis plus largement des interactions, et donc de la coordination interne mais aussi externe. Il encourage à la considération de l'environnement, productif, institutionnel, dans les décisions stratégiques des firmes. Ceci implique que la coordination dans la supply chain s'améliore si toutes les étapes de la chaîne conçoivent des actions en commun ou si elles considèrent les effets d'une action individuelle sur l'ensemble de la chaîne. Ce sont précisément le contrôle et la maîtrise de la chaîne qui comptent pour l'atteinte d'un modèle de gestion intégrée. C'est donc au développement d'un alignement stratégique que doivent s'attacher les preneurs de décision, c'est à dire à la recherche de procédures coordonnées de gestion pour mettre à disposition du client le bon produit, au bon moment et au bon endroit (Paché, 2004).

La démarche SCM, notamment dans les travaux inter-organisationnels plus récents, conduit à rechercher les modes les plus adaptés de gestion des interactions le long de la chaîne, et à examiner les différents mécanismes de coordination : autorité, confiance, contrat…

Ces évolutions tendent à tenir compte dans l'analyse des reconfigurations des supply chains sous la forme d'un réseau global de partenaires, sous la double pression de la valeur créée à maximiser et de l'efficience opérationnelle indispensable (Eymery, 1997). Si le SCM, notion de gestion, s'est toujours appuyée sur les théories existantes, théories économiques (coûts de transaction notamment), sociologiques ou de marketing relationnel pour enrichir ces préconisations, l'utilisation de plus en plus fréquente de la terminologie du réseau dans les définitions nous amène à envisager en quoi les fondements de la théorie économique des réseaux permettent de consolider les bases mêmes de la notion.

2. LES APPROCHES SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ET L'APPORT DES THÉORIES DES RÉSEAUX

L'analyse systémique a progressivement investi les approches en termes de SCM, afin de s'adapter à la désintégration croissante des systèmes

productifs et à la diversité des formes des relations entre les entreprises, et corrélativement d'ajuster des préconisations qui ne peuvent plus se résumer à l'unique optimisation des flux. La reconnaissance de la pluralité des formes de réseaux a ainsi donné lieu à une pluralité de modèles SCM (ECR, Quick Response, etc.). Si cette orientation, prise notamment par les approches inter-organisationnelles du SCM, nous semble pertinente, elle gagnerait à être consolidée en conférant au réseau d'acteurs qui caractérise la Supply Chain son statut de forme organisationnelle spécifique, au delà du choix là encore optimisateur entre intégration et marché. Cette posture d'analyse, loin d'être anodine, est fortement corrélée en économie à la remise en cause de certaines des hypothèses du modèle néoclassique, notamment celle d'allocation des ressources, et permet d'enrichir la finalité du SCM de création de valeur des réflexions sur la création de ressources, ouvrant la voie à un renouvellement de la représentation de la performance de la firme.

2.1. Les points communs : la nécessité de dépasser la vision opérationnelle optimisatrice du SCM en termes de flux

Centrée au départ sur les flux et leur gestion (Ellram & Cooper, 1990), définie comme pour la filière par rapport à un produit ou un groupe de produits, la notion de SC comme les travaux sur le SCM ont ensuite évolué pour envisager l'organisation (Harland, 1996 ; Christopher, 1998), entendue comme un système de fournisseurs, producteurs, distributeurs et clients dont il convient d'optimiser la coordination, dans un contexte d'évolution des systèmes industriels caractérisée par une désintégration verticale des chaînes de valeur. L'orientation réticulaire marquée conduit alors à concentrer l'attention sur les modes de mise en place des relations entre les nombreux acteurs de la chaîne à travers l'analyse de différents mécanismes de coordination : autorité, confiance, contrat, etc. (Lamming, 1993 ; Hines, 1995 ; Cox, 1997).

On assiste alors à un dépassement de la logique purement optimisatrice du SCM, centrée sur le pilotage et la maîtrise des flux, en faveur d'une analyse fine des interactions qui créent la valeur le long de la chaîne.

Dans la lignée des travaux de la théorie des coûts de transaction, ou du marketing relationnel (Skjott-Larsen, 2000 ; Haldorrson et al., 2003 ; Carbone, 2004), les approches inter-organisationnelles du SCM adoptent la représentation selon laquelle les interactions elles mêmes sont créatrices de valeur, légitimant de ce fait la nécessité de les analyser finement et de les gérer au mieux.

Ceci rapproche le SCM du concept de réseau, lui même issu de l'analyse transactionnelle de Coase et Williamson en rupture avec la théorie traditionnelle de la firme. La rupture vise notamment à montrer que l'entrepreneur compare les avantages respectifs qu'offre « la coordination interne » (la hiérarchie), c'est à dire une bonne organisation des opérations à l'intérieur des firmes elles-mêmes, et la mobilisation de ressources à l'extérieur au moindre coût par le biais des relations marchandes. Ces travaux visent ainsi à comprendre les choix les plus efficaces entre le faire ou le faire faire. Les relations inter-firmes sont envisagées dans ce cadre en économie comme une alternative à la croissance de la firme, puisque les coûts d'organisation interne d'une nouvelle transaction, les coûts administratifs, peuvent dans certains cas être plus importants que les coûts de transaction avec une autre firme. Par ailleurs, lorsque les marchés sont turbulents et les incertitudes élevées, la coopération s'avère une solution intéressante. Les coopérations inter-firmes, qui correspondent à des formes de coordination qui ne sont assurées ni par l'entreprise, ni par le marché, sont considérées par la suite par Williamson comme des formes intermédiaires, hybrides, combinant mécanismes de marché et procédures administratives.

Une classification de la littérature SCM récente (Koulikoff-Souviron, Harrison, 2000), reflète cette évolution du SCM d'une approche optimisatrice centrée sur les flux à une démarche holistique interorganisationnelle et intégrée. En particulier, la classification proposée croise ces deux différentes approches SCM (Réductionniste / Holistique) et les types de réseaux préconisés (Interne / Externe). L'intégration des fonctions s'étend à l'extérieur de l'entreprise, tout comme l'intégration des processus.

Dans ce dernier cas, le SCM (holistique et concernant le réseau externe), assume un rôle d'interface et se fonde sur une vision étendue de l'entreprise, rejoignant ce faisant les questionnements des sciences sociales sur les frontières de la firme. On est loin de l'optimisation sporadique et de la vision déterministe de différentes méthodes de gestion des flux (Carvalho, 2005), même si l'objectif d'allocation optimale des ressources le long de la chaîne reste central.

2.2. Création de valeur vs création de ressources et statut du réseau dans l'analyse

La théorie transactionnelle qui sous-tend les premières analyses des réseaux et du SCM reste en effet très contrainte par les hypothèses du modèle néoclassique, articulé autour des coûts et du marché. L'objectif est de comparer différentes « governance structures » et de définir la forme la plus efficiente d'allocation des ressources.

Thorelli, dans son article fondamental de 1986 introduit le terme « réseau » et complète le modèle d'analyse transactionnelle bipolaire de 1975 en ajoutant au marché et à la hiérarchie le réseau comme une forme hybride à part entière. Il considère que le réseau stratégique possède sa propre logique d'organisation et de fonctionnement et qu'il n'est pas, contrairement à la forme hybride proposée par Williamson (1991), la résultante du compromis entre marché et hiérarchie ou une forme altérée de l'un ou de l'autre. Le réseau (*deux organisations ou plus, impliquées dans des relations à long terme*) est analysé comme un système de positions (structure), occupées par les acteurs, et de liens (stratégie) entre ces positions. Le pouvoir explique la position d'un acteur par rapport aux autres. Le pouvoir en action[2] devient influence exercée sur les actions des autres. Ceci implique le concept d'interdépendance entre les acteurs et ainsi entre leurs performances.

(2) Le pouvoir d'un acteur se mesure par son poids économique, la technologie qu'il détient, l'expertise qu'il peut mobiliser, la confiance qu'il inspire, et la légitimité qu'on lui reconnaît.

D'autres analyses contemporaines dépassent l'hypothèse d'allocation des ressources pour considérer l'objectif de création de ressources de la firme. C'est le cas des travaux proposés par le groupe de chercheurs nordiques composant le réseau IMP (Industrial Marketing and Purchasing). Ces travaux (cf. Håkansson & Snehota, 1995), qui se fondent sur un modèle descriptif pour l'analyse des entreprises en réseau, s'intéressent à la façon dont les firmes lient leurs ressources et activités aux ressources et aux activités des autres acteurs de la chaîne. La perspective réseau IMP pose que l'interaction continue entre acteurs devient un facteur important pour le développement de nouvelles ressources et compétences. Les interactions entre les ressources lient les compétences organisationnelles en tant que combinaisons de ressources permettant de saisir de nouvelles opportunités ; la structure des ressources détermine la structure du réseau et devient sa force innovante.

Ainsi, la firme ne choisit plus entre différentes modalités d'organisation prédéfinies, le marché ou la firme, mais développe un ensemble de nouvelles modalités, parmi lesquelles les relations avec d'autres unités économiques, soit dans le cadre de contrats (courant contractualiste), soit dans le cadre de jeux coopératifs (courant organisationnel). Les entrepreneurs, animés par une rationalité procédurale, définissent en commun leurs rapports en fonction des ressources dont ils disposent. L'objectif, suite aux travaux précurseurs de Adelman, Blois ou Houssiaux, est de dépasser la vision hybride des phénomènes de coopération. Les réseaux apparaissent ainsi pour pallier les défaillances du marché et de la hiérarchie (ils sont dans ce cas une forme hybride), mais également pour faire face aux insuffisances que ces formes polaires manifestent dans une perspective de création de ressources. Richardson, notamment, fait des relations inter-firmes un objet d'analyse en soi, reposant sur la dialectique degré d'obligation- degré de garantie. La coopération obéit moins à une comparaison de coûts, mais s'inscrit au cœur de la stratégie de la firme, et les formes qu'elle prendra dépendront des structures organisationnelles (firme A, verticale, ou J, horizontale). Cette perspective renvoie également à la notion d'entreprise étendue ou entreprise réseau, qui fait l'objet, en

théorie des organisations, de nombreux travaux depuis les années 1980[3]. « Dès lors que les unités économiques ont une existence en soi et qu'elles peuvent définir des stratégies qui façonnent jusqu'à leur environnement lui même, on admet alors aisément qu'elles développent des politiques de relations complexes avec leur environnement » (Morvan, 1985).

Ainsi, considérer dans les approches SCM le réseau comme une forme organisationnelle spécifique dont il convient d'analyser les ambitions stratégiques permet d'envisager la création de ressources au delà de la création de valeur.

Le réseau est aussi un moyen de réduire l'incertitude générée par une information incomplète fournie par le marché et des comportements opportunistes des acteurs. La coopération réticulaire sert ainsi également des ambitions plus stratégiques de recherche de complémentarités, de création d'un pouvoir de marché, d'accroissement des savoirs et de constitution de bases élargies.

Les réseaux sont donc entendus comme des formes d'organisation, plus ou moins stables, par lesquels ceux qui y participent coordonnent leurs activités non seulement afin de bénéficier d'avantages en termes de coûts mais aussi d'avantages compétitifs de portée stratégique.

La question de la stabilité de ces réseaux se pose en termes de savoir comment et pourquoi le réseau est un mode durable et original de création de la valeur et de ressources. Il faut alors expliciter les capacités et les décisions que le réseau requiert afin de rester ouvert à tous les types d'innovation (Paché & Paraponaris, 2006), grâce à la réciprocité et les ajustements mutuels entre les acteurs.

Si les approches inter-organisationnelles du SCM mobilisent désormais les avancées d'autres analyses, notamment celles économiques sur les réseaux et leurs questionnements concernant les interdépendances entre firmes et la coordination, il convient d'en mobiliser également l'ensemble

(3) Pour une synthèse des nombreuses contributions proposées sur les réseaux interorganisationnels, nous renvoyons le lecteur aux travaux récents: Fulconis (2000), Geindre (2000) et le numéro spécial du Stratégic Management Journal (Vol.21, Issue 3, 2000).

des fondements et hypothèses. En particulier, dans la recherche de la performance, ambition du Supply Chain Management, l'identification des activités créatrices de ressources devient au moins aussi importante que celle des activités créatrices de valeur.

C'est ce vers quoi tendent certaines approches du courant inter organisationnel du SCM qui enrichissent la notion de valeur et son évaluation quantitative en considérant l'éventualité de la création de ressources via le développement de nouvelles compétences ou d'innovation émanant de la démarche (ECR, GPA, CPFR…)[4].

Toutefois, considérer la création de ressources, de richesses, au-delà de la seule création de valeur, nécessite de refonder la définition même de la valeur qui structure la démarche SCM

2.3. L' évaluation de la valeur

Galvaudée, la notion de valeur n'en est pas moins difficile à définir. En économie notamment, où les travaux sur la valeur sont corrélatifs de la compréhension du système de prix, les débats portent sur le caractère objectif ou subjectif de la notion, sa conception « absolue » ou « relative » aux échanges.

Les néoclassiques en effet analysent la valeur en fonction des critères de rareté et d'utilité qui vont conditionner les échanges. Dans ce cadre, toute valeur résulterait donc d'un échange sur le marché et non de la production même. A la différence du prix, directement vérifiable, la valeur économique est, au niveau individuel, une appréciation liée aux préférences économiques de l'acteur considéré. La valeur néoclassique est donc « relative », fondée sur la notion d'utilité subjective. Au contraire dans l'analyse classique, ricardienne puis marxiste, la valeur, dite d'usage, est définie de façon absolue, indépendamment de l'échange, en fonction des propriétés et des caractéristiques intrinsèques de tout objet, produit

(4) ECR : efficient consumer response, GPA : gestion partagée des approvisionnements, CPFR : collaborative planning, forecasting and replenishment (en français : prévision, planification et réapprovisionnement en collaboration).

d'une certaine quantité de travail, et l'échange définit pour sa part une valeur relative d'un bien par rapport à un autre.

Les analyses en termes de Supply Chain Management semblent retenir la définition néoclassique de la valeur, en ce sens qu'elle repose sur l'interprétation des perceptions et des attentes des clients, même si la multiplicité des parties prenantes est de plus en plus mise en avant. Ainsi Nathalie Fabbe-Costes (2002) souligne que *la création de valeur du SCM concerne de nombreuses parties prenantes qui ont des systèmes d'évaluation variés difficiles à concilier, mais que l'explicitation de ces préférences constitue un pré-requis à la construction de supply chains*.

Ces choix théoriques sous-jacents ne sont cependant pas anodins, puisqu'ils traduisent des représentations et des analyses de la production distinctes. Pour l'analyse classique, la production est une avance de capital et le profit rémunère le capital proportionnellement aux avances (travail, terre, machines). Pour la théorie néoclassique, la production est une combinaison optimale (on retrouve ici la visée allocative des premières approches SCM) de facteurs rémunérés à leur productivité marginale et son analyse doit confronter l'offre, c'est-à-dire le coût marginal, et la demande, à savoir les préférences des consommateurs.

Si l'objectif des approches classiques est la production de richesses, indépendamment des échanges et du marché, c'est-à-dire d'un ensemble de valeurs d'usage ayant exigé moins de travail, l'économie néoclassique est fondée sur la production non pas de richesses mais de valeurs d'échange en vue du profit, puisque la valeur est indissociable de l'échange. C'est donc bien la création de valeur en référence au marché qui est sous-jacente aux représentations de la valeur des analyses SCM, et non pas la création de ressources ou de richesses, sauf à refonder l'évaluation même de la valeur.

4. CONCLUSION

La performance de la firme est souvent envisagée en termes de création de valeur. En termes de management d'entreprise, cette représentation implique d'identifier les activités créatrices de valeur au sein du processus productif. Schématiser ce dernier et les activités qui le composent est un des objectifs de nombreux travaux, de la filière à la Supply Chain en passant par la chaîne de valeur. Une des similitudes de ces analyses est de mettre en avant l'importance d'analyser les relations entre les acteurs. Pour autant, la gestion de ces interactions qui va conditionner la performance de la firme est envisagée dans un premier temps en termes d'intégration et d'optimisation des flux.

Le contexte de désintégration croissante et de diversification des formes de relations entre les acteurs complexifie toutefois l'analyse. La performance passe désormais par des modalités d'amélioration de la coordination qui peuvent être variées. Les approches inter-organisationnelles du SCM parlent davantage de l'hétérogénéïté des formes de réseaux d'acteurs, incompatible avec un modèle unique de gestion. Toutefois, la reconnaissance de l'organisation en réseau ne doit pas être considérée comme un choix optimisateur entre marché et hiérarchie. Ainsi en économie, le fonctionnement en réseau se justifie par les possibilités de création de ressources qu'il permet. Aussi, la performance de la firme devient autant liée à la création de ressources qu'à celle de valeur. Le SCM, à l'origine démarche de gestion par la valeur, doit par conséquent s'affirmer en tant que démarche de gestion par la création de ressources, pour laquelle il n'existe pas de modèle unique, mais une pluralité de modèles, sous réserve de s'affranchir de l'évaluation relative de la valeur qui le structure.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adelman M.A., (1964), La firme et son environnement , n°2-3, avril-septembre

Ballou, R. (1998), Business Logistics Management, Prentice Hall International

Carbone, V. (2004), Le rôle des prestataires logistiques en Europe – Intégration des chaînes et alliances logistiques, Thèse de doctorat, ENPC – Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris

Carvalho, J. (2005), Approaching the future of logistics, Keynote lecture, 10th International Symposium on Logistics, 3-5 juin, Lisbon.

Chopra. S. and Meindl, P. (2003) Supply Chain Management, Prentice Hall International

Christopher M.G. (1998), Logistics and Supply Chain Management: strategies for reducing costs and improving services, Financial Time Pitman Publishing.

Christopher, M. (1992), Logistics and Supply Chain Management – Strategies for reducing costs and improving services, Pitman Publishing, London, p. 229

Coase R. (1937), The nature of the firm, Journal of Economic Litterature

Colin, J. (1981), Stratégies logistiques: analyse et évaluation des pratiques observées en France, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille II, octobre

Colin, J. et Paché, G. (1988), La logistique de distribution. L'avenir du Marketing, Chotard et associés éditeurs, Paris

Council of Logistics Management (1986), www.clml.org , definition of SCM

Cox, A. (1997), Business success: a way of thinking about strategy, critical supply chain assets and operational best practice, Boston, Lincolnshire: Earlsgate.

Cox, A. (1999), A research Agenda for supply chain thinking, *Supply Chain Management: An international journal* 41(4): 209-211

Council of Logistics Management (1986), What's It All About?, Oak Brook (Illinois)

Croom, S., Romano, P. & Giannakis, M. (2000), Supply chain management: an analytical framework for critical literature review, *European Journal of Purchasing & Supply Management* n°6: 67-83.

Ellram, Lisa M. and Martha C. Cooper (1990), Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third-Party Relationship, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 1-10.

Eymery P. (1997), La logistique de l'entreprise. Supply Chain Management , Paris, Hermès

Fabbe-Costes, N. (2002), Evaluer la création de valeur du Supply Chain Management, Logistique & Management, Vol.10 (1), pp. 29-36

Forrester, J.W. (1958), Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers. *Harward Business Review*, Vol. 38, July-August, pp. 37-66

Fulconis, F. (2000), La compétitivité dans les structures en réseau. Méthode d'analyse et perspectives managériales. Thèse en sciences de gestion, IAE, Université de Nice Sophia-Antipolis, décembre

Ganeshan, R. and Harrison, T.P. (1995), An Introduction to Supply Chain Management, Department of Management Sciences and Information Systems, Penn State University.

Ganeshan, R., Jack, E., Magazine, MJ, Stephens P. (1999), A taxonomic review of supply chain management research - Quantitative Models for Supply Chain Management, electronic format at business.wm.edu

Geindre, S. (2000), Du district industriel au réseau stratégique. La transformation des relations interorganisationnelles sous l'action d'un Syndicat professionnel, Thèse en sciences de gestion , ESA Grenoble, Université Pierre Mendès-France, novembre

Håkansson, H., Snehota, I. (1995), Developing Relationships in Business Networks, Routledge : London

Halldorsson, A., Kotzab, H. & Skjott Larsen, T (2003), Interorganizational theories behind Supply Chain Management – discussion and applications. In: Seuring, Stefan et al. (eds), *Strategy and Organization in Supply Chains*. Heidelberg: Physica Verlag.

Harland, C. M. (1996), Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks, *British Journal of Management,* Vol.7 (special issue), pp. s63-s80

Hines, P. (1995), Network sourcing: a hybrid approach, *International Journal of Purchasing and Materials Management,* Vol.31 (2), pp.18-25

Houssiaux J. (1957), Le concept de quasi intégration et le rôle des sous-traitants de l'industrie, *Revue Économique*, mars

Koulikoff-Souviron, M. and Harrison, A. (2000), A Model of Perspectives on Supply Chain Management, The Institute of *Logistics and Transport, (Ed.) , Logistics Research Network 2000 Conference Proceedings*, Cardiff University. Lean Enterprise Research Centre. pp. 344-349

Lambert, D. M. et Cooper, M. C. (2000), Issues in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management,* vol. 29, n°1, p. 65-83

Lamming, R.C. (1993) Beyond Partnership: strategies for innovation and lean supply, Prentice-Hall, Hemel Hempstead

Mathe H. et Tixier, D. (1987) La logistique, PUF, Collection Que sais-je?, Paris

Morvan Y.(1985), Fondements d'économie industrielle, Coll. Gestion, Economica, Paris, 482 p.

Mentzer J. T., De Witt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., and Zacharia Z.G. (2001), Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, 22:1–25, 2001.

New, S.J., (1997), The scope of supply chain management research, *Supply Chain Management* 2 (1), 15}22.

Oliver, R.K. et Webber, M.D. (1982), Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy, dans Christopher, M.G., *Logistics, The strategic issue,* London, Chapman and Hall

Paché, J. (2004), Proximité spatiale et gestion des supply chains : une approche critique à partir des logiques de radialisation, Quatrièmes Journées de la proximité, juin 17 – 18

Paché, J. et Paraponaris C. (2006), L'entreprises en réseau : approche inter et intra-organisationnelles, Les Editions de l'ADREG

Porter M.E. (1985) Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York

Saunders, M.J. (1995), Chains, pipelines, networks and value stream: the role, nature and value of such metaphors in forming perceptions of the task of purchasing and supply management. *First Worldwide Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management*, Tempe, Arizona, pp. 476-485

Skjott-Larsen, T. (2000), Third party logistics from an interorganisational point of view, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol. 30, N°2, pp. 112-127

Stevens, G.C. (1989), Integrating the Supply Chain, *International Journal of Physical Distribution & Materials Management* 19: 3-8.

Thorelli, H.B. (1986) Networks: between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal,* Vol. 7 (1), pp. 37-51

Tixier, D., Mathe, H., Colin, J. (1983), La logistique au service de l'entreprise, Dunod Entreprise, Paris

Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., et Edouard, S., eds. (2004), Les reseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles, Paris : Economica.

Williamson, O. (1991), Comparative Economic Organization: The analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 36, pp. 269-296

Zajac, E. & Olsen, C. (1993), From Transaction Cost to Transaction Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, pp. 131-145

Zheng J., Johnsen T.E., Harland C.M. and Lamming R.C., 2001, A taxonomy of Supply Networks, paper presented at The 10th International Annual IPSERA Conference