

NATHALIE FABBE-COSTES

Aix-Marseille Université, CRET-LOG,
Aix-en-Provence, France

LAURENT LIVOLSI

Aix-Marseille Université, CRET-LOG,
Aix-en-Provence, France

SABINE SÉPARI

ENS Cachan, IDHES, France

Supply chain management

Décloisonner pour créer de la valeur

Le terme *supply chain management* (SCM) est utilisé depuis près de quarante ans ! Après une naissance discrète au début des années 1980 à l'initiative de consultants américains (Oliver et Webber, 1982) pointant les inefficiences des organisations fonctionnelles en silos, il a connu une diffusion croissante à la fin des années 1990 et pendant toute la première décennie du 21^e siècle, devenant même l'une des notions les plus citées au sein des sciences de gestion (voir par exemple Charvet *et al.*, 2008). Pendant qu'aux États-Unis le terme SCM supplantait progressivement la *logistics* confinée par là même dans un rôle technique et opérationnel sans grande envergure managériale ni stratégique, la France, et plus largement l'Europe, continuait à développer une vision systémique, complexe et stratégique du management logistique. Le flou qui entourait

l'usage parallèle des deux termes a d'ailleurs conduit des chercheurs à questionner les relations entre logistique et SCM (ex : Cooper *et al.*, 1997 ou Larson *et al.*, 2007). En choisissant le SCM comme notion centrale pour ce numéro spécial de la *Revue française de gestion* (RFG), l'objectif était bien, au-delà de toute polémique, de proposer un ensemble de travaux étudiant ou questionnant le management stratégique des chaînes logistiques et ouvrant des pistes de recherche fructueuses pour les sciences de gestion.

Malgré l'importance de la logistique, puis du SCM, pour les entreprises, on peut s'étonner que la *Revue française de gestion* n'ait consacré que deux dossiers à ces sujets. Le premier, intitulé « Logistique et entreprise virtuelle » (Paché, 2005), a été dirigé par Gilles Paché. S'il visait à étudier les entreprises virtuelles sous l'angle de leur organisation et du management de leurs processus logistiques, c'est bien la question du *supply chain management* qui apparaissait. Le second, piloté par Fouad El Ouardighi, Xavier Mesnard et Jean-Claude Tarondeau (El Ouardighi *et al.*, 2008) avait un intitulé plus explicite : « Management de la *supply chain* ». S'appuyant sur des méthodologies différentes et complémentaires par rapport au dossier précédent, les articles abordaient les enjeux stratégiques et les questions d'organisation interne des entreprises, en évoquant aussi le challenge pour les universités françaises de former les *supply chain managers* de demain.

Dix années plus tard, la *Revue française de gestion* renoue donc, au travers de ce numéro spécial, avec le *supply chain management*. Durant cette décennie, le nombre de publications académiques ou de colloques consacrés au SCM n'a cessé de

croître, les conférences professionnelles ou les sites web dédiés se sont multipliés, et les initiatives et projets en entreprises se sont banalisés en lien avec une offre d'outils et de services de conseils qui s'est considérablement développée. Pourtant, d'aucuns ont le sentiment, tant dans les milieux académiques que professionnels, que la pensée en la matière, si elle s'est approfondie et enrichie de nouvelles notions, n'a pas vraiment progressé. Certes, nous pouvons y voir une forme de maturité de la recherche et des pratiques, attestant du fait que les principes seraient robustes et pas de nature à être facilement remis en question. Cependant, cela semble d'autant plus surprenant que les innovations technologiques (les objets connectés, l'impression additive, les robots, drones, etc.), la transformation de la géopolitique mondiale, les nouvelles réglementations nationales et internationales, les enjeux en matières de risques et de gestion des crises ou de développement durable, ne cessent d'évoluer, et constituent autant de pressions qui appellent de nouvelles initiatives en matière de *supply chain management* dans les entreprises et devraient stimuler la réflexion théorique ainsi que la recherche en la matière.

L'objectif de ce numéro spécial était donc d'essayer de comprendre les raisons de ce relatif manque de renouvellement des réflexions en matière de *supply chain management*, tant au niveau académique que managérial. C'était aussi d'interroger les fondements théoriques et les principes fondamentaux du *supply chain management* : a-t-on épuisé la question ? Les mutations en cours sont-elles de nature à les bouleverser ? Les outils et/ou démarches nécessaires à son déploiement dans, et entre, les organisations sont-ils suffisants ou à

questionner ? Les outils supports, comme certains systèmes d'information, certains standards, ne sont-ils pas facteurs d'immobilisme voire de phénomènes de *lock-in* ? L'ambition était aussi d'alimenter une dynamique théorique en prise avec les problèmes managériaux, voire de redynamiser la recherche et la réflexion dans les entreprises en matière de *supply chain management*. C'était aussi, plus fondamentalement, de questionner l'intérêt de telles démarches, leurs sous-jacents philosophiques, ou d'en analyser les risques ainsi que les éventuelles dérives sans perdre de vue le nécessaire dialogue entre recherche et industrie, voire la co-construction de savoir par les professionnels et chercheurs du domaine.

L'introduction de ce numéro est pour nous l'occasion, dans une première partie, de situer rapidement l'état des réflexions sur le *supply chain management* avant de présenter, dans la seconde partie, la fabrique et la structure de ce numéro, puis d'en résumer le contenu et les apports. La conclusion nous permet de revenir sur certains questionnements qui sont autant de pistes de recherche futures.

I – SITUATION ET INTERROGATIONS ACTUELLES EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Près de quarante ans de réflexions, d'expériences, de pratiques et de projets de recherche, aussi bien dans le monde académique que dans celui de l'entreprise, mondes qui ont traditionnellement toujours été très liés dans cette spécialité des sciences de gestion, ont progressivement permis de faire émerger une vision globalement partagée du *supply chain management*,

même si cette institutionnalisation relative laisse apparaître encore des questionnements importants.

Dès le début des années 1980, le *supply chain management* tentait, comme la logistique, de trouver des solutions pour que la rencontre effective de l'offre et de la demande soit la plus efficace et efficiente possible. Or, réaliser cette rencontre suppose de piloter des processus et des flux qui concernent de multiples fonctions dans les entreprises, voire de multiples entreprises. La transversalité des flux et des processus du SCM a tout de suite posé la question du décloisonnement pour créer de la valeur pour les entreprises (offre) et les clients (demande) ! Ainsi, dès le début, le SCM est à la fois très ancré dans les opérations (la gestion des flux et des activités), réfléchit à la manière d'organiser et de piloter les processus du SCM, ce qui demande une réflexion sur la structure des entreprises et leurs outils de gestion, et s'inscrit dans une perspective éminemment stratégique. Le pilotage des *supply chains* soulève donc très vite la question de « qui » dans les entreprises – et dans les *supply chains* – conçoit, maîtrise et contrôle les flux et les processus, puis profite de la valeur ainsi créée...

Après des années de conflits de territoires entre professionnels au sein des entreprises, mais aussi entre chercheurs (et spécialités) en sciences de gestion, revendiquant si ce n'est la paternité du moins leur légitimité à incarner le *supply chain management* (Livolsi, 2009), les débats se sont progressivement apaisés sur le périmètre et la finalité de la démarche, tout en réalisant que la représentation même de ces *supply chains* et de ce qui y est effectivement « managé » ne va pas de soi (Mentzer *et al.*, 2001 ;

Fabbe-Costes, 2017). Globalement, les visions convergent pour considérer que le périmètre du management des *supply chains* doit s'étendre depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client, en n'oubliant pas les processus de retour, et accompagner quatre grands phénomènes qui impactent les organisations.

– D'abord, en lien avec les *stratégies de recentrage* sur les compétences clés (*core competencies*), l'essor des démarches d'externalisation (au premier rang desquelles celle des activités de transport et de logistique) nécessite de piloter des flux mobilisant, plus encore qu'avant, de nombreux acteurs dans des chaînes aux configurations plus ou moins stables.

– Ensuite, la mondialisation des échanges a entraîné à la fois des problématiques de *refonte des stratégies* industrielles et commerciales des acteurs en quête de nouveaux marchés, mais aussi de captation des opportunités offertes par la délocalisation de certaines activités, ou des politiques d'achats plus efficaces. Le *supply chain management* s'inscrit dans – autant qu'il permet – le développement de *global value chains* qui accompagnent la recherche d'avantages concurrentiels, d'opportunités commerciales (nouveaux marchés) mais aussi d'optimisations sociales, fiscales, ou en termes de coûts, et d'accès aux compétences, partout sur la planète.

– L'essor fulgurant du *e-commerce*, en lien avec le phénomène Internet et la diffusion des nouvelles technologies mobiles et connectées, bouscule les canaux de distribution classiques et appelle une réflexion sur le pilotage des flux et les systèmes d'information qui le sous-tendent dans une

perspective d'omni-canalité qui suppose une coordination et une visibilité intra et inter-organisationnelle permanente.

– Enfin, le développement de préoccupations en lien avec le *développement durable* a poussé dans un premier temps à réfléchir à la gestion, revalorisation ou, mieux, réduction des déchets, amenant à développer une vision « en boucle » des *supply chains*, puis à envisager des *supply chains* « durables ». Si l'on se réfère à la définition du CSCMP¹ (très citée par les chercheurs en SCM), le *supply chain management* englobe donc aujourd'hui la planification et le management de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs et de l'approvisionnement, de la transformation, de la logistique, et toutes les activités relevant de la relation clients sur tout le cycle de vie du produit (ce qui inclut les « clients » des produits en fin de vie et des déchets). Il comprend aussi la coordination et la collaboration entre les partenaires de la chaîne qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires industriels et commerciaux, des prestataires de services logistiques et informatiques, et des clients. Au niveau des pratiques, et même si le lien entre performance SCM et performance globale est complexe à établir (Camman *et al.*, 2017), le *supply chain management* est apparu comme un élément clé de la compétitivité des entreprises, quels que soient les secteurs d'activité, et les hommes et femmes qui l'incarnent de véritables « héros organisationnels » !

Nous pourrions ainsi affirmer une institutionnalisation du *supply chain management*. Pourtant, comme évoqué précédemment, professionnels et chercheurs pourraient

1. Council of Supply Chain Management Professionals (voir <https://cscmp.org>).

avoir l'impression d'une forme de *statu quo* aussi bien dans les réflexions théoriques que dans les projets conduits au sein des entreprises. La crise financière mondiale de 2008 et ses conséquences sur l'ensemble des secteurs économiques ne sont sans doute pas étrangères à ce phénomène. Bien sûr, les stratégies opérationnelles développées au sein des *supply chains* ont été impactées, mais la priorité a été donnée aux choix stratégiques globaux, aux questions de performances économique et financière. Sans nier l'importance des questions de *supply chain management* dans cet environnement post-crise, la visibilité des recherches et des démarches a été *de facto* réduite. Les propos tenus, en septembre 2014 (rapportés par Laurent Grégoire, alors président de la Commission nationale des services, dans la newsletter du 9 mai 2017 de *Supply Chain Magazine*), par Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, confirment en tous cas l'intérêt de la diffusion du *supply chain management*, dont des potentialités restent à exploiter : « Le développement des méthodes de *supply chain management* est porteur d'immenses marges de progrès pour les entreprises françaises. Parce qu'au fond, qu'est-ce que visent ces méthodes ? Elles visent à considérer l'entreprise comme un tout. Elles visent à gérer les flux de manière cohérente : les achats, les produits finis, les stocks... tout cela est un processus. Améliorer la coordination au sein de nos entreprises, et particulièrement nos PME, c'est la clef pour qu'elles soient plus performantes encore ». Selon nous, le *supply chain management* et ses principes de pilotage des flux et des processus est encore loin d'avoir donné la mesure de ses potentialités au plan managérial. Par

ailleurs, des questions demeurent sur son effectivité et les conditions de son déploiement en entreprise ainsi que des nouvelles formes qu'il pourrait prendre, ce qui *in fine* soulève pour les chercheurs des questions d'ordre ontologique et téléologique incontournables.

Cette rapide entrée en matière pour positionner le *supply chain management* et la question fondatrice, mais toujours d'actualité, du décloisonnement pour créer de la valeur laisse à penser qu'un numéro de la RFG, même double, ne suffirait pas à épuiser le sujet. Cela nous a poussé à proposer au lecteur, spécialiste ou pas en *supply chain management*, un numéro spécial d'un format un peu hors normes.

II – LE CHOIX D'UN NUMÉRO SPÉCIAL PLURIEL

Proposé par des consultants qui initialement ne cherchaient qu'à dépasser les cloisonnements fonctionnels au sein des entreprises, le *supply chain management* a donc connu une évolution dans le sens d'un décloisonnement des frontières organisationnelles elles-mêmes. Décloisonner pour créer de la valeur ! Ce mot d'ordre est aussi bien affaire des professionnels que des chercheurs en sciences de gestion qui sont également invités à dépasser les frontières disciplinaires. Nous avons donc fait le choix, dans ce numéro spécial, d'essayer de contribuer à ce décloisonnement en proposant une pluralité de points de vue, afin non seulement de refléter la diversité des sujets auxquels le *supply chain management* renvoie, mais aussi la variété requise des regards à croiser pour enrichir la réflexion et la production de connaissance en la matière.

Trois parties structurent ainsi ce numéro et nous en proposons, dans ce qui suit, une grille de lecture. Dans une première partie, sept articles issus du processus classique d'évaluation de la *Revue française de gestion* proposent soit une réflexion sur des outils, soit une vision renouvelée, élargie, du *supply chain management*. La deuxième partie est consacrée au regard porté sur le *supply chain management* par les derniers lauréats au concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur pour l'année 2016, sous forme de courts articles. Enfin, la troisième partie de ce numéro est une carte blanche laissée à des professionnels qui témoignent à la fois de leurs expériences mais aussi de la vision qu'ils ont du *supply chain management*.

1. D'une réflexion centrée outils à des approches pour de nouvelles *supply chains* ?

La première partie de ce numéro comporte sept articles évalués en double aveugle dans la tradition de la revue, et nous en profitons pour remercier les nombreux évaluateurs mobilisés tout au long de ce processus avec, parfois, trois tours pour certains articles retenus. Nous présentons rapidement le contenu de chacun avant de mettre en perspective les apports de ces recherches dans le cadre de ce numéro.

La recherche en *supply chain management* s'est toujours intéressée aux innovations, aux transformations, a accompagné, voire suscité, de nouvelles pratiques, au risque de négliger de capitaliser les connaissances élaborées au fil du temps, voire d'en oublier les principes fondateurs. L'article de Gilles Lambert et Éric Reinhard dénonce cette amnésie et nous invite à revisiter les

fondamentaux du *total quality management* et du *lean* pour mieux tirer parti des synergies entre ces démarches qui visent à garantir l'excellence opérationnelle indispensable au *supply chain management*.

Cette excellence opérationnelle repose, quel que soit le secteur d'activité, sur la mise en place de systèmes d'information (SI) de plus en plus informatisés dans et entre les organisations. Si la recherche en *supply chain management* a depuis le début des années 2000 pointé l'importance de développer le *risk management* pour garantir la robustesse des *supply chains*, les risques liés aux SI n'ont été que peu étudiés en tant que tels. L'article de Sonia Froufe et Mame Gningue attire notre attention sur ces risques qu'il convient de ne pas négliger, et étudie plus spécifiquement les risques de *misfits*.

Les deux premiers articles, fondés sur des études de cas, nous rappellent que pour comprendre et étudier le *supply chain management*, les chercheurs ont souvent besoin d'une proximité avec le terrain dans le cadre de recherche contextualisées. Martin Beaulieu, Claudia Rebolledo, Jacques Roy et Sylvain Landry proposent, dans leur article fondé sur leurs expériences en logistique hospitalière, une réflexion sur la recherche-action comme méthodologie en *supply chain management*. Ils invitent les chercheurs à surmonter les défis spécifiques de ces méthodologies en ayant, classiquement, une distanciation vis-à-vis des partenaires mais aussi et surtout une véritable expertise opérationnelle.

Compte tenu de l'externalisation croissante des activités (qu'elles soient industrielles ou logistiques), cette expertise opérationnelle, indispensable au succès du *supply chain management*, se développe dans les entreprises qui en exécutent les opérations. C'est

le cas pour les prestataires de services logistiques qui occupent une place grandissante au sein des *supply chains* de leurs clients. Au niveau international, leurs compétences sont d'ailleurs le gage d'une meilleure intégration des entreprises nationales au sein des *global value chains*. L'article de Wissal Hdidou et Hicham Abbad s'intéresse justement aux capacités dynamiques d'un prestataire de services logistiques marocain. Les auteurs montrent que trois capacités dynamiques jouent un rôle important et étudient leur processus de déploiement au sein de l'entreprise.

En *supply chain management*, partir du consommateur est essentiel afin de piloter par l'aval de façon plus efficiente les flux, surtout avec l'omni-canalité et la digitalisation croissante. Aurélien Rouquet, Valentina Carbone et Christine Roussat vont cependant au-delà de cette considération du consommateur en s'intéressant à de nouvelles chaînes qui relient les consommateurs entre eux. Cet article propose une première conceptualisation de ces chaînes C2C qui pourraient être appelées à se développer en lien avec l'économie du partage – la *sharing economy* –, mais surtout la « plateformisation » de l'économie.

Dans leurs « Regards critiques en *supply chain management* », Christelle Camman et Anne Touboulc mettent en évidence la faible prise en compte des dimensions sociales et humaines dans les conceptualisations des *supply chains* et du *supply chain management* qui portent davantage sur la complexité des chaînes et les pratiques déployées pour les piloter. Elles présentent trois paradigmes, *standpoint theory*, post-modernisme critique et réalisme critique, qui peuvent structurer le champ des *Critical Management Studies* et enrichir la

compréhension de la production sociale des *supply chain* et du *supply chain management*.

Enfin, Damien Mourey, dans « coordination et coopération des *supply chains* », grâce à sa double focale, académique et professionnelle, nous permet de relier une analyse des activités de coordination et des pratiques coopératives des *supply chains* aux terrains présentés par les premiers articles du numéro. Il montre que la coordination de ces *supply chains* s'accomplit chemin faisant pour répondre au besoin d'intelligibilité de situations managériales ambiguës et que la coopération est résistible et volontariste : elle ne repose ni sur le clan ni sur le contrat mais sur une solidarité organique et une gestion créative et dialogique du pluralisme et des conflits.

Ces articles proposent finalement une vision globale révélatrice des enjeux actuels de la recherche en *supply chain management*. Il est d'abord possible d'approfondir les recherches sur les outils ou démarches mobilisés afin d'améliorer la performance au sein des *supply chains*. Cela suppose néanmoins de conserver une vision globale et de ne pas considérer la mise en œuvre de ces outils comme une fin en soi. Cette question est classique dans le cadre des systèmes d'information ou des recherches sur les compétences stratégiques mais les articles présentés l'illustrent d'un angle nouveau. La question de l'amnésie managériale, pour les démarches de certification ou de *lean management* témoigne des travaux conduits pour le déploiement des organisations post-bureaucratiques depuis près de quarante ans et, parfois, de la persistance (voire du retour) des logiques d'optimisations locales opposées à la vision décloisonnante et transversale pourtant

initialement prônée. La compétence professionnelle des chercheurs, dans le cadre de recherches-actions, peut alors être une voie pour contrebalancer ce risque d'amnésie managériale... et scientifique ! Mais il serait réducteur de considérer que la recherche en *supply chain management* va se réduire à la recherche d'efficience dans le cadre des trajectoires organisationnelles actuelles. D'abord, la finalité même des *supply chains* actuelles peut être questionnée et les logiques de domination sous-jacentes remises en cause dans la perspective du courant critique. Même si le dialogue permet de dépasser les jeux de pouvoir, ceux-ci existent et la vision collaborative, partenariale, souvent présente dans la littérature, ne doit pas faire oublier cette réalité. Enfin, de nouvelles *supply chains* peuvent aussi émerger (les C2C) et s'inscrire dans des visions économiques renouvelées comme l'économie du partage ou l'économie circulaire.

2. Des *wild cards* pour les agrégés 2016-2017 ! Regards portés sur le *supply chain management*

Dans notre volonté de contribuer au décloisonnement des spécialités des sciences de gestion, et de permettre des fertilisations croisées, l'invitation lancée aux récents lauréats au concours national d'agrégation pour l'enseignement supérieur (année 2016) avait une dimension symbolique. Elle l'était d'autant plus que ce concours a été présidé par Nathalie Fabbe-Costes, et que les nouveaux agrégés, ne faisant pas de recherche « en » *supply chain management*, avaient dû se pencher sur cette spécialité des sciences de gestion dans le cadre de la préparation au concours !

Recueillir leur vision des enjeux du *supply chain management* à l'aune de leurs spécialités respectives, les inviter à le questionner en lien avec leurs thématiques de recherche, à explorer des interfaces potentiellement fructueuses avec le *supply chain management*, voire de proposer des pistes de dialogue, était l'enjeu de la deuxième partie de ce numéro spécial. L'initiative s'avérait *a priori* d'autant plus intéressante que les sept lauréats représentent des spécialités très variées des sciences de gestion.

Dans l'esprit des « grands angles » de la RFG, nous avons donc adressé une invitation collective à nos collègues. Deux réunions ont permis de préciser les objectifs de leurs contributions et de cadrer le format de cette partie composée d'une introduction collective et de sept articles délibérément assez courts. Les articles proposés ont tous fait l'objet d'une évaluation par les trois rédacteurs invités de ce numéro spécial. Les allers-retours d'abord puis les échanges entre tous les contributeurs ensuite ont permis de faire émerger des voies de recherche prometteuses pour une contribution des différentes spécialités des sciences de gestion à la recherche dans le domaine du *supply chain management*. Le contenu précis de cette partie est évoqué par les auteurs eux-mêmes dans l'introduction qu'ils ont rédigée.

Cet ensemble d'articles confirme l'intérêt de cultiver la transversalité et la fertilisation croisée au sein des sciences de gestion pour articuler des connaissances et savoirs complémentaires pour mieux appréhender les *supply chains* contemporaines, par nature complexes, et les problématiques de leur management. Il montre le potentiel de recherches qui se positionneraient à

l'interstice des spécialités des sciences de gestion. Si l'exercice est délicat, compte tenu des cloisonnements de nos spécialités, il est pertinent pour produire des connaissances utiles pour l'action. Et cette question de la pertinence (*vs.* rigueur) est cruciale en sciences de gestion, comme en témoigne le numéro spécial « Journal rankings and the notion of "relevance" within business research » publié en 2018 par la *European Business Review* (vol. 30, n° 2). Mais le *supply chain management* pourra-t-il longtemps continuer à jouer au funambule en faisant dialoguer les deux pôles mis en tension dans notre milieu académique ? Nous l'espérons.

Cette deuxième partie de numéro devrait aussi convaincre les lecteurs : le *supply chain management* apparaît à la fois comme un formidable terrain de jeu pour toutes les spécialités des sciences de gestion, mais aussi comme une autre manière de lire les organisations et de comprendre leur fonctionnement, susceptible de les bousculer. Ces sept points de vues ouvrent en tous cas des pistes prometteuses et ne manqueront pas de stimuler la réflexion.

3. Entre réflexivité et perspectives, le point de vue de professionnels

Les trois rédacteurs invités travaillent depuis plusieurs dizaines d'années en SCM et développent depuis toujours des échanges fertiles avec les entreprises et les *supply chains managers* tant au plan de la recherche que de l'enseignement. Il nous a semblé légitime de donner la parole à trois d'entre eux afin qu'ils témoignent de leurs expériences, de leur regard rétrospectif sur la fonction et son évolution depuis les années 1980, et de leurs attentes vis-à-vis

des échanges avec le monde de l'enseignement et de la recherche.

La première contribution est un dialogue entre deux managers (Jean-Marie Picard et Jean-Michel Rothier) qui ont fait leur carrière dans le domaine des biens de grande consommation, un secteur qui était, avec l'automobile, pionnier dans le développement du SCM dans les années 1980, et qui ont travaillé dans des sociétés industrielles, de grande distribution mais aussi de conseil. Ayant été en relation professionnelle comme client et fournisseur l'un de l'autre, ils rendent aussi compte des efforts de collaboration inter-organisationnelle que demande le SCM.

La seconde contribution est le point de vue d'un dirigeant de l'une des plus grandes sociétés de prestation de services logistiques dans le monde. Moins connus que leurs clients industriels ou distributeurs, et donc moins étudiés également par les chercheurs en sciences de gestion, les prestataires sont néanmoins des acteurs majeurs des *supply chains* et des témoins privilégiés de leurs évolutions. Dans cette contribution, Xavier Urbain revient à la fois sur la considération du *supply chain management* chez les prestataires de services logistiques, mais aussi sur les tendances qu'il observe au niveau mondial.

Sans reprendre l'ensemble des sujets qu'ils abordent, nous souhaitons surtout souligner que les témoignages de ces professionnels, qui ont vécu et accompagné l'essor du *supply chain management*, attestent du rôle central des hommes et des femmes dans ce domaine. En effet, malgré les outils et autres systèmes d'information certes essentiels, les projets *supply chain* ont été initiés par des managers qui ont accepté de collaborer, développer des partenariats en rompant avec

les logiques classiques de KPI locaux (fonctions, entreprises, etc.) pour améliorer de façon plus globale la performance. Ils partagent finalement une vision innovante des organisations et de leurs modes de pilotage. Les perspectives qu'ils évoquent sont d'ailleurs le reflet de cette capacité à identifier les enjeux de demain et, en permanence, à décloisonner les organisations et les schèmes mentaux pour apporter des solutions.

CONCLUSION

Nous espérons qu'avec ce numéro de la RFG, le « coup de projecteur » sur *supply chain management* dynamisera la recherche dans ce domaine mais aussi la formation d'enseignants-chercheurs. À la tension sur le recrutement de salariés dans les entreprises répond en effet une crise de vocation au plan académique... Or, au-delà de la recherche en SCM, les enjeux de formation dans ce domaine sont en effet grands, et il n'a jamais été aussi important d'assurer l'imbrication entre les deux ! Nous regrettons néanmoins que le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ait choisi l'appellation « Gestion de la production, logistique et achat » et non « Supply chain management », pour qualifier la mention des masters de ce domaine... Ce n'est sans doute pas le meilleur signal envoyé en la matière !

Nous espérons aussi que ce numéro spécial donnera envie à la communauté des chercheurs en sciences de gestion de s'intéresser plus au SCM. Nous sommes bien convaincus que l'entre soi ne peut déboucher sur des

avancées, et que la transversalité du SCM appelle des échanges avec toutes les spécialités, voire même d'engager un dialogue plus soutenu avec d'autres disciplines (notamment droit, géographie, informatique, sociologie ou philosophie). Si nous avons participé à la création de l'AIRL² au début des années 2000 et soutenons activement le développement de l'AIRL-SCM³, il nous semble tout aussi important de développer des fertilisations croisées, sources d'enrichissement et de renouvellement.

Pour conclure ce numéro, nous souhaitons insister, au-delà de tout ce que les différentes contributions soulèvent comme questions et pistes de recherche, sur quelques grandes lignes. Parmi toutes les pistes possibles, nous proposons quatre grands questionnements, sans volonté d'exhaustivité, qui constituent finalement autant d'invitations lancées aux chercheurs ainsi qu'aux professionnels.

Le premier questionnement concerne l'intégration organisationnelle, tant à l'intérieur de chaque entreprise qu'avec les partenaires au sein des *supply chains*. Fondement initial du *supply chain management*, le dépassement des silos fonctionnels et des frontières organisationnelles qui a donné lieu à de nombreuses publications sur l'entreprise transversale, l'entreprise étendue, la reconfiguration autour de processus clés... est-il si effectif aujourd'hui ? Au plan interne, les fonctions traditionnelles, de l'achat au marketing en passant par la production ou la logistique, sont-elles « intégrées » dans le management des *supply chains* ? Se posent finalement toutes les questions, évoquées

2. Association internationale de la recherche en logistique.

3. Association internationale de la recherche en logistique et SCM (voir <https://www.airl-scm.com>).

depuis le début de la recherche dans ce domaine, de jeux d'acteurs, de conflits entre baronnies et donc de guerres de territoires, et de représentation d'une performance « collective ». Se pose aussi la question des compétences, des expertises, qui transcendent peut-être les frontières actuelles des métiers et des tâches.

Le deuxième est lié puisqu'il concerne les technologies supports de cette intégration et, en particulier, les systèmes d'information et de communication. Les emblématiques ERP, les APS, étaient censés permettre le décloisonnement et l'intégration des fonctions et faciliter cette transversalité, tout comme au niveau interorganisationnel, les *Supply Chain Executive* ou *Analytics*. Cependant, au-delà des questions maintes fois abordées en systèmes d'information, de la représentation de ces technologies dans une perspective structurationniste, la question demeure de leur rôle dans le pilotage des flux intra et interorganisationnel avec l'interopérabilité de ces systèmes d'information, l'émergence de normes ou standards... Les nouvelles générations de systèmes fondés sur l'intelligence artificielle, les *blockchains*, et autres systèmes prédictifs, renouvelleront-ils les problématiques ou conduiront-ils à un nouvel épisode d'amnésie ?

Le troisième questionnement est relatif au pilotage des flux en tant que tel, en lien avec les systèmes d'information évoqués précédemment et les modèles sous-jacents d'optimisation. La remise en cause actuelle des démarches de pilotage fondées sur des prévisions par celles fondées sur un réel pilotage par l'aval s'appuyant sur les commandes effectives des clients (*Demand Driven MRP*) n'est-elle pas le signe de cette évolution ou, au contraire, une nouvelle

quête d'absolu ? Même si les démarches de prévisions des ventes et des opérations (*Sales & Operations Planning*) demeurent incontournables, la recherche opérationnelle n'a-t-elle pas trop orientée les énergies vers la quête d'un modèle d'optimisation supposé parfait ? Le *supply chain management* n'est-il pas (re)devenu affaire d'ingénieurs, ou même de mathématiciens quand on pense au développement du *deep* ou du *machine learning*, en quête d'optimisations et de prédictions, alors que la turbulence des marchés nécessite une coordination permanente, une agilité organisationnelle au sein de réseaux dynamiques. Ces approches sont-elles compatibles ?

La question des arbitrages entre fonctions (et avec les partenaires), d'amélioration du pilotage des flux, pose une question essentielle et, globalement, insuffisamment traitée jusqu'à aujourd'hui qui est celle du rapport entre performance de l'entreprise et performance de sa *supply chain* (intra et inter). Si le *supply chain management* a pâti de la crise, c'est peut-être aussi que les *supply chain managers* ont insuffisamment argumenté leur contribution à la performance globale et que les directions financières n'ont pas su, non plus, identifier les leviers d'actions en termes de création de valeur. La question de l'analyse et de l'évaluation des contributions du *supply chain management* aux choix stratégiques et à la performance globale, c'est-à-dire celle du lien entre performance financière et opérationnelle de l'entreprise et performance de sa (ses) *supply chain(s)* mérite d'être davantage explorée par les chercheurs en interrogeant, par exemple, certaines injonctions paradoxales.

Enfin, se pose évidemment la question des « drivers » de la transformation des *supply*

chains et leur rôle dans l'évolution du *supply chain management*. Dans un contexte de considération croissante des problématiques environnementales et de la digitalisation, comment évoluera le pilotage de *supply chains* qui devront intégrer ces ruptures potentielles ? Comment se redessineront les *supply chains* du futur ? Il y a là matière à un questionnement renouvelé pour les chercheurs. Un questionnement qui

devrait conduire à une vision élargie, par rapport aux objectifs traditionnels de création de valeur au sein des entreprises ou des *supply chains*, intégrant les enjeux environnementaux et sociétaux. Réussir à concilier performance économique, environnementale, sociale et donc sociétale est un défi aussi passionnant de complexe qui est lancé à tous, et qui ne pourra être relevé que tous ensemble !

BIBLIOGRAPHIE

- Camman C., Fiore C., Livolsi L. et Querro P. (2017). *Supply Chain Management et performance de l'entreprise. Le modèle VASC*, Editions ISTE, Londres.
- Charvet F., Cooper M.C. et Gardner J.T. (2008). "The intellectual structure of supply chain management: a bibliometric approach", *Journal of Business Logistics*, vol. 29, n° 1, p. 47-73.
- Cooper M.C., Lambert D.M. et Pagh J.D. (1997). "Supply chain management: more than a new name for logistics", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 8, n° 1, p. 1-13.
- El Ouardighi F., Mesnard X. et Tarondeau J.C. (2008). « Management de la supply chain », Dossier de la *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 186.
- Fabbe-Costes N. (2017). « Le choc des images des chaînes logistiques: ce qu'en révèlent nos modélisations », *Images de la logistique - Eclairages managériaux et sociétaux*, Paché G., Presses Universitaire d'Aix-Marseille, Aix-en-Provence, p. 37-42.
- Larson P.D., Poist R.F. et Halldorsson A. (2007). "Perspectives on logistics Vs. SCM: a survey international professionals", *Journal of Business Logistics*, vol. 28, n° 1, p. 1-24.
- Livolsi L. (2009). Le Supply Chain Management : synthèse et propositions, *Actes de la 18^e Conférence de l'AIMS*, Grenoble, 3-5 juin, 24 p.
- Mentzer, J.T., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N.W., Smith, C.D. et Zacharia, Z.G. (2001) Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, p. 1-25.
- Oliver R.K. et Webber M.D. (1982). "Supply chain management: Logistics catches up with strategy", *Logistics: The Strategic Issues*, Christopher M., Pitman, London UK, p. 63-75.
- Paché G. (2005). « Logistique et entreprise virtuelle », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 156.