

La convergence des comportements au sein du SCM

Cas de la Supply Chain automobile au Maroc

Behaviors convergence within the SCM

Case study of the automotive Supply Chain in Morocco

Mohamed AIT EL KADI

Enseignant chercheur, Université Mundiapolis, Casablanca, Maroc

Rémi JARDAT

Professeur des universités, Université d'Evry, France

Date de soumission : 10/05/2019

Date d'acceptation : 09/07/2019

Pour citer cet article :

AIT EL KADI M. & JARDAT R. (2019) « La convergence des comportements au sein du SCM : Cas de la Supply Chain automobile au Maroc » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 » p : 496 - 521

Résumé :

Parmi les nombreux travaux traitant le concept du Supply Chain Management (SCM) un point mérite d'être davantage clarifié : la notion de SCM désigne-t-elle un phénomène global et homogène ou nécessite-t-elle d'être scindée afin que les sciences de gestion soient mieux à même de rendre compte des comportements inter et intra-organisationnels? Cela conduit à revoir principalement la définition du concept, les modalités concrètes de mises en œuvre des relations inter et intra-entreprise qu'il recouvre et notamment l'action que mène chacune des organisations protagonistes de la Supply Chain. Ce travail, fondé sur une étude de terrain de la Supply Chain d'automobile au Maroc met en avant trois idéaux-types dont le mode d'action principal relève tantôt d'une maille d'analyse « individualiste » et tantôt d'une maille avant tout collective.

Mots clés : Supply Chain ; individualisme ; collectivisme ; coordination ; collaboration.

Abstract :

In the midst of many studies dealing with the concept of SCM, one point needs further clarification: Could the SCM be considered as a whole, a global and homogeneous entity? This leads to a major revision of the definition of this concept, i.e. the inter and intra-company relationship and the action led by the actors of the Supply Chain: is it a collective or rather individual action. This study, taking the case of the automotive supply chain in Morocco shows that the SCM is not an homogeneous global entity but groups three ideal-types, whose action is sometimes individualistic, sometimes collective.

Keys words : Supply Chain; individualism; collectivism; coordination; collaboration.

Introduction et objet de recherche

Aujourd'hui, une entreprise ne peut, à elle seule, satisfaire les exigences de ses clients. Elle a besoin de s'appuyer sur les acteurs de sa Supply Chain : ses fournisseurs, les fournisseurs de ses fournisseurs et les distributeurs.

Le SCM devient un concept qui attire de plus en plus l'attention des chercheurs. Néanmoins, sa définition reste imprécise et manque véritablement de consensus (Mentzer et *al.*, 2001).

L'une des premières définitions du SCM donnée par Bowersox et *al.*, (1996), le présente comme un ensemble de relations créatrices de valeur entre des unités interdépendantes qui coopèrent pour transformer les matières premières en produits finis.

Dans cette optique, la réussite d'une entreprise dépend non seulement de ses capacités mais aussi de celles de la Supply Chain dont elle est partenaire. En conséquence, les différentes firmes composant le SCM devraient avoir tendance à converger vers un alignement, une intégration comportementale ou relationnelle (Bowersox et *al.*, 1996).

La littérature scientifique sur la Supply Chain désigne le stade où les acteurs alignent leurs comportements par la « collaboration » ou l'« intégration ». Cette relation peut atteindre une intégration relationnelle comportementale constituant la pierre angulaire de la « philosophie Supply Chain Management » (Bowersox et *al.*, 1996 ; Mentzer et *al.*, 2001). Cette philosophie permet un alignement des comportements entre les acteurs grâce à leur prédisposition à s'intégrer au sein de la Supply Chain. Le but est d'atteindre une « Goal Congruence » qui autorise par la suite les autres formes d'intégration et qui prend appui sur une vision d'entreprise (Bennett, 1996).

Ces travaux conduisent à mettre en avant l'idée qu'un comportement « homogène » est adopté par chaque entreprise puis par toute la Supply Chain permet la réussite et la mise en place d'une coordination durable. La SC, comme collectif, apparaît comme la maille d'analyse du scientifique comme du praticien.

La théorie des sociologues Crozier et Friedberg (1977) laisse entendre qu'une telle convergence n'est pas possible ou seulement temporaire, parce que se produisent des jeux

d'acteurs. En effet, les acteurs, malgré l'environnement contraignant, arrivent à libérer des marges de manœuvre en créant des zones d'incertitude. Ces dernières leur permettront de construire des actions établissant un contrepouvoir. Le champ des relations inter-entreprises reprend cette vision en considérant chaque entreprise un acteur. L'étude conduite par Neuville (1998), en prenant chaque entreprise comme maille d'analyse et non plus la SC dans sa globalité, a notamment montré qu'un fournisseur peut disposer d'un pouvoir de résistance et d'un potentiel de menace à l'égard de son client, dont il se sert pour assouplir des exigences trop contraignantes. La relation inter-organisationnelle se résume à des rapports de force continuels et sans fin entre firmes (Donada, 2005), ce qui laisse entendre, qu'un ajustement comportemental occasionnel n'est pas envisageable et encore moins une convergence durable.

Enfin, le courant de l'économie néo-institutionnelle propose une vision de la relation inter-firmes différente qui va encore plus loin dans le prisme individualiste, postulant la nature opportuniste de l'humain et sa rationalité limitée. Les formes structurelles peuvent être basées sur la nature des transactions d'une part, la spécificité des actifs et la fréquence d'autre part. La combinaison de ces différents éléments (rationalité limitée, opportunisme, forme structurelle) produit à la fois la structure organisationnelle et la forme de la relation inter-firmes. Ainsi, ce courant nous donne trois principales formes relationnelles : la relation hybride, la relation marchée et l'intégration interne (Coriat et Weinstein, 1995, Ghoshal et Moran, 1996).

La littérature scientifique nous place devant plusieurs interprétations. D'un côté, la Supply Chain est traitée en tant qu'entité unie et homogène. Dans ce cadre, les auteurs mettent en évidence la possibilité d'un comportement global intégrant les caractéristiques physiques, informationnelles, managériales, etc. Certains auteurs suggèrent qu'il est possible que tous les maillons de la chaîne, du premier fournisseur au dernier client, puissent opter pour ce comportement global « un goal congruence » malgré les différences de tailles, de maturité de système organisationnel et encore de culture d'entreprise.

Un autre pan de la littérature met en avant une relation fragmentée mais qui tend vers une convergence partielle (La Londe et Masters, 1994). Cela suggère qu'il y a bien des facteurs qui facilitent cette convergence et font changer les comportements des acteurs vers le comportement de l'ensemble. Mais s'agit-il de facteurs externes ou internes aux acteurs de la SCM ? A notre connaissance la littérature ne traite pas vraiment ce sujet.

Nous nous trouvons, *in fine*, face à plusieurs courants de littérature abordant la même question, celle de la relation inter-firmes, en prenant des positions différentes. Ces différences ne se limitent pas uniquement à la forme de la relation mais à la nature même de l'action: relève-t-elle d'un prisme d'analyse individuel ou collectif ?

Aussi nous intéressons-nous au SCM sous l'angle de l'éventuelle convergence des comportements des acteurs, en les mettant à l'épreuve face à une large littérature en économie d'organisation.

Ceci nous conduit à problématiser les enjeux du SCM de la manière suivante :

Objectif de la recherche :

En se référant à ce qui précède, l'objectif principal de cette recherche est d'étudier cette **convergence éventuelle des comportements des maillons de la Supply Chain au sein de l'industrie automobile au Maroc**

Pour y répondre, nous avons entrepris d'investiguer sur le terrain les questions de recherche suivantes :

Questions de recherche

- Quelle est la nature de la relation inter-firmes ? La relation est-elle homogène ou existe-t-il une hiérarchisation des relations des différents membres de la chaîne ?
- Les acteurs de la SC convergent-ils vers un mode relationnel globale et intégré (*goal congruence*) ?
- Quels sont les facteurs régissant cette convergence ?

Pour répondre à ces questions nous avons mené une démarche qui peut être qualifiée de compréhensive au sens Dumez (2013) au sein de l'industrie automobile au Maroc. Cette étude s'est déroulée sous la forme d'entretiens en face-à-face réalisés au sein de la filière automobile marocaine sur une durée de trois ans. Nous avons approché aussi bien les entités intégrées dans la Supply Chain d'une multinationale française que des acteurs ancrés dans des filières plus locales ou éloignées.

Ce travail est structuré de la manière suivante : la première section présente une brève revue de littérature, la seconde présente la méthodologie de recherche. La dernière section expose et discute les résultats obtenus.

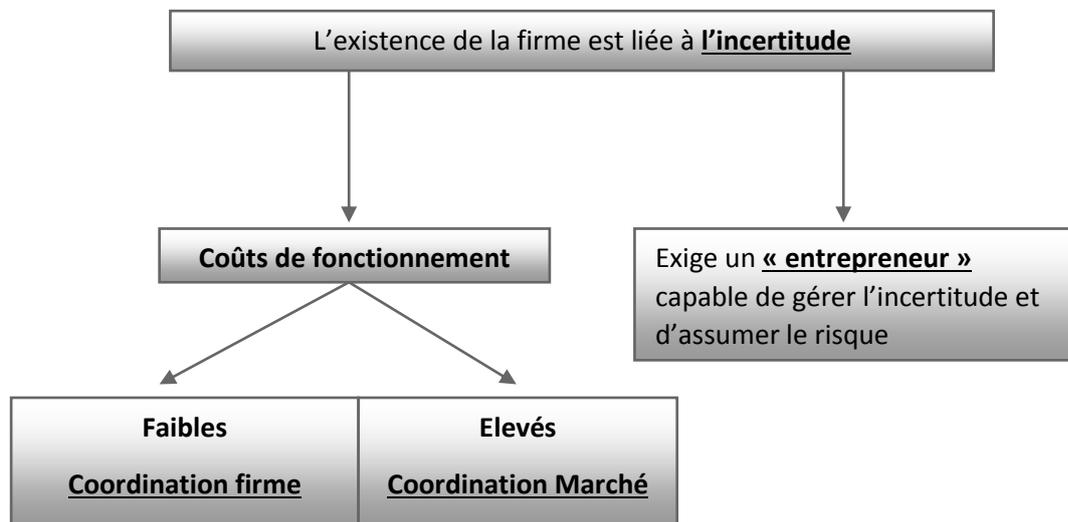
1. La revue de littérature :

Le XXème siècle marque la scission avec la pensée néoclassique standard qui enferme la notion de la firme dans des hypothèses fortes telles que la concurrence pure et parfaite, la rationalité parfaite des agents, l'homogénéité des produits, etc. (Baudry et Chassagnon, 2014). Ce modèle réduisait la place de la firme à un point, un agent individuel et non pas à une entité collective, (Coriat et Weinstein, 1995). Les individus qui intègrent cette fonction de production sont assimilés à des automates. Les mutations de l'environnement n'impactent que le côté mécanique de la firme.

La remise en cause de ces hypothèses a marqué une nouvelle conception qui essaie d'être plus réaliste que la précédente. La firme devient produit de l'incertitude. Celle-ci ne peut pas être traitée par un calcul rationnel étant donné la rationalité limitée des acteurs.

Ainsi la pensée de la coordination inter-firmes dans sa genèse est basée uniquement sur le prix héritage de la pensée walrasienne. L'autorité est un mécanisme de coordination qui ne figure qu'à l'intérieur de la firme.

Figure 1 : les formes de coordination chez Coase



Source : Ait El Kadi (2018)

On ne peut se passer de la théorie des coûts de transaction lorsqu'on parle de la coordination inter-firmes. Elle constitue certainement la source la plus féconde en matière de travaux sur les déterminants de la coopération inter-firmes (Guillouzo et al, 2004).

Face au caractère réduit de la conception néoclassique quant à la perception de la notion de la firme, la littérature s'est penchée sur l'analyse en commençant par une simple question posée par Coase (1937) : pourquoi la firme ?

Cette question a fait couler beaucoup d'encre et a posé la première pierre à la construction des théories de l'organisation.

Dans la lignée des travaux de Coase (1937), Williamson (1985), fondateur de la théorie des coûts de transaction, a d'abord commencé par analyser les deux modes polaires de la coordination, marché et hiérarchie, et a proposé ensuite un troisième mode de coordination, celui de la coordination hybride. Cette forme de coordination, qui se situe au milieu des deux autres, est censée pallier les imperfections.

Comme le montrent Guillouzo et *al.*, (2004), la forme de coordination hybride permet de s'inscrire dans une relation contractuelle à long terme et ainsi réduire l'incertitude et les coûts de la relation (Venard, 1992). Elle peut expliquer le partenariat réduisant les coûts de transaction, que ce soit entre équipementiers et constructeur d'automobiles (Walker et Waeber, 1984), entre fournisseurs de composants et constructeurs informatiques (Combe, 1995), ou plus largement entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

L'approche de Williamson visant à décrire les structures transactionnelles s'inscrit dans une économie d'échange. Elle est fondée sur trois analyses (Coriat et Weinstein, 1995):

- analyse de comportement : regroupant les hypothèses relatives à la capacité cognitive des individus pour la première et à leur mode de recherche de l'avantage personnel pour la seconde
- analyse des transactions : elle se base sur trois dimensions, la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence.
- analyse des formes d'organisations : elle se base sur les trois types de contrats ; le contrat classique, le contrat néoclassique et le contrat personnalisé.

Selon (Abecassis, 1997) les hypothèses fondamentales que fondent ces différentes analyses et qui s'ajoutent aux mécanismes de coût de transaction (basé chez Coase sur le prix proposé par le marché et le coût de production marginal interne) sont au nombre de deux : l'opportunisme et la rationalité limitée. En combinant ces différents éléments (rationalité limitée, opportunisme, forme structurelle) on obtient à la fois la structure organisationnelle et la forme de la relation inter-firmes. Ainsi, ce courant nous donne trois principales formes

relationnelles : la relation hybride, la relation marché et l'intégration interne (Coriat et Weinstein, 1995, Ghoshal et Moran, 1996).

Si les travaux en sciences économiques utilisent généralement le terme de coordination ou encore relation inter-firmes pour résumer les relations entre fournisseurs et clients, en sciences de gestion, les termes utilisés sont plus diversifiés. Ainsi, la relation liant l'entreprise avec ses fournisseurs et ses clients peut être qualifiée de chaîne logistique étendue, chaîne d'approvisionnement, chaîne d'offre, Supply Chain ou encore Supply Chain Management (SCM) de façon interchangeable.

En plus du qualificatif de la relation, la littérature emploie un vocabulaire qui n'est pas dépourvu d'ambiguïté voire de confusion pour identifier la relation liant les différents acteurs. Ainsi, cette liaison inter-firmes pourrait être qualifiée de coordination, de collaboration ou encore d'intégration (Hudnurkar et al., 2014). Parfois, ces qualifications peuvent porter sur la maturité organisationnelle d'une part et l'évolution physique de la logistique en termes de flux d'autre part (Baglin et al., 2007 ; MIR, 2018), ou encore sur la maturité comportementale (Mentzer et al., 2001).

La littérature aborde le concept du SCM comme étant une évolution du concept traditionnel de la logistique vers le concept de la Supply Chain pour atteindre le concept SCM en profitant de l'évolution des frontières intra et inter-firmes (Houssaini, 2009). Ce concept SCM s'impose pour des raisons de compétitivité déplaçant la compétition entre les Supply Chains (Christopher, 1997) :

Outre la réalité externe de l'environnement, s'impose la réalité organisationnelle, renfermant de multiples processus, et rendant par là même indispensable de se focaliser sur les processus à caractère stratégique tels que la logistique ou le Supply Chain Management (Fisher, 1997). Ainsi, les organisations actuelles réorganisent et fluidifient leurs chaînes logistiques afin de mieux affronter les défis stratégiques (Roussat et Fabbe-costes, 2008). Pour La Londe et Masters, (1994), les stratégies et pratiques logistiques sont considérées comme des éléments essentiels de la stratégie d'entreprise. D'autant plus que cette orientation est légitimée d'une part, par le fait que des ressources stratégiques peuvent se situer en dehors des frontières de l'entreprise (Das et Teng, 2000), d'autre part par les approches classiques de chaîne de valeur de Porter (1985) ou de réingéniering (Hammer et Champy, 1993) qui incitent à considérer les

processus comme stratégiques et à adopter une approche inter-organisationnelle des entreprises, (Roussat et Fabbe-costes, 2008).

Le SCM est ainsi vu comme une intégration se faisant à travers un processus partenarial (Stevens, 1989), sur une coopération pour réintégrer ou garder le contrôle d'un processus de création de valeur éclatée entre plusieurs unités juridiquement indépendantes, mais économiquement liées (Belin-Munier, 2010) par une intégration logistique qui donne de la cohérence et de la performance à la gestion de la Supply Chain ou plus globalement au SCM (Fabbe-Costes et Lancini, 2009).

Si la relation inter-firmes est née de l'interdépendance, dans la littérature elle peut être désignée par des termes différents. La littérature abordant la théorie de la firme à ses débuts développe deux formes de coordination des échanges : la firme et le marché. La théorie des coûts de transaction développe une troisième forme, celle de la forme intermédiaire. Richardson (1972) évoque la pure transaction et la relation de coopération.

Dans la relation de type Supply Chain, outre le terme « coordination », nous trouvons principalement les termes « collaboration » et « intégration ». Les deux premiers termes (coordination, collaboration ou encore coopération) sont utilisés généralement de façon interchangeable (Hudnurkar et al., 2014). Le mot intégration, probablement le plus fréquent dans le vocabulaire logistique, est un concept qui apparaît comme un « idéal » vers lequel de nombreuses initiatives tendent (Fabbe-Costes, 2010).

Les termes « collaboration » et « intégration » désignent, dans la littérature scientifique, un stade de la Supply Chain où les acteurs alignent leurs comportements (Van Hoek et al., 2008). A ce stade de la relation, une certaine philosophie incarnée par les acteurs mène vers une convergence qui touche à la fois leurs aspects physiques et comportementaux (Mentzer et al., 2001).

Ainsi, en sciences de gestion, la relation inter-firmes pourrait prendre différentes formes : coordination, collaboration, coopération, et/ou intégration. Cette dernière qui est attachée à la fois au SCM, est la forme de relation inter-firmes qui serait la plus aboutie et la plus performante. Cette dernière forme de relation (le SCM) dépend selon la littérature de l'existence ou non d'une « philosophie » partagée par les acteurs : la philosophie du SCM (Mentzer et al., 2001).

2. La méthodologie et les sources de données

Notre méthodologie de recherche peut être qualifiée de *compréhensive* au sens Dumez (2013), et s'est déroulée sous la forme d'entretiens en face-à-face réalisés au sein de la filière automobile marocaine sur une durée de trois ans. Nous avons approché aussi bien les entités intégrées dans la Supply Chain d'une multinationale française que des acteurs ancrés dans des filières plus locales, plus éloignées du constructeur et des standards mondiaux de l'industrie automobile.

Notre objet de recherche oppose deux logiques et concepts qui partent de postulats différents. Par exemple, le postulat de la Théorie des Coûts de Transaction inscrit son raisonnement dans un individualisme « méthodologique » en liant ses postulats, principalement l'opportunisme et la rationalité limitée, à l'action individuelle. En revanche les travaux sur le SCM s'appuient sur une logique collective.

Nous pensons qu'une démarche compréhensive au sens de Dumez (2013), est la mieux adaptée au processus d'élaboration des connaissances. Cette démarche compréhensive repose ici sur des confrontations successives entre les théories spécifiées en termes d'effets prédits (ce que je devrais observer si la théorie est juste) et le matériau spécifié à l'aide d'un codage relativement indépendant (ce que j'observe dans la réalité). La première boucle repose sur une simple orientation théorique précédée ensuite par des allers-retours successifs entre théorie et matériau empirique.

La collecte des données s'est faite principalement des entretiens de face à face avec les professionnels de métier de l'automobile.

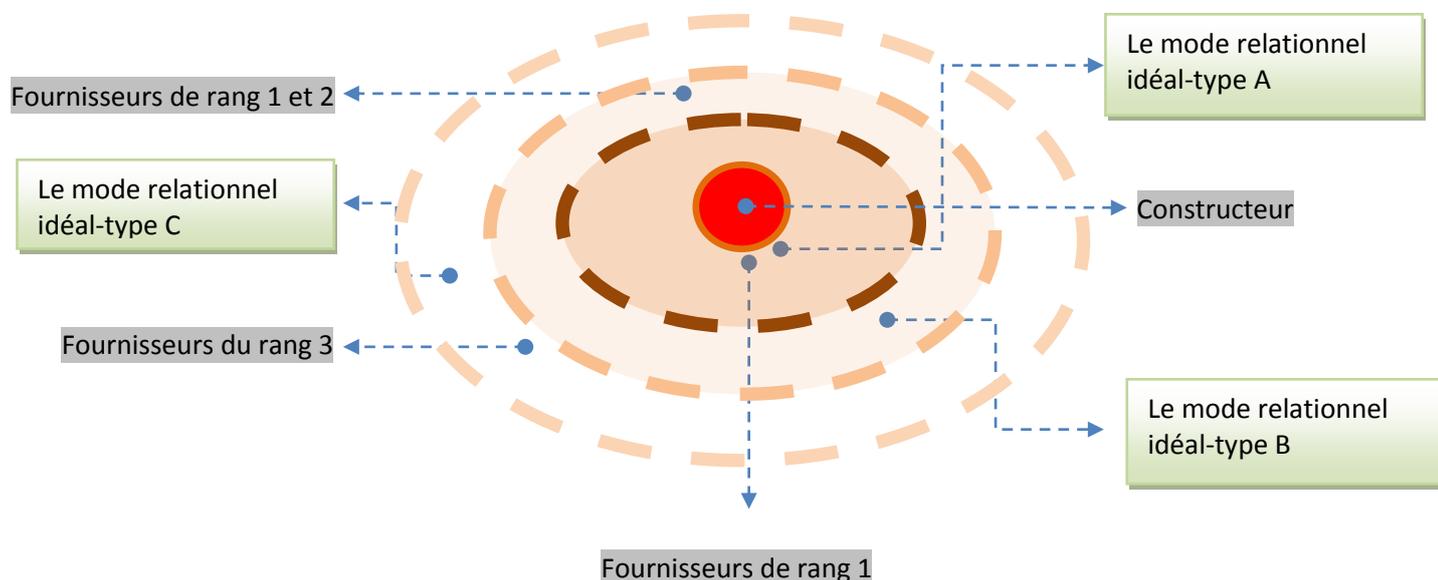
Les entretiens ont commencé en décembre 2011 et se sont étalés sur 3 ans. Nous avons réalisé une quarantaine d'entretiens visant les différents acteurs ayant un lien direct avec un autre maillon de la chaîne soit en aval, soit en amont. Ces acteurs étaient principalement des acheteurs, des responsables de Supply Chain, des logisticiens, des responsables de qualité, des responsables de projets et des commerciaux.

3. Résultats

Le traitement de notre matériau empirique révèle **trois modes relationnels qui émergent des entretiens, que nous considérerons comme des idéaux-types au sens de Max Weber** (Weber, 1904-1917). Le premier se caractérise par un noyau dur, celui du constructeur et de ses fournisseurs (équipementiers) : idéal-type A. Le second mode relationnel est composé d'acteurs conscients d'une sorte d'interdépendance liant les différents maillons de la chaîne mais qui n'atteignent pas le stade de l'adoption de cette philosophie du SCM : idéal-type B. Le troisième mode relationnel, quant à lui, regroupe un ensemble d'entreprises restant dans une phase plus éloignée des standards internationaux du SCM: idéal-type C.

La figure ci-dessous visualise cette typologie : au centre, un cercle foncé représente le constructeur, lui-même englobé dans une première ellipse grisée regroupant les acteurs engagés dans un mode relationnel A. Une ellipse de couleurs plus claire englobe les acteurs qui entrent dans le mode B. Le mode C, enfin, se situe aux frontières extérieures du schéma.

Figure 2 : Les trois idéaux-types de modes relationnels au sein du SCM marocain



Source : Elaborée par les auteurs

Le résultat de notre recherche le plus manifeste est que ces modes relationnels se répartissent presque parfaitement selon la distance contractuelle qui sépare l'entreprise-pivot (le constructeur) des autres membres de la SC, en cercles concentriques : le type A réunit

essentiellement le constructeur et des fournisseurs de rang 1 et 2, le type B est observé entre les fournisseurs de rang 2 et les fournisseurs de rang 3, tandis que le type C caractérise les relations entre acteurs encore plus lointains du constructeur. D'autres résultats tiennent aux caractéristiques spécifiques fines observées pour chacun de ces modes relationnels.

Nous présentons ces résultats en analysant en détail le phénomène de convergence ou non convergence des comportements dans le cadre de chacun des idéaux-types définis à partir de notre matériau empirique.

3.1 La convergence des comportements dans le mode relationnel inter-firmes A : qualité et coût sont gérés de façon fluide, le temps reste un facteur d'incertitude résiduel

Les firmes englobées dans ce mode relationnel sont composées du constructeur mondial, de ses points de distribution et de ses fournisseurs du 1^{er} rang de grande taille : généralement des firmes multinationales telles que Lear, Delphi, Faurecia, Denso, GMD, Snop, etc. Cette sphère est solidement gérée par l'entreprise pivot (le constructeur). Les entretiens qui ont visé les entreprises de cette sphère montrent qu'elles sont des usines possédant des process bien définis, bien rodés et robustes.

Nous avons remarqué que les échanges sont intégralement informatisés (en EDI) que les acteurs témoignent de la présence d'un esprit de partenariat et une activité commune de recherche et de développement notamment pendant la vie de projet « *Ce n'est plus une relation client/fournisseur : le fournisseur développe le produit, c'est un partenaire* ». Les propositions de chaque acteur sont respectées « *Renault ne peut pas imposer une solution, mais propose des modifications* ». Il y a un partage des risques « *on est suiveur dans la production, mais si le volume baisse, on discute derrière : ça doit être une relation gagnant/gagnant...Renault a augmenté les prix de toutes les pièces pour un fournisseur pour l'aider à rebondir et à survivre. Le constructeur ne cherche pas à écraser son fournisseur* ». La responsabilisation est commune : « *Ton fournisseur tu partages avec lui ses contraintes, tu l'aides... ce qui était prévu avec Renault (objectif fin 2013) : 780 véhicules par jours, mais la réalisation actuelle est à 300 véhicules par jour. Le volume actuel n'amortit pas les investissements. Par compensation, Renault nous a mis automatiquement sur le projet X52 sans passer par la phase validation projet. Maintenant (juillet 2014), on est à 860v/j, le site est en pleine capacité de production* ». Enfin l'information est partagée : « *Les grands fournisseurs jouent la transparence. Les fournisseurs n'ont pas intérêt à jouer la*

malhonnêteté dans un projet au détriment des autres projets (généralement, un fournisseur détient plusieurs projets ; plusieurs pièces) auprès de son client constructeur ».

Nous avons été frappés, dans cet idéal-type A, par l'aspect collectif de dispositifs mis en place. Un acheteur d'un fournisseur du premier rang nous dit : *« bienvenue dans le monde des normes, des standards, des audits, des référentiels, des process, tu ne vas entendre que ça. Oublie tout ce que tu as pu voir et entendre sur les autres secteurs. L'industrie automobile est un monde à part »*

L'entreprise devient une entité normée à l'extrême et laisse très peu de marges de manœuvre aux personnes. *« Nous avons déshumanisé l'industrie automobile »,* dit un professionnel. Un autre explique : *« un bon acheteur ce n'est plus quelqu'un qui sait parler et s'entretenir avec un client, un bon acheteur dans l'industrie automobile, c'est quelqu'un qui respecte les process ».* Tout est basé sur des supports formels et tangibles : process, cahier des charges et documentation. Un professionnel dit encore : *« Je peux même te dire que maintenant, il suffit de lire et écrire et connaître des notions de base de la chimie et de la physique pour fabriquer la pièce. Tout est défini et expliqué dans le moindre détail ».*

Un logisticien nous parle de la différence entre son entreprise et les entreprises performantes (entre autres, son entreprise du type B et les entreprises du type A) : *« tu sais, la différence qu'on a nous avec ces grandes entreprises, c'est que nous c'est la mentalité qui gère le système, alors que chez elles c'est le système qui gère les mentalités et c'est mieux comme ça. On doit être comme elles ».*

Ce mode relationnel est le résultat d'une recherche de totale standardisation des variables prix et qualité :

- La variable prix ne semble poser aucun problème. C'est un détail réglé pendant l'appel d'offres et durant la phase de projet. Dans les très rares cas où le fournisseur exige de revoir le prix, le constructeur possède des référents métiers qui permettent d'en statuer *« ils savent le prix que coûte le composant de chaque pièce », « personne ne peut lier les bras de Renault, on a le savoir-faire et on sait tout sur tout ».* Cet élément fragilise le débat sur la relation marché basée sur le prix (et aussi sur la présence de l'asymétrie d'information, théorie des jeux, etc.)



- La qualité est aussi un élément très bien maîtrisé. L'ensemble des supports formels (cahier des charges, documentation, normes, standards, process) valide la qualité requise et la fixe. Elle est même vérifiée et validée pendant la phase de projet avant même de lancer la phase de série (production de véhicule).

Néanmoins, la variable qui n'est pas encore totalement maîtrisée dans l'industrie automobile est le temps. Les acteurs attestent que plus le temps est maîtrisé, plus la collaboration se solidifie et les acteurs convergent. Les acteurs de cette sphère sont conscients de l'importance de cette variable. La bonne gestion du temps réduit les coûts, donne une meilleure visibilité.

Ces exigences de temps de réponse, de qualité (logistique, de produit, d'échange de flux, etc) sont vérifiées ex-post, durant la vie de projet, entre deux et quatre ans avant le lancement du produit.

3.2 La convergence des comportements dans le mode relationnel inter-firmes B : outre le temps, la qualité est un paramètre problématique dans des entreprises qui restent, en interne, marquée par une culture de silos organisationnels.

Les entreprises engagées dans un mode relationnel de type B sont caractérisées par une organisation en cours de transformation. Généralement ce sont des équipementiers de deuxième rang, ou de premier rang en phase de démarrage qui n'ont pas encore bien élaboré et rodé leur processus et leur système organisationnel, ou des câbleurs qui ont un système organisationnel qui répond au minimum des exigences et des processus pas réellement intégrés et appliqués par les acteurs, ou tout simplement inexistants. On constate chez ces entreprises que les fonctions sont dissociées. Chaque fonction est indépendante des autres, au point que chaque responsable de fonction réalise ses propres achats.

« Chaque département fait ses demandes d'achat. Dans chaque département il y a une personne qui fait la saisie de la demande quotidienne »

En conséquence la prise de décision est plus problématique, même au niveau intra-organisationnel :

« La prise de décision est difficile, elle n'est pas centralisée. Tout le monde intervient et tout le monde a un mot à dire, trop de subjectivité et ça ne fait pas avancer les choses », « notre concurrent Delphi est plus structuré, les processus sont clairs. Les achats ont le pouvoir de

décision », « *il y a trop d'improvisation, un peu d'anarchie, tout le monde peut faire des commandes* ».

La coopération inter-service est jugée plus problématique qu'au sein des entreprises engagée dans un mode A :

« Je ne fais que mon travail et chacun ici fait le sien, il n'y a pas d'interaction »

Les acteurs de cette sphère sont conscients de l'importance du SCM, savent ce que c'est et espèrent en faire partie. Dans l'idéal-type B, l'attention est principalement accordée aux deux variables : qualité et prix. Si la question du prix est plus ou moins réglée, la question de la qualité ne l'est pas. L'absence de supports tangibles et stricts laisse cette variable fluctuer.

Dans ce mode relationnel, l'élément principal de choix de son fournisseur est le rapport qualité/prix. En revanche, la fragilité de la qualité (y compris la qualité de service logistique) est due principalement à la faiblesse du système organisationnel. Cette fragilité affaiblit par la suite la structure de l'organisation et laisse ses propres mécanismes être impactés par des mécanismes sociaux et laisse les relations inter-individuelles impacter les relations inter-entreprises d'où la présence d'une confiance inter-individuelle entre des personnes (acheteurs, logisticiens), un déséquilibre de dépendance qui donne le pouvoir au donneur d'ordres face à l'exécutant (en aval) et un rapport de dominant-dominé (en amont).

3.3 Dans le mode relationnel inter-firmes C, la convergence comportementale n'est pas un enjeu majeur : le prix décide de tout entre les firmes. Le rapport au temps est ce qui démarque le plus, en interne, chacune des entreprises engagées dans ce mode relationnel.

Dans l'idéal-type C, on constate l'absence totale d'un système organisationnel propre à l'entreprise. La structure est complètement ouverte au dehors. Elle baigne dans la société et s'approprie ses propres mécanismes.

Les entreprises bénéficient d'un temps cumulable et stockable. Elles ne ressentent pas une grande pression du temps qui est plutôt polychrone, flexible et modulable. Nous l'avons d'ailleurs ressenti avec le temps qui nous a été accordé lors des entretiens qui pouvaient durer deux heures, avec la possibilité d'avoir une deuxième entrevue si nous le voulions. Les entretiens nous ont généralement été accordés sans RDV (nos entretiens de la sphère de type

A en revanche étaient difficiles à obtenir et plusieurs ont été annulés ou reportés et parfois à plusieurs reprises, faute de temps).

Les acteurs de cet idéal-type ignorent même la signification du SCM ou de la Supply Chain.

Les entreprises de cette sphère sont de petite taille ou de taille moyenne bien qu'elles possèdent les différentes fonctions qu'impose l'industrie automobile, à savoir : la logistique, la production, la qualité et parfois les achats s'ils ne sont pas intégrés dans la fonction logistique. Cette dernière peut finalement intégrer l'approvisionnement, les achats, le stockage et la livraison.

La production est totalement automatisée (le cas d'injection plastique et la fabrication de gaines). Lors de nos entretiens et visites des usines, nous avons constaté que la machine prend le pas sur l'homme. Le personnel, majoritairement non qualifié, sert uniquement à accompagner la machine et à stocker.

La variable temps n'est pas pesante. La firme arrive à stocker le temps, une fourchette de temps assez large lui permettant d'avoir plus de marge de manœuvre. Deux *verbatim* en témoignent tout particulièrement :

« La plasturgie exige un certain délai...certains produits doivent attendre (pour se refroidir) avant qu'ils soient coupés...on gère la production en fonction des délais de commandes. Une production qui peut être stockée 2 jours, d'autres 7 jours, alors on a une marge de manœuvre »

« La plasturgie exige une gestion de production spéciale...en fonction de la référence du produit. Certains produits exigent 7 jours avant l'envoi : le temps de la découpe. D'autre 72h »

Les échanges avec les fournisseurs se font en grande partie par téléphone ou par mail. En revanche, avec le client, l'échange se fait essentiellement par mail. Les cas de présence d'EDI sont très rares.

4. Discussion

La littérature scientifique traite la convergence des comportements des firmes, qu'elle qualifie également d'alignement ou d'intégration, en s'appuyant principalement sur un support : la Supply Chain et ses exigences. Dans ce cadre, on estime qu'une convergence est possible si

elle s'inscrit dans une relation appelée Supply Chain Management (Bennett, 1996 ; Bowersox et *al.*, 1996 ; Mentzer et *al.*, 2001) ou parfois Supply Chain Integration (Fabbe-Costes et Lancini, 2009).

Nos travaux conduisent à mettre en avant d'autres facteurs régissant l'intégration des acteurs.

Nous avons relevé sur le terrain un niveau élevé d'alignement et de convergence chez les acteurs de l'industrie automobile au Maroc de cet idéal-type « A ». Cette convergence ne se manifeste que dans ce groupement de quelques firmes qui appartiennent à cette forme de relation. Les deux autres idéaux-types ne sont pas concernés par cette convergence.

Plusieurs auteurs s'accordent sur la qualification de *collaboration* qui désigne un certain alignement entre acteurs. Ainsi, la collaboration regroupe plusieurs entités indépendantes qui gèrent leur dépendance dans un « jeu » commun (Simatupang et *al.*, 2004) par l'intégration des processus, planification et communication collaborative (Hudnurkar et *al.*, 2014 ; Simatupang et *al.*, 2004).

Ainsi, nos résultats confirment-ils, mais partie seulement, les travaux sur la possibilité de construire une relation dont les acteurs alignent leurs comportements et optent pour une philosophie commune (Bowersox et *al.*, 1996 ; Mentzer et *al.*, 2001 ; Fabbe-Costes et Lancini, 2009). Cependant, sur le terrain, nous constatons que cette relation ne concerne qu'un sous-ensemble des acteurs de la Supply Chain.

4.1 Les limites de la définition du SCM

Certaines définitions données par la littérature scientifique (Christopher 1992 ; Mentzer et *al.*, 2001 ; Baglin et *al.*, 2007) ont tendance à laisser entendre que cet alignement (ou plutôt intégration) concerne l'ensemble des maillons de la chaîne logistique.

En effet, il existe dans la littérature un ensemble de définitions qualifiant le SCM comme étant l'ensemble des flux de matières depuis les fournisseurs jusqu'aux utilisateurs finaux et un deuxième type qui considère le SCM comme une philosophie tendant vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux d'un canal de distribution, du fournisseur à l'utilisateur final (ex, Cooper et *al.*, 1997). Les deux définitions combinées laissent entendre que si une philosophie du SCM existait, cela toucherait l'ensemble des maillons de la chaîne du premier fournisseur au dernier client. Nos résultats convergent plutôt vers la définition de La Londe et

Masters (1994) selon lesquels le SCM comprend « ...*au moins deux entreprises d'une chaîne logistique qui passent un contrat à long terme ; ...le développement de la confiance et de l'engagement dans la relation ; ...l'intégration des activités logistiques avec partage des données relatives à la demande et aux ventes ; ...la possibilité d'une évolution dans la localisation du contrôle du processus logistique* ».

Dans cette définition également, le périmètre reste assez large non seulement quant aux fournisseurs à prendre en compte mais également dans les types d'attitudes développées par ces derniers [Dans cette définition, on met en avant le caractère restrictif du SCM qui n'inclut que les acteurs (fournisseurs, clients) développant des attitudes menant à une meilleure intégration]. Le partage d'une philosophie SCM n'est qu'une éventualité. Cette définition est cohérente avec l'inclusion de la sphère du mode relationnel C dans la Supply Chain, telle que nous l'avons entendue dans notre travail.

Il serait possible d'envisager des définitions plus restrictives, présupposant par exemple que la SC n'inclue que les entreprises effectivement engagées dans une démarche de convergence présupposant en interne une évolution substantielle de leur organisation. Notre recherche montre cependant qu'une telle restriction tendrait plus à déplacer le problème conceptuel des limites du SCM qu'à l'éliminer : il faudrait en effet, avec une telle définition, trouver de nouveaux critères pour discriminer, au sein des entreprises de la sphère de type B, celles qui sont ou non à considérer comme faisant partie de la SC.

4.2 L'appartenance à l'un des idéaux types de SCM (A, B et C) semble liée à 5 facteurs communs aux organisations impliquées, et impacter en interne ces organisations selon trois dimensions.

Tableau 1 : Les facteurs inter- et intra-organisationnels dans chaque idéal-types des relations inter-firmes

	Caractéristiques de l'idéal-type SCM					Caractéristiques intra-organisationnelles		
	La technicité du produit	La spécificité du produit	La qualité du produit	Le temps	Les process	La culture	La taille de l'investissement	Le système organisationnel.
Idéal-type A	+++	+++	Elevée (R&D)	Synchrone JAT Maille réduite	+++	Métier	+++	Hyper structuré Amélioration quotidienne
Idéal-type B	++	Faible	Standard	Peut être cumulé On peut stocker	++ (inexistants parfois)	Métier et culture d'entreprise	Moyenne	Moyennement structuré
Idéal-type C	Faible (Ressources tangibles)	Absente	Répond au standard ou non exigée	Peut être cumulé On peut stocker	Inexistants	Culture de l'entreprise Imprégnée de la culture sociale	Petite structure	Très faiblement structuré

Source : Elaboré par les auteurs

Le tableau 1 présente les caractéristiques observées dans chaque idéal-type et le poids qu'elles représentent. Si certaines caractéristiques sont largement évoquées et développées dans la littérature, comme la technicité du produit et sa spécificité (que la littérature scientifique résume en une seule notion : la spécificité de l'actif), nous avons relevé le rôle important de trois autres facteurs (le temps, la qualité et le prix) dans la construction des trois idéaux-types. Ces facteurs, comme expliqué ci-dessus, relèvent du marché, du client final, de la concurrence, de l'évolution technologique et du besoin du client. Ce constat, appuie la logique avale de la Supply Chain et aide à comprendre la construction de ses différents idéaux-types.

Ainsi, et comme le visualise le tableau 1, nous avons relevé cinq principaux facteurs qui régissent les relations de chaque sphère : la technicité du produit (qui demande un savoir-faire et une compétence organisationnelle), la spécificité du produit (par exemple le textile et le

cur), le prix, la qualité et le temps¹. Elles expliquent également certaines incompréhensions ou l'inadéquation de certaines théories à la réalité du terrain, en l'occurrence de l'industrie automobile.

Dans le deuxième idéal type la qualité est moins maîtrisée, le temps l'est davantage.

Dans le troisième, la variable qui compte le plus dans la régulation des relations inter-entreprises est le prix.

De cette variation du poids de chaque variable au sein de chaque sphère, on peut inférer quelques mécanismes influençant les dispositifs de coordination et la convergence des comportements organisationnels.

Le fait d'aborder la chaîne logistique à plus grande échelle montre que les maillons de la chaîne logistique, du distributeur jusqu'au premier fournisseur, ne sont pas un tout qui possède des caractéristiques homogènes, mais une série hétérogène de sphères régies par des règles distinctes.

Dans la première sphère, les cinq variables engendrent un environnement qui oblige l'organisation à être basée sur des standards et process solides afin de répondre au besoin du client. La variable qui reste à maîtriser davantage dans cette sphère est le temps. Les flux de marchandises et principalement les flux d'informations doivent gagner en temps.

Dans le mode relationnel type C, le facteur déterminant est le prix. Il est le principal critère de choix du fournisseur. La qualité du produit et le temps (délai de livraison, d'échange d'information) sont deux variables qui ne sont pas maîtrisées. Les entreprises bénéficient d'un temps cumulable et stockable. Elles ne ressentent pas une grande pression du temps qui est plutôt polychrone, flexible et modulable. Ainsi, l'éventail d'alternatives en termes d'action est vaste, ce qui pousse les acteurs à envisager tous les comportements dans un jeu de stratagème. On constate l'absence totale d'un système organisationnel propre à l'entreprise.

Ce mode relationnel est un terrain dont rendent compte assez fidèlement les postulats des théories économiques standards et néoclassiques. Les acteurs ont un caractère qui relève de l'individualisme où l'action est prise individuellement avec tout ce qu'elle représente de

¹ Ces trois facteurs diffèrent du triplet QCD : amélioration de la Qualité, maîtrise des Coûts et réduction des Délais. Elles viennent du dehors (du marché) et s'impose à l'organisation. La démarche QCD est une réponse à ces trois facteurs.

caractéristiques propres à l'individu au sens de Williamson (1984) : opportunisme, comportement calculateur, et intérêt personnel.

Dans le mode relationnel type B, nous sommes face à des entreprises qui accordent plus de poids au rapport qualité/prix. Le temps commence à peser dans les relations avales. Ces trois facteurs donnent un type d'organisations plus structurées et plus organisées que les simples structures qui relèvent de l'idéal-type C. Les organisations engagées dans ce mode relationnel semblent dans une phase de développement intermédiaire, si on le compare aux organisations engagées dans un mode relationnel « idéal-type C » et un mode relationnel « idéal-type A ».

Dans le mode relationnel A, le prix et la qualité sont standardisés. Les exigences en termes de délais imposent aux organisations un système solide afin de répondre à temps aux exigences du client en termes de technicité du produit (Aoki, 1988) et de spécificité. Les organisations engagées dans ce mode relationnel sont en perpétuelle évolution et au défi d'un facteur temps de plus en plus synchronisé. L'inacceptation de l'erreur fait que la relation commence par un besoin exprimé par le client (Richardson, 1972) et construit par l'ensemble des acteurs (client et fournisseur) dans une phase qui précède la transaction et qui peut prendre 4 ans. Nous sommes ici dans une régulation de l'amont par l'aval (Colin, 2005) et non pas l'inverse.

En termes de modes de relations inter-firmes comme en termes de fonctionnement internes, les contrastes observés au long de la supply chain semblent si importants qu'un paradigme unique ne permettrait pas, selon nous d'en théoriser le comportement. Tandis que le type C pourrait être vu et expliqué par une logique amont, le type A semble devoir être analysé par une logique avale. L'appréhension de ces deux modes relationnels contrastés relève en outre de deux positions épistémologiques bien distinctes. L'individualisme permet certes de rendre compte des comportements dans l'idéal-type C (où chaque entreprise agit comme un individu aux finalités propres), mais la fluidité des relations dans le type A paraît devoir nécessiter de regarder le collectif comme la maille d'analyse première : ce que nous considérons comme relevant, épistémologiquement, du holisme. Regarder le mode relationnel A avec les lunettes de l'individualisme pourrait à notre sens fausser les analyses. La Supply Chain est un ensemble de firmes et de modes de relations inter-firmes dont l'hétérogénéité doit être prise en compte, aussi bien théoriquement qu'épistémologiquement. Une forme de recherche combinant différents modes d'analyse et différents paradigmes, aussi complexe soit-elle, nous

semble indispensable pour pouvoir mieux rendre compte, à l'avenir, des comportements et dynamiques de développement de la Supply Chain.

Conclusion :

Ce travail est parti d'une interrogation théorique : la Supply Chain est-elle ou non susceptible de parvenir à un alignement comportemental et organisationnel ? La littérature montrait par ailleurs que la question théorique ne pouvait être traitée sans faire face à des clivages épistémologiques, opposant tenants d'un paradigme individualiste et auteurs développant une vision holiste.

Notre enquête de terrain menée sur trois ans fournit des éléments de réponse aux deux questions.

-Sur un plan théorique, nous montrons l'existence d'une Supply Chain hétérogène, étagée en sphères concentriques (modes relationnels A, B et C) caractérisées par des comportements structurellement contrastés. La convergence des comportements est respectivement atteinte dans le mode A, en voie de construction dans le mode B et non recherchée ou presque par les acteurs dans le mode C. Plus finement, nous caractérisons chacune de ces sphères, non seulement par cinq variables clés sur lesquelles les modes relationnels inter-entreprises se différencient (technicité du produit, spécificité du produit, qualité du produit, rapport au temps, degré de normalisation des processus) mais également trois caractéristiques intra-organisationnelles qui leur semblent corrélatives : la sophistication organisationnelle, la taille de l'investissement, le facteur culturel dominant (métier, entreprise ou société). Il semble que les régimes inter-organisationnels « pénètrent » les organisations dans le sens où la recherche d'une convergence conduit à réorganiser les firmes de l'intérieur.

-Sur un plan épistémologique, la Supply Chain apparaît découpée en fragments caractérisables soit préférentiellement selon un prisme holiste (sphère du mode relationnel A) soit selon un prisme individualiste (sphère du mode relationnel C) soit par un état phénoménal qui ne relève pas plus commodément d'une approche scientifique que l'autre (sphère du mode relationnel B). En outre, il apparaît que les maillons de la SC ne peuvent pas être vus uniquement comme des « boîtes » noires dont on observerait le comportement de l'extérieur :

l'intra-organisationnel et l'inter-organisationnel semblent étroitement liés, ce qui conforte la pertinence d'une lecture « gestionnaire » de la SC en complément d'une lecture économiste.

Pour aller un peu plus loin, ces travaux pourraient ultérieurement être mis en perspective avec le courant d'étude des chaînes globales de valeur (Palpacuer et Banals, 2014). En effet, l'entreprise pivot est ici un constructeur franco-japonais qui traite localement avec des fournisseurs européens, américains et marocains diversement intégrés à sa chaîne de valeur. Notre étude pose la question de frontière de cette chaîne de valeur, de son extension, mais également du rapport centre – périphérie. En effet, comme le montre notre étude, la périphérie n'est pas ici géographique au sens usuel, puisque des fournisseurs sont localement intégrés à un mode relationnel très « holiste » de type A. La dimension « centre – périphérie » doit, soit être appréhendée par un changement d'échelle (quelques kilomètres distingueraient le proche du lointain) soit être comprise en un sens plus institutionnel que géographique (on est proche physiquement mais très éloigné dans les usages et les représentations).

Une approche gestionnaire de la Supply Chain offre ainsi de nombreuses voies de recherche alliant regards intra et inter-entreprises dans des approches où les paradigmes holistes et individualistes sont à conjuguer plus qu'à exclure mutuellement.

Bibliographie :

- Abecassis, C., (1997), Les coûts de transaction: état de la théorie, Réseaux, vol. 15/84, p. 9-19.
- Ait El Kadi M. (2018), «Les relationnels interfirmes au sein de la Supply Chain Automobile entre approche gestionnaire et approche économiste : cas de l'usine Renault-Tanger», Revue "Repères et Perspectives Economiques" [En ligne], 04/ 2èmesemestre 2018, mis en ligne le 31décembre2018
- Aoki M. (1988), L'économie japonaise, information, motivation et marchandage », Cambridge University Press, Economica pour la traduction française (1991), Paris
- Baglin G., Bruel O., Garreau A., Greif M. (2007), Management Industriel et Logistique : Concevoir et piloter la Supply Chain, 5e édition, Economica, Paris
- Baudry, B. et Chassagnon, V. (2014), Les théories économiques de l'entreprise. Paris, la Découverte, pp.128
- Belin-Munier, C. (2010), « Du SCM au SCM durable : concepts, pratiques des entreprises et performances telles qu'elles ressortent des études internationales depuis 2004 », XIXème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Juin 2010, Luxembourg, 25p.
- Bennett J. (1996), « *Building Relationships for Technology Transfer* », *Communications of the ACM*, vol. 39, n° 9, p. 35-36
- Bowersox D.J. et Closs D.C. (1996), *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill Companies, New York
- Christopher M. (1992), *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman, London
- Christopher, M. (1997), *Marketing Logistics*, Butterworth Heinemann, Oxford, pp.127.
- Coase, R.H. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, Vol. 4/16, p 386-405.
- Colin J. (2005), « Le Supply Chain Management existe-t-il réellement ? », *Revue Française de Gestion*, n°156, p. 135-149.
- Combe, E. (1995), *Alliances entre firmes et course technologique*, *Economica*, pp. 253.
- 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. 1-14.
- Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris : LGF.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris
- Das T. K. et Teng B.S., (2000), «A Resource-Based Theory of Strategic Alliances» *Journal of Management* Vol. 26, No. 1, 31–61
- Donada C. et Dostaler I. (2005), « Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, n°158, p. 89/104

- Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative - Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.
- Fabbe-Costes N. et Lancini A. (2009), « Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis », *Management & Avenir*, 24, n°4, 123-145.
- Fabbe-Costes, N. (2010), « Réussir l'intégration des chaînes Logistiques, Gestion des flux logistiques », dans le pack : *Logistique et dans l'univers : Génie Industriel*.
- Fisher, M. L., (1997), What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, vol. 75, p.105–116
- Ghoshal S. et Moran P. (1996), « Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory », *Academy of Management Review*, vol. 21/1, p. 13-47.
- Guillouzo, R., et Thépaut, Y. (2004), « Une interprétation de la coopération inter-entreprises en termes de pouvoir informationnel », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 39/206, p.41-60.
- Hammer M. et Champy J., (1993), *Le Reengineering*, Dunod, Paris.
- Houssaini, A. (2009), « Supply Chain Management et Globalisation des Chaînes de Valeurs : La place du Maroc », in *Actes de Colloque, Colloque, Logistiqua 2009*, Université Qadi Ayyad, EST, Asfi
- Hudnurkar M., Jakhar S., Rathod U. (2014), « Factors affecting collaboration in supply chain: A literature Review », *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol.133, p. 189-202
- La Londe B.J. et James M. Masters. (1994), « Emerging Logistics Strategies: Blue - prints for the Next Century », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 24, n°7, p. 35-47.
- Mentzer J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C., Zachria Z. (2001), « Defining supply chain management », *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n°2, p. 1-26.
- Mir A. (2018), « Influence de la spécificité des actifs sur l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités logistiques », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, n°6, septembre 2018
- Neuville J-P. (1998), « La tentation opportuniste. Figures et dynamiques de la coopération inter-individuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, vol. 39, n°1, p. 71-103.
- Palpacuer F. et Banals N. (2014), *Chaînes globales de valeur*, in Tannery F., Denis J-P., Hafis T. et Martinet A.-C., *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, pp. 55-66
- Porter, M. E., (1985), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY: The Free Press
- Richardson G.B. (1972), « The organization of industry », *Economy*, vol. 82, n°327, p. 883–896.

- Roussat, C., et Fabbe-costes, N., (2008), Une démarche d'exploration prospective: le processus d'intelligence logistique, *Management & Avenir*, vol, 3/17, p. 185-204.
- Simatupang T., Sridharan R. et Wright A. (2004), « Aplying the theory of constraints to supply chain collaboration », *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 9, n°1, p. 57-70.
- Stevens, Graham C. (1989), « Integrating the Supply Chains », *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 8/8, p. 3-8.
- Van Hoek, R. et Harrison, A. (2008), *Logistics management and strategy: Competing through the Supply Chain*, Financial Times/ Prentice Hall, p.308
- Venard, B., (1992), L'aplication de la théorie des coûts de transaction à la gestion d'un réseau de distribution, *Revue Française de Marketing*, vol. 5/140, p. 5-13.
- Walker, G., et Weber, D. (1984). « A Transaction Cost Aproach to Make-or-Buy Decisions », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29/3, p. 373-391
- Weber M. [1904-1917]-(1992). *Essais sur la théorie de la science*, Pocket, Paris.
- Williamson O. E. (1984), « Corporate Governance ». *Yale Law Journal*, vol. 93, p. 1197-1230.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*, New York, The Free Press, pp.450