

Opportunités d'amélioration de la performance par les pratiques du Supply Chain Management

Opportunities performance improvement through Supply Chain Management practices

HADDOUCH Hajar

Doctorant

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca

Université Hassan II

Laboratoire de Mécanique Productique et Génie industriel

Maroc

Haddouch.hajar@gmail.com

Khadija Fath

Doctorant

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca

Université Hassan II

Laboratoire de Mécanique Productique et Génie industriel

Maroc

Khadija.fath@laposte.net

ELOUMAMI Mohamed

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca

Université Hassan II

Laboratoire de Mécanique Productique et Génie industriel

Maroc

mohoumami@gmail.com

BEIDOURI Zitouni

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca

Université Hassan II

Laboratoire de Mécanique Productique et Génie industriel

Maroc

zbeidouri@gmail.com

Date de soumission : 21/09/2020

Date d'acceptation : 28/10/2020

Pour citer cet article :

HADDOUCH H. (2020) « Opportunités d'amélioration de la performance par les pratiques du Supply Chain Management », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 629 - 646 .

Résumé

Le Supply Chain Management (SCM) est un domaine de recherche ayant reçu beaucoup d'attention de la part de nombreux chercheurs de différentes disciplines. Malgré le vaste corpus de la littérature académique sur le sujet, il n'y a que peu d'exemples d'implémentations réussies du SCM. En effet, la mise en œuvre du SCM nécessite le déploiement d'un ensemble de pratiques que l'entreprise doit veiller à instaurer afin d'en assurer la réussite. L'implémentation des pratiques du SCM peut impacter les différentes composantes de performance de l'entreprise. En outre, plusieurs travaux se sont intéressés à l'évaluation de la performance au fil du temps qui est passée d'une performance centrée sur les aspects financiers à une performance plus globale incluant des aspects non financiers.

Le présent article propose une synthèse des pratiques permettant aux entreprises de mieux réussir la gestion de leur chaîne logistique ainsi qu'une analyse des différentes mesures de performance utilisées et l'impact des pratiques du SCM sur la performance des entreprises.

Mots clés : Supply chain management, pratiques, performance, impact

Abstract

Supply Chain Management (SCM) is a research area that has received a lot of attention from researchers from different disciplines. Despite the large body of academic literature on the subject, there are only a few examples of successful SCM implementations. Indeed, the implementation of SCM requires the deployment of a set of practices that the company must ensure to implement in order to ensure success. The implementation of SCM practices can impact different elements of business performance. In addition, several works have looked at the evaluation of performance over time which has shifted from a performance focused on financial aspects to a more global performance including non-financial aspects.

This article provides a summary of practices enabling companies to better manage their supply chain management as well as an analysis of the different performance measures used and the impact of SCM practices on company performance.

Keywords: Supply chain management, practices, performance, impact

Introduction

Les entreprises à travers le monde sont confrontées à une concurrence intensive liée aux exigences des clients à obtenir un produit ou un service au bon endroit, au bon moment et au moindre coût. Ces défis ont poussé de nombreuses organisations à reconnaître que le supply chain management (SCM) ou gestion de la chaîne logistique est la clé pour bâtir un avantage concurrentiel durable pour les produits ou services.

La compréhension du SCM et ses pratiques est devenu un prérequis essentiel pour rester compétitif dans la course mondiale et améliorer la performance.

Toutefois, peu de recherches sont élaborées pour la concrétisation et la mise en œuvre des pratiques du SCM dans les entreprises (Brulhart & Moncef, 2010). En outre, l'amélioration de la performance est l'un des défis actuels majeurs pour les organisations. Cet impératif explique la nécessité du déploiement des pratiques du SCM et le développement accéléré des systèmes de mesure de la performance. L'habileté d'une organisation à mesurer l'impact des pratiques du SCM sur sa performance est primordiale.

De ce fait, notre objectif est de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les pratiques du SCM évoquées dans le champ académique et pratique ?
- Quelles sont les méthodes de mesure de la performance ?
- Quel est l'impact des pratiques du SCM sur la performance des entreprises ?

Pour répondre à ces questions, l'article traitera d'abord l'opérationnalisation du concept du SCM et sa mise en œuvre dans les entreprises à travers les différentes pratiques qui le constituent. Ensuite, la deuxième partie répertoriera les différents modèles et indicateurs de mesure de performance proposés par la littérature et utilisés par les entreprises et finalement une revue des différents impacts des pratiques du SCM sur la performance. La synthèse effectuée dans le cadre de ce travail constitue donc une proposition pour comprendre et mettre en œuvre le Supply Chain Management dans les entreprises et éclairer les dirigeants cherchant à améliorer leur performance.

1. LES PRATIQUES DU SCM

Les pratiques SCM sont définies comme l'ensemble des activités entreprises par une organisation pour promouvoir une gestion efficace de la chaîne logistique (S. Li et al., 2006). La littérature dépeint les pratiques du SCM à partir d'une variété de points de vue. Le tableau I présente les pratiques du SCM abordées dans la littérature.

Une grande partie de la recherche actuelle théorique et empirique du SCM se concentre uniquement sur le côté en amont ou en aval de la chaîne logistique, ou certains aspects et

perspectives de SCM (S. Li et al., 2006). Les pratiques du SCM sont proposées pour être un concept multidimensionnel incluant la partie amont et aval de la supply chain. Dans ce sens, nous retenons les pratiques suivantes : L'intégration, la gestion de la relation partenariale avec les fournisseurs, la gestion de la relation client et le partage d'informations. Le choix de ces pratiques a été fait de manière à couvrir l'aspect amont et aval de la chaîne logistique et de prendre en considération la majorité des dimensions évoquées dans le tableau 1 ((Brulhart & Moncef, 2010)

TABLEAU N°1 : PRATIQUES DU SCMDANS LA LITTÉRATURE

Auteurs	Pratiques du SCM
(Mentzer et al., 2001; Min & Mentzer, 2004)	Intégration des comportements, partage mutuel d'informations, partage mutuel des risques et récompenses, coopération, mêmes objectifs et même volonté de servir le client, intégration des processus, construction et maintien des relations à long terme entre les partenaires, leadership
(K. C. Tan et al., 1998; K. C. Tan, 2002)	Intégration de la supply chain, partage d'informations, caractéristiques de la supply chain, gestion du service client, proximité géographique entre les acteurs de la chaîne logistique, pratiques du juste à temps
(Alvarado & Kotzab, 2001)	Focalisation sur les compétences centrales, utilisation des systèmes de coordination inter-organisationnelle (EDI par exemple), réduction des stocks intermédiaires par la différenciation retardée
(Chen & Paulraj, 2004)	Communication inter-organisationnelle, relations à long terme avec les fournisseurs, coordination, technologies d'information
(S. Li et al., 2006)	Relation stratégique avec les fournisseurs, relation clients, niveau de partage d'informations, qualité de partage d'informations
(H. Shin, D.A. Collier, D.D. Wilson, 2000)	Relations fournisseur-acheteur à long terme, implication des fournisseurs dans le développement du produit, focalisation sur la qualité dans la sélection des fournisseurs, base de fournisseurs réduite
(Zhou & Benton, 2007)	Planification de la chaîne d'approvisionnement (prévisions), production en juste à temps (système pull, réduction du temps de cycle, fabrication en cellule, élimination des goulots), pratiques liées à la livraison, partage d'information
(McMullan, 1996)	Technologie, compétitivité des coûts, gestion des stocks
(Chow et al., 2008)	Gestion de la relation client, partenariat fournisseurs, partage et échange d'informations, développement des contacts clients, communication et rapidité
(Croom et al., 2000)	le développement des relations de partenariat plus étroite avec les principaux fournisseurs, coordination centralisée des données

Source : (Brulhart & Moncef, 2010)

1.1.L'INTÉGRATION

(Vickery et al., 2003) définissent l'intégration de la supply chain comme l'intégration des fournisseurs en amont et des clients en aval ainsi que l'intégration horizontale qui est l'intégration des différentes fonctions internes. L'objectif étant de créer une chaîne logistique transparente et entièrement intégrée impliquant à la fois les informations et les flux de matières en amont et en aval (D.R. Towill, 1997). Les firmes ayant un comportement d'intégration tendent à intégrer leurs fournisseurs et clients (Mentzer et al., 2001). L'intégration de la chaîne logistique implique à des degrés divers la collaboration des fabricants, des partenariats stratégiques, une gestion collaborative et des processus trans-organisationnels.

On peut distinguer deux types d'intégration : l'intégration interne et l'intégration externe.

L'intégration interne fait référence à un système de stratégie transversale et à la responsabilité de la collaboration inter-fonctionnelle. Cette intégration implique la conception collaborative de produits, les achats, la production, la commercialisation et la distribution pour satisfaire les besoins des clients au moindre coût. Les efforts fournis pour l'intégration interne permettent de dépasser les barrières des silos fonctionnels et promouvoir les capacités entre les fonctions essentielles (Lii & Kuo, 2016).

L'intégration externe consiste à intégrer les fournisseurs et les clients à travers un ensemble de pratiques notamment le partage d'informations, l'implication des fournisseurs dans la prise de décision, la collecte des informations provenant du client et son utilisation pour l'amélioration des produits et l'innovation des services (Lii & Kuo, 2016). L'intégration clients implique la coopération avec les clients principaux et l'intégration fournisseurs comporte la coordination avec les fournisseurs clés (Flynn et al., 2010).

1.2.LA GESTION DE LA RELATION PARTENARIALE AVEC LES FOURNISSEURS

Le partenariat stratégique avec les fournisseurs se définit comme étant une relation à long terme entre l'organisation et ses fournisseurs. Une relation partenariale stratégique permet aux entreprises de réduire le nombre de fournisseurs afin de travailler plus efficacement avec un nombre limité de fournisseurs qui ont la volonté de partager la responsabilité du succès des produits (Chen & Paulraj, 2004; S. Li et al., 2006). Ce changement d'attitude permet d'établir des relations plus étroites avec les principaux fournisseurs et de mettre en œuvre des actions conjointes et coordonnées basées sur le partage des objectifs, des risques et des bénéfices (Croom et al., 2000; Mentzer et al., 2001). La réduction de la base des fournisseurs a plusieurs avantages, en l'occurrence la réduction des coûts de la gestion des stocks, la réduction des

délais en raison de la capacité dédiée, la réduction des coûts logistiques, etc (Chen & Paulraj, 2004).

Les fournisseurs peuvent être impliqués dans le développement du produit à des niveaux variés qui peuvent aller de donner des suggestions de conception mineures jusqu'à être responsable du développement complet, de la conception et de l'ingénierie d'une partie spécifique de l'assemblage (Chen & Paulraj, 2004).

1.3. La gestion de la relation client

La gestion du client est un élément important des pratiques du SCM qui peut affecter le succès de la chaîne logistique et sa performance (K. Tan et al., 1999; K. C. Tan et al., 1998). Elle comprend l'ensemble des pratiques utilisées dans le but de gérer les plaintes des clients, d'établir des relations à long terme avec les clients, et d'améliorer leur satisfaction (S. Li et al., 2006). La croissance de la production personnalisée conduit les entreprises à développer leur capacité à écouter et comprendre les attentes des clients afin de répondre de manière personnalisée, rapide et adaptée à leurs demandes (J.A. Siguaw, P.M. Simpson, T.L. Baker, 1998). Pour opérationnaliser les pratiques de la relation client, sept éléments de service à la clientèle ont été identifiés à savoir : l'évaluation des plaintes des clients, le suivi avec les clients pour les feed-back, l'amélioration du support clients, la prédiction des facteurs clés qui influent la relation client, la prédiction des attentes futures des clients, l'interaction avec les clients pour établir des standards et la mesure de la satisfaction des clients (K. Tan et al., 1999; K. C. Tan et al., 1998).

1.4. Le partage d'informations

L'équipe de recherche de la logistique globale de l'université d'état du Michigan (1995) définit le partage d'information comme étant la volonté de rendre les données stratégiques et tactiques disponibles pour les autres membres de la chaîne logistique (K. C. Tan et al., 1998). Le partage d'informations est considéré comme l'un des cinq blocs constructifs qui caractérisent une relation solide de la chaîne logistique (BJ Lalonde, 1998). Les informations échangées se caractérisent par un aspect quantitatif et un aspect qualitatif. L'aspect quantitatif renvoie à l'intensité des informations partagées qui fait référence à la mesure dans laquelle les renseignements essentiels et exclusifs sont communiqués aux partenaires de la chaîne logistique (S. Li et al., 2006). L'échange régulier des informations de manière formelle ou informelle permet aux partenaires de mieux comprendre les besoins du client et de s'adapter rapidement au marché. En outre il assure une meilleure coordination et planification de la chaîne (Ho et al., 2002).

L'aspect qualitatif renvoie à la qualité de partage de l'information qui fait référence à l'exactitude, l'actualité, la pertinence et la crédibilité des informations échangées (S. Li et al., 2006). La qualité des informations partagées est considérée comme étant un élément critique d'une SCM efficace vu que les organisations sont de plus en plus réticentes à l'idée de divulguer plus d'un minimum d'informations, ce qui peut être perçu comme une perte de pouvoir (S. Li et al., 2006; P. Childhouse, DR. Towill, 2003)

L'émergence des technologies d'information et l'échange informatisé des données facilite la circulation des informations et améliore la réactivité des entreprises (ABID-EDDINE S. & BENABBOU Z., 2019).

2. Mesure de la performance

Nous avons mené un examen des principales mesures de performance utilisées dans le champ académique et pratique. Le système de mesure de la performance consiste à collecter, mesurer et comparer une mesure à un standard par rapport à un critère spécifique (*Dictionnaire APICS 13ème Edition*, n.d.). Une mesure efficace de performance de la chaîne logistique doit permettre de mieux comprendre le système et fournir des informations aux membres de la chaîne et toutes les parties prenantes (Fawcett, S.E. & Clinton, S.R., 1996).

La mesure de la performance a été liée principalement aux indicateurs financiers qui ont servi d'outil pour comparer les organisations et évaluer leurs comportements au fil du temps (S. Li et al., 2006). Cependant, ils ne permettent pas d'appréhender la performance globale de l'organisation. En effet, les indicateurs financiers ne reflètent pas systématiquement l'impact des actions managériales et ne tiennent pas compte des actifs intangibles tels que l'innovation et la satisfaction client (Brulhart & Moncef, 2010). Cette approche partielle de la mesure de la performance a conduit à l'apparition de nouveaux développements théoriques utilisant des indicateurs non financiers tels que la qualité, la satisfaction client ou le niveau de service. Dans cette perspective, l'apparition du tableau de bord prospectif (Norton et Kaplan) permet de combiner les mesures financières et non financières dans une vision équilibrée (Kaplan, R.S & Norton, D.P., 1992; Kaplan, R.S & Norton, D.P., 2004).

Les tableaux de bord prospectifs ont été explorés par plusieurs auteurs dans le domaine du SCM pour analyser la performance de la chaîne logistique, établir un ensemble de mesures, étudier les partenariats stratégiques et évaluer l'intégration du SCM (Okongwu et al., 2015). Afin de répondre aux besoins d'une approche équilibrée de la mesure de la performance, (Gunasekaran et al., 2001) ont développé un cadre pour mesurer la performance aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel et ont présenté une liste des mesures clés de performance.

(K. C. Tan et al., 1998) ont identifié six mesures de performance de la chaîne logistique : Livraison à temps, matériaux admissibles, nombre de fournisseurs, certification des fournisseurs, articles à source unique et coût total des pièces achetées. (Gary L., 2005) incite les entreprises à suivre la performance de la chaîne logistique selon quatre dimensions fondamentales, à savoir : le service, les actifs, l'efficacité et la vitesse.

Dans la même vision du suivi de la performance, (Lin et al., 2005) utilisent trois éléments d'enquête individuels: la qualité des produits, la position concurrentielle et le service à la clientèle.

La revue critique de (van der Vaart T & van Donk D., 2008) a montré que près des deux tiers des 33 articles revus évaluent la performance en la rapportant aux performances passées (un certain nombre d'années auparavant) ou à la performance des principaux concurrents (Christine Belin-Munier, 2010). Toutefois, certaines mesures perceptuelles pour évaluer la performance peuvent ne pas être liées à la performance antérieure ou à celle des principaux concurrents notamment l'exemple de (Stanley, L.L & Wisner, J.D., 2001) qui ont demandé à la firme de référence d'évaluer le niveau actuel de service et de qualité qu'elle fournit à ses clients externes en termes de livraison rapide de produits / services et de flexibilité pour répondre aux besoins changeants des clients (van der Vaart T & van Donk D., 2008). La plupart des auteurs ont recours à des méthodes d'évaluation subjective de la performance reposant sur la perception des répondants à l'enquête en utilisant par exemple des échelles de Likert (van der Vaart T & van Donk D., 2008). L'utilisation des mesures perceptuelles permet d'améliorer le taux de retour global des enquêtes en surmontant la réticence des répondants à communiquer des informations objectives de performance notamment les données financières (Zou, S. et al., 1998). Les mesures perceptuelles représentent une option viable dans les études de grands échantillons, à condition d'effectuer des examens rigoureux de la validité (Ketokivi, M. & Schroeder, R., 2004).

Dans certains cas, des indicateurs clés de performance (KPI) sous forme de tableaux de bord équilibrés ont été convenus et suivis entre les partenaires de la chaîne logistique. Les mesures axées sur le client ont été équilibrées par rapport aux priorités internes (Storey, C. Emberson, J. Godsell, A. Harrison, 2006).

3. Impact des pratiques du SCM sur la performance

De nombreuses études ont étudié le lien entre les pratiques du SCM et la performance des entreprises directement ou indirectement (Lin et al., 2005). La revue critique de (van der Vaart T & van Donk D., 2008) de 33 articles montre que la majorité des enquêtes ont examiné

l'effet du SCM sur une combinaison de mesures globales, de mesures des coûts opérationnels et de mesures de service à la clientèle (Belin-Munier, 2008; van der Vaart T & van Donk D., 2008)

L'enquête menée auprès de 72 producteurs de mobilier situés en Chine montre que les pratiques (stratégie de production et de livraison, inventaire, prévision et logiciels d'entreprise, ainsi que les aspects d'intégration liés aux interactions et aux communications avec les clients et les fournisseurs) n'ont pas d'effet direct sur la performance du marché (une combinaison du logarithme de la croissance annuelle des ventes, de l'amélioration de la rentabilité et de l'amélioration de la part de marché). Toutefois, l'impact des pratiques sur la performance du marché est médiatisé à travers l'importance et la performance des quatre facteurs : valeur, vitesse, flexibilité et innovation (Belin-Munier, 2008; Christine Belin-Munier, 2010; Robb et al., 2008).

De surcroît, (Swink et al., 2005) ont constaté à travers une étude de 57 fabricants nord-américains que l'impact des pratiques sur la performance du marché était influencé par l'efficacité et flexibilité. (Stank et al., 2001) ont montré à partir d'une enquête auprès des fabricants, distributeurs et détaillants nord-américains que les pratiques du SCM avaient tendance à améliorer la collaboration interne, ce qui a eu une incidence positive sur la performance des services logistiques.

Il est opportun d'accentuer que le niveau le plus élevé de partage de l'information est associé au coût total le plus faible et au temps de cycle le plus court (S. Li et al., 2006). Le développement de l'infrastructure de l'information a été jugé essentiel pour la gestion de la chaîne logistique, ce qui aiderait à atteindre les objectifs de fabrication (Chow et al., 2008).

L'utilisation efficace des systèmes de communication et les technologies d'informations peuvent remplacer les stocks et améliorer les performances organisationnelles (Lin et al., 2005).

Dans le même contexte, à partir de 667 questionnaires adressés aux entreprises américaines, Roth et al ont confirmé que les technologies de l'information permettent d'améliorer directement les ventes et le SCM contribue à améliorer directement la rentabilité (Roth et al., 2008)

Par ailleurs, (G. Li et al., 2009) ont mené une étude de 182 entreprises chinoises et ont conclu que la mise en œuvre des technologies d'informations n'a pas d'impact direct sur la performance, mais contribue à l'intégration de la chaîne qui à son tour améliore considérablement la performance de la chaîne logistique.

La communication inter-organisationnelle peut être considérée comme une compétence relationnelle qui procure un avantage stratégique aux entreprises collaboratrices. L'étude de (Paulraj et al., 2008) montre que le renforcement des compétences en communication collaborative peut avoir des effets directs et positifs sur les résultats des partenaires de la chaîne logistique notamment une réduction des erreurs liées au produit et à la performance, améliorant ainsi la qualité, le temps et la réactivité des clients.

Dans une enquête auprès de 76 entreprises de détail en Nouvelle-Zélande, (Simatupang & Sridharan, 2005) ont observé que le partage de l'information affectait significativement la satisfaction (délai de livraison, précision, taux de remplissage) et les performances de l'inventaire, et n'avait qu'un impact modéré sur la réactivité.

En outre, une enquête de 450 entreprises françaises a dévoilé que le partage et l'échange d'information impacte directement la qualité des produits et services et indirectement les performances financières. En plus, la qualité d'information a un effet direct sur la réactivité et la capacité d'innovation (Okongwu et al., 2015). Ces résultats confirment que le partage d'informations avec les fournisseurs affecte significativement la performance de la chaîne logistique et réduit les coûts (Zhao, X. et al., 2002)

Dans la même lignée, (Hsu et al., 2008) ont utilisé des données provenant des États-Unis, d'Europe et de Nouvelle-Zélande pour examiner la multi-dimensionnalité de la capacité de partage d'informations d'une entreprise en termes d'intégration de ses systèmes d'information/décision et processus opérationnels avec ceux de ses partenaires de la chaîne logistique. Ils ont trouvé des relations positives entre la capacité de partage d'information, les relations acheteur-fournisseur et la performance.

Il est indéniable que l'intégration ait largement contribué aux aspects pratiques et académiques de la performance de la chaîne logistique tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Une performance élevée de la chaîne logistique ne peut être obtenue que lorsque les entreprises intègrent leurs opérations avec des fournisseurs ou des clients (Lii & Kuo, 2016).

Dans un échantillon global de 322 fabricants, (Frohlich & Westbrook, 2001) ont constaté que les entreprises ayant un fort degré d'intégration avec les fournisseurs et les clients ont démontré une amélioration de leurs performances au niveau de la part du marché, la rentabilité, la productivité (coût et délai) ainsi que le service à la clientèle.

(R. Germain & K. Iyer, 2006) ont mené une enquête auprès de 152 membres du CSCMP (Council of supply chain management professionals) à travers laquelle ils ont démontré que

l'intégration interne et aval améliore la performance logistique et ainsi la performance financière de l'entreprise.

En outre, les gestionnaires en Taiwan considèrent les caractéristiques de la chaîne logistique, l'intégration et la gestion des services à la clientèle, comme les principaux facteurs dans la réalisation d'une amélioration significative de la performance de l'entreprise (Chow et al., 2008).

D'une part, (Droge et al., 2004) ont constaté des relations significatives directes entre l'intégration externe intégrant à la fois les fournisseurs et les clients, et la performance globale de l'entreprise. D'une autre part, (Vickery et al., 2003) ont trouvé que le service client (réactivité, rapidité de livraison, fiabilité de livraison, etc.) joue un rôle médiateur entre l'intégration de la chaîne logistique et la performance financière (rendement des actifs, l'investissement et les ventes) pour 57 premiers fournisseurs automobiles américains.

En Tanzanie, une analyse empirique du secteur de santé publique fondée sur les données communiquées par 166 gestionnaires d'achats, a démontré que l'intégration acheteur-fournisseur a un effet fort et positif sur la performance logistique des fournisseurs (Gladness Salema, 2016).

Les éléments organisationnels et technologiques permettant la mise en place du SCM ne sont pas suffisants pour assurer une intégration complète d'où l'importance de l'intégration relationnelle et la prise en compte des aspects culturels et sociaux. En effet, l'intégration relationnelle repose sur la confiance, l'engagement, et l'entretien de la relation entre les partenaires de la SC pour assurer la compétitivité (Mohammed Amine Balambo, 2013).

La culture nationale marocaine est caractérisée par un fort degré de collectivisme et une confiance affective qui se manifeste par une volonté d'échanger des informations techniques, financières, opérationnelles et stratégiques. Ces caractéristiques sont favorables à la mise en place réussie d'une intégration relationnelle avec les partenaires (Mohammed Amine Balambo, 2013; Mohammed Amine Balambo & Abdellah Houssaini, 2011).

Une enquête auprès de 87 équipementiers marocains a confirmé que les caractéristiques de la culture nationale marocaine favorisent le développement d'une confiance affective entre les partenaires de la supply chain. Cette confiance permet la création de liens forts et durables entre les partenaires. Ainsi, les conditions relationnelles sont parfois plus importantes dans la mise en œuvre du SCM que les conditions fonctionnelles (organisationnelles et technologiques) (Mohammed Amine Balambo, 2013).

Pour parvenir à des améliorations durables dans de multiples aspects de performance, la direction doit investir dans la coordination avec les partenaires en amont et en aval de la chaîne logistique. En se basant sur la théorie du coût de transaction et sur 243 questionnaires de 17 pays, (Da Silveira G. & Arkader R., 2007) ont démontré que l'investissement dans la relation fournisseur et client diminue le délai de livraison et augmente la fiabilité et la vitesse de distribution (Belin-Munier, 2008; Da Silveira G. & Arkader R., 2007).

De surcroît, les relations collaboratives réussies client-fournisseur sont réputées pour produire des avantages significatifs, en l'occurrence la réduction des stocks, l'amélioration de la qualité, l'amélioration des livraisons, la réduction des coûts, des délais de livraison plus rapides, des délais de commercialisation plus rapides, une flexibilité accrue, une plus grande réactivité face aux exigences du marché et service à la clientèle et une augmentation de la part de marché. Néanmoins, à travers des données collectées de 374 entreprises de 11 pays européens, (Vereecke A. & Muylle S., 2006) ont prouvé que si les efforts de collaboration séparés avec les fournisseurs ou avec les clients apportent seulement des améliorations de performance mineures, la collaboration avec les fournisseurs et les clients en même temps permet d'avoir de plus grands taux d'amélioration, en particulier pour l'échange d'information (Belin-Munier, 2008; Christine Belin-Munier, 2010).

Le partenariat stratégique avec les fournisseurs permet de produire des avantages spécifiques pour l'organisation en termes de performance. Il a été également démontré que les pratiques de la relation avec les clients entraînent une amélioration significative de la performance organisationnelle (S. Li et al., 2006; K. C. Tan et al., 1998). En effet, la gestion de la relation partenariale avec les fournisseurs a un effet positif sur la qualité de livraison et améliore la satisfaction client ainsi que les délais (Brulhart & Moncef, 2010; Tracey M. & Tan C.L., 2001)

De plus, la gestion de la relation client peut concourir à la création d'une réputation liée à l'action de prescription du client et ainsi augmenter le volume d'affaire et la performance sur le long terme (Luo et al., 2004). Cette relation offre à l'entreprise la possibilité de mieux comprendre le comportement du marché et anticiper les attentes.

Dans la continuité des apports précédents, (H.L. Lee & B. Corey, 1995) ont développé un modèle de régression multivariée fondé sur l'enquête menée auprès de 122 entreprises manufacturières américaines afin de mesurer l'effet des liens avec les fournisseurs et des liens avec les clients sur les indicateurs de performance de la chaîne logistique. Ils ont constaté que

les liens avec les fournisseurs avaient un effet positif sur la fiabilité des partenaires de la chaîne logistique et sur le coût.

Conclusion

A travers notre article, nous avons pu identifier les différentes pratiques qui constituent le SCM. Nous avons retenu quatre pratiques qui présentent une vision plus équilibrée du SCM à savoir : l'intégration, la gestion partenariale avec les fournisseurs, la gestion de la relation client et le partage d'informations. Nous avons également examiné les différentes mesures de performance utilisées dans la littérature et nous avons démontré que la performance des entreprises peut être améliorée par les pratiques du SCM à des degrés différents et de manière directe ou indirecte.

Les membres de la chaîne logistique ne mettent pas en œuvre les pratiques du SCM au même degré, ils appliqueront les pratiques qui correspondent aux caractéristiques de la demande de produits qu'ils fournissent.

Notre article permet de mettre en lumière les différentes pratiques qui existent dans les organisations et offre aux dirigeants d'entreprises des exemples concrets à travers des études empiriques démontrant la relation positive entre les différentes pratiques du SCM et les différents composants de la performance globale. Toutefois, Il peut y avoir des perceptions différentes d'un pays à autre sur la façon de gérer efficacement une chaîne logistique.

Dance ce sens et comme perspective de recherche, il serait judicieux d'identifier à travers une enquête empirique les pratiques du SCM dans les entreprises industrielles marocaines et leurs impacts sur la performance. Une deuxième piste de recherche consiste à étudier l'influence potentielle du contexte social et culturel sur les pratiques SCM et leur impact sur la performance globale.

BIBLIOGRAPHIE

ABID-EDDINE S., & BENABBOU Z. (2019). Le système d'information en supply chain management. *Revue Du Contrôle, de La Comptabilité et de l'audit*, 3(8), 884–894.

Alvarado, U. Y., & Kotzab, H. (2001). Supply chain management: The integration of logistics in marketing. *Industrial Marketing Management*, 30, 183–198.

Belin-Munier, C. (2008). La performance managériale et académique du Supply Chain Management. 7èmes rencontres internationales de la Recherche en Logistique, Avignon, France.

BJ Lalonde. (1998). Building a supply chain relationship. *Supply Chain Manag. Rev.*, 2(2), 7–8.

Brulhart, F., & Moncef, B. (2010). L'impact des pratiques de Supply Chain Management sur la performance de l'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(1), 33–66.

Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119–150. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007>

Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C.-H., Lu, M. H., Lin, C., & Tseng, H. (2008). Supply chain management in the US and Taiwan: An empirical study. *Omega*, 36(5), 665–679. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.01.001>

Christine Belin-Munier. (2010). Du SCM au SCM durable: Concepts, pratiques des entreprises et performances telles qu'elles ressortent des études internationales depuis 2004. XIX^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique,, Luxembourg.

Croom, S., Romano, P., & Giannakis, M. (2000). Supply chain management: An analytical framework for critical literature review. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 67–83. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(99\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00030-1)

Da Silveira G., & Arkader R. (2007). The direct and mediated relationships between supply chain coordination investments and delivery performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(2), 140–158.

Dictionnaire APICS 13^{ème} édition. (n.d.).

D.R. Towill. (1997). The seamless supply chain the predator's strategic advantage. *Int. J. Technol. Manag.*, 13(1), 37–56.

Droge, C., Jayaram, J., & Vickery, S. K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(6), 557–573. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.08.001>

Fawcett, S.E., & Clinton, S.R. (1996). Enhancing logistics performance to improve the competitiveness of manufacturing organization. *Production and Inventory Management*, 37, 40–46.

Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58–71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>

- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185–200. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00055-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00055-3)
- Gary L. (2005). Metrics that speak to the C-suite. *Supply Chain Strategy*, 1(2), 7–9.
- Gladness Salema. (2016). The impact of buyer-supplier integration on supplier logistics performance in the hospital sector in Tanzania: The moderation effect of buyers' cross functional integration. *Int. J. Procurement Management*, 9(2).
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 71–87. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570110358468>
- H. Shin, D.A. Collier, D.D. Wilson. (2000). Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance. *Journal of Operation Management*, 18(3), 317–333.
- H.L. Lee, & B. Corey. (1995). The Evolution of Supply-Chain-Management Models and Practice at Hewlett-Packard. *Interfaces*. 42–63.
- Ho, D. C. K., Au, K. F., & Newton, E. (2002). Empirical research on supply chain management: A critical review and recommendations. *International Journal of Production Research*, 40(17), 4415–4430. <https://doi.org/10.1080/00207540210157204>
- Hsu, C., Kannan, V. R., Tan, K., & Keong Leong, G. (2008). Information sharing, buyer- supplier relationships, and firm performance: A multi- region analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(4), 296–310. <https://doi.org/10.1108/09600030810875391>
- J.A. Siguaw, P.M. Simpson, T.L. Baker. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective. *Journal of Marketing*, 62, 99–111.
- Kaplan, R.S, & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard, measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 7, 71–79.
- Kaplan, R.S, & Norton, D.P. (2004). The strategy map: Guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17.
- Ketokivi, M., & Schroeder, R. (2004). Perceptual measures of performance: Fact or fiction. *Journal of Operations Management*, 22(3), 247–264.
- Li, G., Yang, H., Sun, L., & Sohal, A. S. (2009). The impact of IT implementation on supply chain integration and performance. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.07.017>

- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
- Lii, P., & Kuo, F.-I. (2016). Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 174, 142–155. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.01.018>
- Lin, C., Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C.-H., & Pei Yu, P. (2005). A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 355–365. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.05.009>
- Luo, X., Griffith, D. A., Liu, S. S., & Shi, Y.-Z. (2004). The Effects of Customer Relationships and Social Capital on Firm Performance: A Chinese Business Illustration. *Journal of International Marketing*, 12(4), 25–45.
- McMullan, A. (1996). Supply chain management practices in Asia Pacific today. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26(10), 79–96.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Min, S., & Mentzer, J. T. (2004). DEVELOPING AND MEASURING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CONCEPTS. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 63–99. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00170.x>
- Mohammed Amine Balambo. (2013). Ancrages culturels et nature de l'intégration des supply chains :l'exemple de la culture nationale marocaine.
- Mohammed Amine Balambo, & Abdellah Houssaini. (2011). Typologies d'intégration des Supply Chains: Perspectives pour le contexte Marocain. *LES DEFIS DU MANAGEMENT INTERNATIONAL A L'AUBE DU XXIème SIECLE*, 2011, France.
- Okongwu, U., Brulhart, F., & Moncef, B. (2015). Causal linkages between supply chain management practices and performance: A balanced scorecard strategy map perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 6(15), 678–702.
- P. Childhouse , DR. Towill. (2003). Simplified material flow holds the key to supply chain integration. *OMEGA*, 31(1), 17–27.
- Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-

supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45–64.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>

R. Germain, & K. Iyer. (2006). The interaction of internal and downstream integration and its association with performance. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 29–52.

Robb, D. J., Xie, B., & Arthanari, T. (2008). Supply chain and operations practice and performance in Chinese furniture manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 112(2), 683–699. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.04.011>

Roth, A. V., Cattani, K. D., & Froehle, C. M. (2008). Antecedents and performance outcomes of global competence: An empirical investigation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(1–2), 75–92. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2008.01.003>

Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). The collaboration index: A measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), 44–62. <https://doi.org/10.1108/09600030510577421>

Stank, T. P., Keller, S. B., & Daugherty, P. J. (2001). SUPPLY CHAIN COLLABORATION AND LOGISTICAL SERVICE PERFORMANCE. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 29–48. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00158.x>

Stanley, L.L., & Wisner, J.D. (2001). Service quality along the supply chain: Implications for purchasing. *Journal of Operations Management*, 19, 287–306.

Storey, C. Emberson, J. Godsell, A. Harrisson. (2006). Supply chain management: Theory, practice and future challenges. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 754–774.

Swink, M., Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2005). Manufacturing Practices and Strategy Integration: Effects on Cost Efficiency, Flexibility, and Market-Based Performance. *Decision Sciences*, 36(3), 427–457. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2005.00079.x>

Tan, K. C. (2002). Supply Chain Management: Practices, Concerns, and Performance Issues. *The Journal of Supply Chain Management*, 38(1), 42–53. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00119.x>

Tan, K. C., Kannan, Vijay R, & Handfield, Robert B. (1998). Supply chain management: Supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 8.

Tan, K., Kannan, V. R., Handfield, R. B., & Ghosh, S. (1999). Supply chain management: An empirical study of its impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(10), 1034–1052. <https://doi.org/10.1108/01443579910287064>

- Tracey M., & Tan C.L. (2001). Empirical Analysis of Supplier Selection and Involvement, Customer Satisfaction and Firm Performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(4), 174–188.
- van der Vaart T, & van Donk D. (2008). A critical review of survey-based research in supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 11(1), 42–55.
- Vereecke A., & Muylle S. (2006). Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(11), 1176–1198.
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21(5), 523–539. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.02.002>
- Zhao, X., Xie, J., & Zhang, W. (2002). The impact of information sharing and order-coordination on supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7(1), 24–40.
- Zhou, H., & Benton, W. C. (2007). Supply chain practice and information sharing. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1348–1365. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.009>
- Zou, S., Taylor, C.R., & Osland, G.E. (1998). The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58.