

LE TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : PERCEPTIONS D'ACTEURS INTERNES D'UNE ORGANISATION DU SECTEUR DE LA HAUTE TECHNOLOGIE

Joëlle MORANA*

Résumé. - Cet article fournit les résultats de vingt-deux entretiens menés en février 2001 auprès d'acteurs internes d'une filiale d'une organisation internationale du secteur de la haute technologie. Cette étude s'inscrit dans une recherche doctorale en cours. Les objectifs en sont de donner les perceptions sur le couplage du SCM et d'un TBS. Les résultats mettent ainsi en lumière l'intérêt de l'élaboration d'un TBS capable de représenter les multiples facettes du SCM. Ensuite, il ressort de façon constante la nécessité de définir et d'accompagner précisément la mise en œuvre de ce type d'outil. De plus, certaines réponses soulignent l'utilité d'un TBS – SCM générique des événements de la supply chain mais également de TBS – SCM détaillés à certains acteurs de la chaîne tels que le client, le fournisseur,... ou également à certains segments de marché.

Mots-clés : logistique intégrée, Supply Chain Management, supply chain, Tableau de Bord Stratégique, pilotage, information, incitation, modélisation.

1. Introduction

Le Supply Chain Management (SCM) ou Management Intégré des Processus Logistiques est un concept qui devient aujourd'hui un facteur clé de succès pour les entreprises. J'en veux pour preuve le dossier « *Nouvelle économie et logistique intelligente* » des *Echos* du 4 avril 2001 qui énumère les atouts de son utilisation dans les pratiques managériales actuelles. Mais, avant toute chose, il convient de rappeler que le SCM est le résultat d'une réflexion qui prend sa source dans la logistique d'entreprise telle qu'elle a été appréciée depuis les années 1960.

* Doctorante rattachée au CRET-Log (Centre de Recherche Transport et Logistique) – Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II – jmorana@yahoo.fr

L'auteur remercie les deux relecteurs ainsi que le responsable de la rédaction de la RFGI pour les remarques et les suggestions apportées à une première version de l'article.

C'est ainsi qu'en 1962, Drucker souligne déjà le rôle important du coût de la distribution dans le coût global d'un produit acheté par le client final. En 1966, McGarrah rapporte que la logistique d'entreprise peut être appréhendée par toutes les formes d'activités nécessaires à la mise à disposition des ressources de l'organisation auprès d'un client. Heskett (1973), considéré comme l'un des pionniers d'une vision stratégique de la logistique d'entreprise, définit les facteurs inducteurs du « redéveloppement et de la restructuration des services logistiques » (p. 132). Pour cet auteur, c'est le changement technologique qui a conduit à « l'application de techniques et de modèles managériaux vitaux au succès du management des activités logistiques » (1973, p. 124). En particulier, Heskett (1973) repère la mutation d'une logistique opérationnelle et cloisonnée vers une logistique intégrative. Constatant le passage d'une logique d'analyse en termes de coûts à une logique d'analyse en termes de profits, il met en évidence l'importance d'une parfaite coordination des flux de marchandises par les flux d'informations dans la création d'utilité. Cette coordination sous-entend alors un processus d'interactions entre les intervenants de la chaîne d'opérations allant de l'aval (la demande à servir) vers l'amont (l'approvisionnement), à savoir l'entreprise manufacturière, mais aussi les distributeurs, les fournisseurs et les prestataires logistiques qui, par l'élaboration de plates-formes communes de distribution et de réseaux routiers combinés, jouent un rôle important dans l'obtention d'économies d'échelle. De fait, Heskett (1977) précise que « la logistique peut représenter la différence entre le succès et l'échec en affaires » (p. 85).

A partir de ce constat, l'objectif de cet article est de présenter différentes conceptions du SCM et l'intérêt qu'il y a à définir une performance de sa multidimensionnalité à travers un outil d'aide à la décision tel que le Tableau de Bord Stratégique (TBS). Pour cela, une étude exploratoire sur vingt-deux entretiens a été menée en février 2001. Outre le fait que celle-ci fournit des éléments intéressants pour la compréhension de ces deux thèmes, elle nous permet également d'élaborer une proposition de modélisation d'un TBS – SCM répondant aux réflexions de différents acteurs d'une organisation du secteur de la haute technologie^{*}.

2. Le SCM : un aperçu de la littérature anglo-saxonne de ces dix dernières années

La revue de la littérature française et anglo-saxonne sur une logistique intégrative, qui est le pendant du SCM, fait émerger des travaux et des cadres de réflexion de plus en plus prolifiques, tant du point de vue conceptuel que du point de vue managérial. Loin d'être exhaustive, nous présentons ici deux approches importantes que l'on peut repérer dans la littérature anglo-saxonne de ces dix dernières années.

2.1 *Le SCM : facteur de changement organisationnel*

Selon Christopher (1992), une structure qui réfléchit selon une logique de SCM doit établir une chaîne de clients à tous les niveaux de l'organisation et au-delà même de ses frontières. Se référant au modèle marketing des 4 P (Product – Price – Promotion – Place), ce dernier affirme que le quatrième point (Place), qui se décrit par le bon produit, à la bonne place et au bon moment, relève plus spécifiquement d'une dynamique logistique et non d'une dynamique marketing. Cette (ré)orientation oblige à considérer le SCM comme une véritable

^{*} Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'organisation en question ne peut être divulgué. Si nécessaire, cette dernière sera par la suite dénommée « organisation Y ».

démarche de management qui entérine un certain nombre de changements, tant au niveau du système de management intra-organisationnel (passage d'un système en termes de fonctions vers une logique de **processus**, penser **performance** plutôt que profit, nécessité d'une gestion optimisée des produits et des services fournie au **client** final) qu'au niveau inter-organisationnel (**partenariat** gagnant-gagnant avec les fournisseurs impliqués dans la supply chain) des organisations engagées dans un SCM (Christopher, 1994, 1997). Il convient donc, à travers l'approche de Christopher, d'apprécier une chaîne logistique agile comme un élément clé qui fonde la survie et la prospérité des firmes (Christopher, 1999).

2.2 Les pratiques managériales du SCM

Autant il semble évident d'apprécier le SCM de Christopher par l'énoncé d'une trame opératoire et stratégique des changements de pratiques individuelles et collectives, autant l'approche de la Michigan State University [M.S.U.] (GLRT, 1995 ; Bowersox *et al.*, 1999) s'applique à fournir des éléments minutieux et exhaustifs à mettre en œuvre pour gérer de façon efficace et efficiente un SCM. C'est ainsi, par exemple, que Bowersox *et al.* (1999) présentent une *structure supply chain 2000* conjuguant à un contexte (1) opérationnel, (2) de planning et de contrôle et (3) comportemental, une liste de six domaines de compétences corrélés à vingt-cinq capacités à initialiser le SCM. Bowersox *et al.* (1999) affirment ainsi que :

- le contexte opérationnel prend en compte **trois domaines de compétences** et treize *capacités* qui soulignent que :

l'intégration du **client** augure une (1) *segmentation* de cette population qui permet de suivre avec (2) *pertinence* les demandes de chaque client. Cette orientation sur la durée a pour objectif de (3) *répondre* avec toute la (4) *flexibilité* requise aux demandes et aux circonstances non planifiées ;

l'intégration **interne** (5) *unit les fonctions départementales*. Son établissement suppose la recherche de procédures (6) *standard*, (7) *simples* et (8) *conformes*. Il va de soi que cette intégration est facilitée par une (9) *adaptation structurelle* qui conditionne une extension plus rapide et plus profitable ;

l'intégration du **fournisseur de matières et de services** développe un lien (10) *stratégique*, (11) *opérationnel*, (12) *financier* et de (13) *management* ;

- le contexte de planning et de contrôle détaille **deux domaines de compétences** et huit *activités* qui comprennent :

la **technologie et la planification** qui autorisent une meilleure (1) *gestion de l'information* et de la (2) *communication interne*. De plus, elles pourvoient à une (3) *connexion* entre acteurs et à une (4) *collaboration dans le prévisionnel et le planning* ;

la **mesure** intégrée qui facilite l'appréhension d'une démarche globale. Ce domaine regroupe l' (5) *évaluation fonctionnelle*, les (6) *méthodologies d'évaluation*, les (7) *métriques* et l'(8) *impact financier* ;

- le contexte comportemental comporte **un domaine de compétence** et quatre *capacités* dont l'objet est de souligner l'intégration **relationnelle** qui (1) *clarifie le rôle* de chaque intervenant et suppose des (2) *lignes de conduite* communes. Le principe de collaboration émerge, en fait, d'un *partage* (3) *de l'information* et (4) *des gains et des risques*.

Toutefois, de par ces spécificités, il convient de suggérer que le souci premier de la Michigan State University (M.S.U.) est d'abord d'agir au sein d'une organisation en « pivot » plutôt que de traiter comme un tout un SCM d'organisations inter-reliées. Ceci étant, c'est l'aspect pragmatique et managérial que l'on doit apprécier dans cette approche, ainsi qu'une cartographie minutieuse d'éléments à considérer dans le cadre de toute mise en application du SCM.

En résumé, la formulation de ces deux approches a pour objectif de fournir une vision générale des appréciations données au SCM dans les dix dernières années par le courant anglo-saxon. Par l'approche de Christopher (1992 et s.), nous constatons le rôle fédérateur et intégrateur que le SCM joue entre les organisations d'une même supply chain. Au sein des recherches de la M.S.U., nous appréhendons plus spécifiquement l'aspect managérial du SCM où l'énoncé de multiples critères met en exergue son applicabilité au management de ce réseau d'affaires (Harland, 1996).

Ce faisant, avant d'aborder le cadre de l'évaluation de la performance du SCM par un TBS, nous attirons l'attention sur le fait que l'énumération de ces deux approches n'est représentative que de quelques travaux sur le SCM, et que plusieurs autres réflexions sur ce concept sont actuellement menées autant par d'autres chercheurs anglo-saxons que par des chercheurs français. Toutefois, nous pensons que, malgré cette limite, le cadre conceptuel présenté précédemment constitue une bonne appréhension de l'enjeu de cette nouvelle démarche de management.

3. Le TBS – SCM : outil de pilotage, d'information et d'incitation

Une des préoccupations majeures de toute organisation est de savoir si toutes les actions qu'elle mène sont performantes et permettent la viabilité à long terme de la structure. De façon générale, lorsqu'il est question d'évaluer la performance du SCM, on fait référence à l'utilisation d'outils, de méthodes (Lalonde et Pohlen, 1996) et de technologies informatiques avancées (Fabbe-Costes, 2000) de plus en plus complexes. Lalonde et Pohlen (1996) associent l'évaluation du SCM à des techniques telles que l'Activity Based Costing ou l'Efficient Consumer Response. Pour Fabbe-Costes (2000), le SCM doit conjuguer des technologies d'aide à la décision (Advanced Planning System), des technologies d'interfaces (Electronic Data Interface, Gestion Partagée des Approvisionnements) et des technologies de pilotage (Enterprise Resource Planning). Or, avant toute chose, pour comprendre le SCM, il est utile de le « visualiser » de manière simple, rapide et consensuelle (Morana et Paché, 2000). L'intérêt de mettre en œuvre un ou plusieurs TBS – SCM se pose donc.

3.1 *Le pilotage de la performance comme système d'information et d'incitation*

« L'art du management ne peut se limiter à prévoir et décider des actions, il faut aussi **contrôler ces actions** » (Malo et Mathé, 1998, p. 10). A travers ce postulat, ces auteurs illustrent le passage d'une vision succincte d'outils financiers purement « court-termistes » à des analyses qui privilégient des schémas où les différents acteurs de l'organisation puisent l'information, mais aussi l'incitation au pilotage de la performance d'une firme (Cf. figure 1).

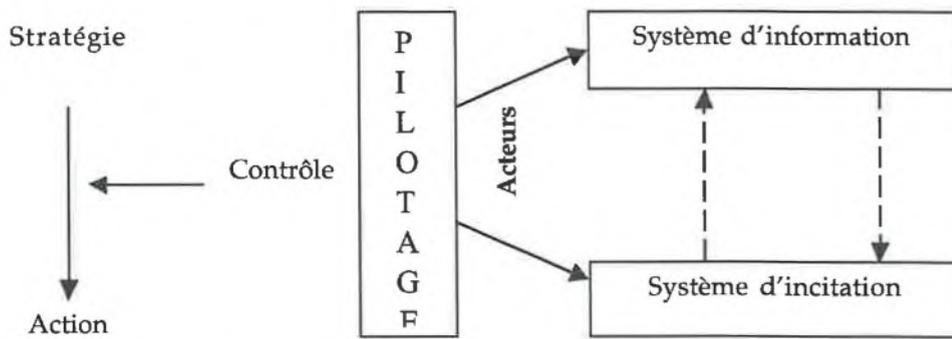


Figure 1 : Le pilotage de la performance (adapté de Malo et Mathé, 1998)

Selon Malo et Mathé (1998), il convient ainsi de définir le pilotage de la performance de la firme par :

- l'élaboration d'un **système d'information** qui concilie des données pertinentes par la compréhension et à la réalisation d'un problème. Ce système d'information doit également avoir pour objet de créer une *représentation partagée* capable de propager une dynamique de changement des actions et, également, de la stratégie lorsque le développement de l'entreprise en dépend,
- la mise en œuvre d'un **système d'incitation**, c'est-à-dire où les acteurs sont motivés à la réalisation d'objectifs précis et définis ainsi qu'à la désignation de valeurs de même référence capables de mettre en cohésion les objectifs organisationnels et les objectifs individuels.

Cette hypothèse de pilotage de la performance aborde la problématique de la formulation de mesures opérationnelles et stratégiques selon une vision multidimensionnelle qui se fonde sur l'objectif d'une flexibilité et d'une réactivité attendues par les structures organisationnelles dynamiques actuelles (Malo et Mathé, 1998 ; Mesnard et Dupont, 1999). Ce schéma du pilotage de la performance souligne également l'importance de la place des *stakeholders* ou parties prenantes dans le processus de création de richesse (Atkinson *et al.*, 1997 ; Malo et Mathé, 1998).

3.2 Le TBS = outil d'information et d'incitation

L'objectif que nous proposons dans cet article concerne la mise en œuvre d'un outil d'aide à la décision, tel que, par exemple, le Tableau de Bord Stratégique (TBS), capable de répondre aux variables de pilotage suggérées par Malo et Mathé (1998). Une représentation actuelle du TBS nous semble apporter une réponse à la définition de Malo et Mathé (1998), et donner une réelle adéquation et une réelle pertinence à l'évaluation de la performance du SCM. En effet, le « tableau de bord prospectif » ou « balance scorecard » de Kaplan et Norton (1996) œuvre à une lecture rapide et synthétique de la performance financière et non financière d'une organisation. L'objectif est, de par une structuration en quadran (un axe

* Atkinson *et al.* (1997) déterminent cinq groupes de stakeholders regroupés en deux catégories. Une première catégorie « environmental stakeholders » qui réunit les clients, les propriétaires et la communauté, et une seconde catégorie « process stakeholders » résultant des liens entre employés et fournisseurs.

financier, un axe processus interne, un axe client, un axe apprentissage organisationnel et croissance) de refléter les attentes des différents *stakeholders* gravitant autour de l'équilibre de la structure (Cf figure 2).

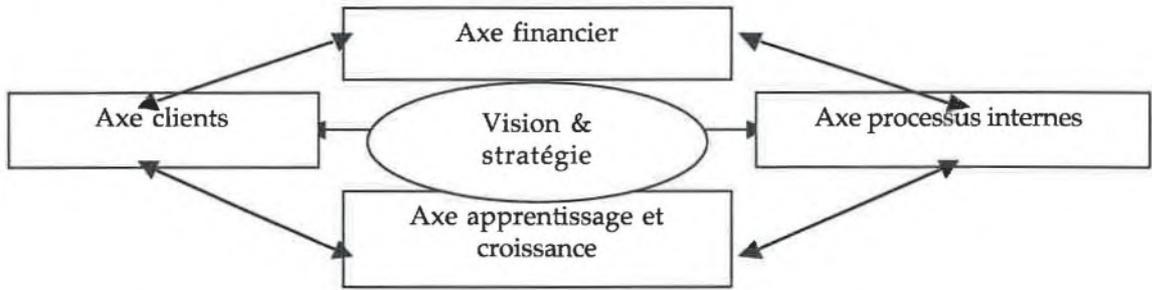


Figure 3 : Le Tableau de Bord prospectif (d'après Kaplan et Norton, 1996)

En premier lieu, l'axe « **financier** » sert de fil conducteur aux indicateurs des autres axes du tableau de bord prospectif. Son objectif est la formulation des actions économiques de l'organisation et l'appui d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. Ses indicateurs génériques s'évaluent autour de la croissance du chiffre d'affaires, du retour sur investissement ou encore de la valeur ajoutée économique.

En second lieu, l'axe « **clients** » identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Il s'agit en fait d'éclairer l'entreprise sur des indicateurs tels que la satisfaction, la fidélisation, la part de marché et la part de portefeuille clients.

En troisième lieu, l'axe « **processus internes** » vise à améliorer l'ensemble des processus, depuis l'innovation jusqu'au service après vente. Les objectifs et les indicateurs de qualité, de réactivité, de coûts et de lancement de nouveaux produits sont définis à partir de stratégies explicites visant à répondre aux attentes des actionnaires et des clients-cibles.

Enfin, en quatrième lieu, l'axe « **apprentissage organisationnel et croissance** » représente les moyens, les ressources et les facteurs permettant d'atteindre les objectifs établis sur les axes « financiers », « clients » et « processus internes », tout en sachant que ceux-ci identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit se distinguer pour améliorer sa performance.

A ce stade de recherche, il convenait donc de valider empiriquement ce croisement. Une phase d'analyse qualitative par l'étude de 22 entretiens en profondeur a ainsi été menée au sein d'une organisation multinationale du secteur de la haute technologie. Nous proposons maintenant d'en donner les principaux résultats et d'en étudier les implications sur cette recherche.

4. Cadre de l'étude empirique

4.1 Rappel du problème général

Le SCM peut se définir comme une démarche de management intégré des processus d'une logistique globale. Elle souhaite, avant toute chose, mettre en exergue une coopération et une mesure de cette coopération entre les différents acteurs d'une chaîne étendue. Concrètement, ce système de partenariat doit se situer autant du point de vue interne que du point de vue externe de chaque organisation que constitue la supply chain. Finalement, le SCM a donc pour objectif de concevoir et de réaliser un ensemble d'actifs tangibles, mais aussi d'actifs intangibles, capables de produire de la valeur au regard du client final de cette chaîne d'organisations. L'intérêt de l'évaluation de sa performance par un tableau de bord capable de le représenter dans toutes ses facettes constitue un élément déterminant pour le management de ce réseau d'affaires.

4.2 Le type et le guide d'entretien utilisés

Dans le cadre de cette étude empirique, l'entretien semi-directif a été utilisé pour collecter notre information primaire. En effet, l'entretien semi-directif qui « s'articule autour de cinq ou six points ou thèmes à aborder et à approfondir qui forment le guide d'entretien » (Evrard *et al.*, 1997, p. 100), permet de cerner plus finement certaines problématiques exploratoires. Cependant, il était souhaitable, outre l'exploration des principaux points traités lors de l'analyse de la littérature, de déterminer un cadre de réflexion sur une proposition de modélisation d'un TBS - SCM qu'on souhaitait en œuvre. Aussi, et selon la méthode des tests projectifs (Mucchielli, 1991 ; Evrard *et al.*, 1997), un fac-similé intitulé : « Analyse de la performance d'une SCM » fut proposé aux différentes personnes en vue d'acquiescer un retour d'information sur un fond et une forme d'application possibles (Cf. tableau 1).

PHASE 1 : ENTRETIEN SEMI DIRECTIF

- 1 – Pour vous, qu'est ce qu'un SCM ?
- 2 – Pour vous, comment envisageriez-vous l'analyse de la performance d'un SCM ?
- 3 - Pour vous, si vous deviez définir 5 à 10 indicateurs importants et utiles pour mesurer la performance d'un SCM réussi ?

PHASE 2 : TEST PROJECTIF + ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Test projectif (présentation simplifiée)

- | | |
|---|---|
| → | Enoncé de 4 domaines (Cf. intitulés repris dans le tableau 4) |
| ↓ | Enoncé de 4 axes (Cf. intitulés repris dans le tableau 4) |
| | Indicateurs // Valeurs // Objectifs (avec quelques exemples) |

- 1 – Pour vous, en tenant compte de la façon dont vous envisagez la performance d'un SCM, que vous inspire cette présentation ?
- 2 – Pour vous, ce format répond-t-il à des critères :
 - de manipulation aisée ?
 - d'une visualisation de la performance de tous les acteurs ?
 - d'établissement de diagnostics et d'actions de correction ?

4.3 L'échantillon :

La composition de notre échantillon s'articule à la fois sur l'échantillon par choix raisonné et sur l'échantillon par convenance. En effet, dans le cadre de ces entretiens, il était souhaitable d'interviewer en priorité une population dont les connaissances dans le domaine du SCM étaient soit probantes (Groupe 1 : 16 personnes font partie d'une liste d'information interne gérée par le service corporate SCM), soit évidentes (Groupe 2 : 2 personnes font partie de services en liaison directe avec le groupe 1), soit supposées connues (Groupe 3 : 4 personnes ne faisaient pas partie de la liste initiale présentée par le Corporate mais détiennent des postes en relation proche avec ce type de réflexion). Les entretiens se sont déroulés sur une des filiales françaises de l'organisation étudiée. Ils ont été effectués sur un échantillon de 22 personnes de nationalités française, italienne et coréenne, constitué de 21 hommes et d'une femme. L'âge des personnes se situe, pour le plus jeune à 27 ans, et pour le plus âgé à 55 ans. Le niveau d'études s'affiche sur des diplômes allant du niveau Baccalauréat + 4 ans à un niveau Baccalauréat + 8 ans (doctorats), selon une nomenclature française en vigueur à ce jour. La présence au sein du groupe varie de 1 an à 32 ans. La durée des entretiens s'étale entre 15 minutes et 55 minutes.

5. Résultats de l'étude empirique

Les résultats de l'étude qualitative reprennent successivement les thèmes abordés dans le guide d'entretien (Cf. tableau 1). Chaque thème abordé a fait l'objet d'une analyse en contenu thématique avec comptage du nombre de citations données[†] par chaque répondant

^{*} Compte tenu de résultats peu représentatifs et à conjuguer à une liste d'indicateurs intégrée dans un questionnaire utilisé dans la seconde phase de l'analyse empirique de cette recherche doctorale, nous ne fournissons pas à ce stade d'analyse les résultats des réponses à cette question.

[†] Dans le cas présent, le logiciel Sphinx Lexica a été utilisé pour le comptage du nombre de mots / citations.

(Bardin, 1977). Dans cet article, nous présentons sur les deux premiers thèmes un tableau récapitulatif des thèmes, des sous-thèmes perçus et du nombre de citations apparues. Pour les résultats associés au test projectif, seules les conclusions sont fournies ainsi qu'en résultante, une proposition de modélisation d'un TBS – SCM.

5.1 La perception du SCM

L'énoncé des réponses données à la première question « Pour vous, qu'est-ce qu'un SCM ? » nous permet de construire une liste de thèmes énoncés lors des 22 entretiens individuels (Cf. tableau 2) :

Facteurs d'influence

Citations appropriées (nb / répondants)

Acteurs externes Clients finaux, clients stratégiques, sous-traitants, fournisseurs Acteurs internes Manufacturing, division, ventes, distribution, informatique, Activités de soutien Adaptation Efficacité, rapidité, flexibilité, réactivité Appréhension Perdre le jugement Perdre la culture Cohérence / information managériale Stratégie de management (processus, information) Contexte Travail quotidien (produits, SI) Description inter / intra Chaîne étendue Chaîne intégrée Description inter Analyse processuelle Analyse fonctionnelle Enjeu Pourvoir aux faiblesses du système Interaction Lien entre acteurs Perception négative Méconnaissance, rejet, mode Support technique Outils internes, systèmes, Intranet	<u>Clients (34 / 11)</u> Lien, coopération, association Juste à temps, Traçabilité Satisfaction, Personnalisation, Réponse aux demandes <u>Chaînes (27 / 12)</u> Ensemble de la chaîne Claquages, robustesse, qualité Chaînes d'actions, Valeur ajoutée Destockage Chaîne fonctionnelle Chaînes de distribution <u>Demands (18 / 6)</u> Consolidation, Anticipation Flexibilité, Réactivité Requêtes du client <u>Visibilités (17 / 8)</u> Amélioration, Compréhension → au niveau du produit, des données, des informations, des prévisions, des stocks <u>Systèmes (17 / 8)</u> Conciliation des systèmes, Faiblesses Garder un jugement Intégration interne et externe <u>Produits/ Produire (14/ 8)</u> Lancement de production Création, fabrication, livraison, vente, Exactitude en temps Flux produits, Produits finis	<u>Intérieur/ Internes (12/ 6)</u> Intérieur de l'organisation Intérieur de la division Intérieur de la supply chain Intérieur des filiales Optimisation des ressources <u>Production (11 / 9)</u> Matérialisation, flux, étapes, lancement, plans <u>Fournisseurs (11 / 6)</u> Déclenchement, commandes, continuité <u>Flux (10 / 4)</u> Flux tendus, de production Flux d'information, financier, produits Fonctionnement synchrone <u>Divisions (9 / 5)</u> Département, produit Petite entreprise <u>Approvisionnements (9/ 2)</u> Niveau mondial, chaîne Types, méthodes Exécution <u>Long (8 / 5)</u> Claquages, efficacité, Approche équilibrée Besoins, connexion <u>Processus (7 / 4)</u> Processus transversaux Gestion des données Processus continu, robuste <u>Planning (6 / 3)</u> Collaboratif planning Material planning Fonction de connexion
---	--	--

Tableau 2. Facteurs d'influence sur le SCM suite aux 22 entretiens menés

De l'analyse des résultats de cette première question, nous constatons les points suivants :

Une définition claire et ciblée qui

Parmi les réponses qui sont en relation avec une définition du SCM, il apparaît en premier lieu le besoin de mettre en perspective une définition claire et ciblée de ce qu'on entend par le SCM. En effet, plusieurs analyses ressortent des discours émis par les personnes interrogées. C'est ainsi, par exemple, que la vision du SCM s'établit sur une interaction au sein de l'organisation ou une interaction partielle ou globale entre l'organisation et son environnement. Tout d'abord, dans la vision intra-organisationnelle, les points présentés associent fortement les processus transversaux dans l'organisation aux flux d'information, financiers et de produits qui constituent les passerelles entre chacun de ces processus. Il ressort également à ce niveau d'analyse que la notion de travail en commun et d'aptitude à relier les différentes fonctions de l'organisation est primordiale pour la majorité des interviewés. Ensuite, le SCM est perçu comme le lien entre la structure et un acteur extérieur, en l'état principalement le client. Enfin, certaines réponses s'accordent à définir le SCM par une relation étendue à l'amont et à l'aval de l'organisation.

Ce faisant, cette différence dans les perceptions souligne l'importance d'une définition précise de ce qu'est le SCM car il en résulte alors cette remarque clé : « déjà, peut être qu'il faudrait déjà définir dans le cadre de mon travail quelle est la chaîne » (Directeur R&D).

... permet une coordination étendue des hommes et des machines pour ...

Au-delà du problème de l'énoncé clair d'une définition du SCM, l'analyse de cette première question met en évidence deux éléments. En premier lieu, le rôle des acteurs internes et externes est important dans la réflexion sur le SCM. En second lieu, la qualité des systèmes d'information et de leur compatibilité favorise la dynamique des relations entre les différentes parties prenantes.

a) le rôle des acteurs

La relation entre acteurs se renforce. Cette relation s'entend aussi bien du point de vue interne que du point de vue externe à l'organisation, c'est-à-dire qu'il convient d'établir des coordinations pour répondre à une personnalisation et à une intégration accrues des demandes des clients externes et aussi internes. Cette synchronisation est nécessaire de par le croisement de plusieurs facteurs tels que :

- (1) le besoin d'ajustement des données techniques entre les différentes fonctions et/ou les différents pôles d'activité (Front – End, Back – End, bureaux de vente, divisions,) ;
- (2) les demandes expresses des clients sur une visibilité des stocks et sur leur mode d'ajustement ;,
- (3) ou encore un partage des coûts ou des risques sur la supply chain comme une gestion commune de stocks de consignation.

b) Le rôle des systèmes

Parler du SCM pour les personnes, c'est souvent parler du rôle des systèmes informatiques. Le support technique joue un rôle primordial. En fait, c'est de sa cohérence et de son utilisation que dépend pour certains la réussite du SCM. Cet aspect se déroule en deux phases. Premièrement, sur l'outil [*« ...pour voir exactement la situation de ses commandes chez les fournisseurs »* (Ingénieur contrôle financier et industriel)] et deuxièmement, sur son utilisation [*« Le pourcentage des interactions qui se font avec les clients, qui se font à travers Internet (...) dans une approche qui se substitue des approches traditionnelles »* (Responsable production, RH et services généraux)]

... en bref, répondre à l'attente des acteurs : justesse, fiabilité et flexibilité

En bref, les réponses intègrent bien le SCM dans leur démarche professionnelle. Ce faisant, l'orientation générale du discours est d'obtenir un schéma juste, fiable et flexible aussi bien dans les relations humaines, techniques, qu'organisationnelles.

En conséquence, il est possible d'avancer que l'analyse de la performance du SCM doit répondre aux trois points suivants :

- mise en perspective d'une définition claire et ciblée du SCM,
- mise en perspective d'une coordination étendue (gens, intra organisation, inter organisation),
- attente des acteurs : justesse, fiabilité, flexibilité.

5.2 L'évaluation de la performance du SCM

Nous présentons ci-dessous les résultats simplifiés des différents réponses à la seconde question : « Pour vous, comment envisageriez-vous l'analyse de la performance du SCM ? » (Cf. tableau 3)

Facteurs d'influence	Citations appropriées (nb / répondant)	
Adaptabilité / Flexibilité Modifier les processus Améliorer Anticipation Capacité de répondre, Clients potentiels, Problèmes Clarté Message Comparaison Mesurer avant et après Engagement managérial Définitions Enjeu technique Qualité des SI, Mise en place Horizon temporel Déploiement, évolution, avancement Travail de longue haleine Information Juste, précise, rapide. A quel niveau Justesse / exactitude / rigueur Fiabilité, validité, précision, prévision Permanence Meilleure satisfaction des clients Résultats Réduction des inventaires, Nouveaux services, produits Spécificité Personnalisé, index. Indicateur composite. Traduction adéquate Transformation programme TQM, SPC, Pareto, ABC, BPM	<u>Systèmes (35 / 9)</u> Système séparé vs interfacé Système d'information, expert Simplicité, exact, qualité <u>Mesures/ Mesurer (32/14)</u> Taux d'avancement, a posteriori, succès Sévère, critères, maîtrise, validité, stabilité, précision Monitoring, plans <u>Clients (23 /11)</u> Lien, contrats, protection, information, satisfaction, enquêtes clients, vision Clients réels, potentiels <u>Aspects (18/5)</u> Administratif, livraison, commercial, logistique, production et innovation Contrôle des coûts Aspects généraux <u>Données (16 / 4)</u> Intégrité des données, qualité, validité, justesse, précision <u>Demandes (14 / 5)</u> Consolidation, anticipation, variation, jugement Capacité de réponse <u>Mettre en place (14 / 8)</u> D'indicateurs Avec différents intervenants D'outils, de solutions Utilisation, contrôle <u>Process (14 / 4)</u> De fabrication Modification, utilisation étendue. Process oriented	<u>Produits (13 / 7)</u> Fabrication, transformation, design Correspond à la prévision Qualité, quantité, nouveautés, rejets <u>Qualité (12 / 5)</u> Des données, du SI, du SCM Analyse de la qualité Flexibilité, délégation <u>Production (11 / 7)</u> Plans, coûts, Démarrage, mise en œuvre <u>Processus (11 / 4)</u> Processus orientés Processus internes, actuels Modification, analyse, maîtrise <u>Capable (9 / 5)</u> De servir les clients De déclencher une commande De résoudre les problèmes D'informer, de juger, de comprendre, De mesurer en permanence <u>Visibilité (9 / 4)</u> Amélioration Compréhension, Standardisation <u>Efficacité (7 / 4)</u> Financière, De l'installation Vérification des prévisions, des livraisons <u>Intégrité (6 / 4)</u> Données <u>Satisfaction (6 / 5)</u> Client, utilisateur

Tableau 3. Facteurs d'influence sur l'évaluation de la performance du SCM à la suite des 22 entretiens menés

De l'analyse des réponses obtenues pour cette seconde question, on peut déduire les ponts suivants :

Une évaluation de la performance multi-critère et multi-dimensionnelle dont.....

Pour certaines personnes interrogées, l'analyse de la performance du SCM s'associe à un rapprochement avec les techniques ou démarches existantes tels le Reengineering ou le Total Quality Management. Ceci étant, dans l'ensemble des cas, on l'associe à un système « entrée / actions / sortie ». En entrée, il faut être en mesure d'anticiper (1) tous les problèmes qui peuvent toucher au processus de conception, d'approvisionnement, de

production et (2) sur les besoins et les demandes du client, ceci en prenant toujours le recul nécessaire pour déterminer le véritable besoin latent de ce dernier. En sortie, on doit se demander quel est le résultat attendu en termes quantitatifs (réduction des stocks, croissance du chiffre d'affaires) et qualitatif, principalement dans la satisfaction du client final. En outre, pour beaucoup de réponses, entre une entrée et une sortie, il convient de paramétrer les moyens techniques pour une meilleure qualité des systèmes d'information ou encore une plus grande convergence entre les plans productifs, administratifs et leurs réalisations.

A priori, il semble naturel, lorsqu'on parle d'analyse de la performance, d'entendre par là en premier lieu la mise en œuvre d'indicateurs et d'index de référence. Or, d'après les réponses, il apparaît que ce schéma de pensée n'est pas immédiat. Ainsi, uniquement trois personnes font spontanément référence à une notion de paramètres en vue de mesurer le projet entier, d'indicateurs stratégiques et opérationnels, et enfin d'index en tant que référentiels communs.

Toutefois, il convient également de noter que l'analyse de la performance du SCM engage chaque acteur à sa réussite. La relation d'un travail en commun sur un horizon temporel est le signe que le SCM pourvoit aux trois points soulignés dans la première question, c'est-à-dire à la justesse, à la fiabilité et à la flexibilité. Enfin, et en accord avec Fabbe-Costes (1997), l'engagement du management est déterminant et s'identifie par son action au déploiement du SCM, la réussite en affaires qui en découle, et la détermination d'objectifs clés.

...les ordres de grandeur sont adaptation, cohérence, justesse et qui...

L'analyse de contenu de la question 2 donne en complément des informations sur les dimensions attendues par la mise en œuvre du SCM. Ainsi, la représentation des mesures et des résultats est un facteur très important pour les différents intervenants. La nature et la structure de forme et de fond constituent autant d'éléments qui déterminent l'acceptation de la performance. Les personnes souhaitent une structure dynamique qui s'adapte à une définition du SCM et qui appréhende les diverses variations de l'environnement interne et externe. La passage s'oriente ainsi d'une adéquation entre résultats statiques (résultats orientés) et résultats dynamiques (processus orientés). Cette recherche de dynamisme s'entend aussi par la mise en œuvre d'indicateurs qui obligent à de connaître les perceptions, positionnement qui s'entend donc au-delà d'une augmentation du chiffre d'affaires. C'est donc le service après-vente, voire la non-qualité du SCM, qui justifie une réelle attention de la part des acteurs. De plus, les personnes précisent l'importance du temps dans la gestion du SCM. Ainsi, la flexibilité s'entend par l'aptitude à comprendre, à appréhender, à visualiser et à corriger - à travers un horizon temporel - les évolutions en chiffres et en demandes.

...sachent utiliser les démarches et les outils existant afin de relier le tout !

La relation avec la qualité, la démarche de Total Quality Management, situe l'une des facettes des diverses réponses données pour l'évaluation de la performance du SCM. De plus, beaucoup d'énoncés articulent le SCM à l'outil qu'on y adjoint. Plusieurs personnes attendent que l'outil mis en place s'articule comme un outil de qualité par sa capacité à fournir (1) des données exactes, (2) des algorithmes flexibles, (3) un système d'alarme efficace, (4) des diagnostics, ou encore (5) des actions à réaliser. En fait, pour beaucoup de personnes, l'exactitude des données signifie qu'on puisse apprécier l'information technique transmise sans contrôle superflu. En fait, toute information donnée doit être fiable et

complète. Et si le SCM et ce qui le représente ne fonctionnent pas bien, il faut concevoir des indicateurs qui montrent où, quand, comment et pourquoi il y a génération de problèmes.

En conséquence, il est possible d'avancer que l'analyse de la performance du SCM doit répondre aux trois points suivants :

- mise en perspective d'une mesure multi-critères,
- mise en perspective d'une mesure adaptée, cohérente et juste,
- attente des acteurs : utilisation de l'existant (démarches, outils) pour relier le tout.

5.3 L'analyse du test projectif

En dernier point de cette analyse qualitative, nous présentons les réflexions fournies lors du test projectif. Ainsi, le tableau 4 ci-dessous récapitule les différents points soulignés sur les domaines et les axes proposés, ainsi que ceux qui ont été formulés en relation avec trois caractéristiques de base d'évaluation de la performance du SCM relevés dans la revue de la littérature portant sur le sujet. De manière synthétique, ceux-ci ont pour optique de souligner (1) le besoin d'une manipulation aisée de l'outil, (2) la nécessité d'une visualisation de toutes les parties prenantes de la supply chain et (3) la visualisation et la mise en perspective de diagnostics et d'actions de correction.

Evaluation	Conséquences analyse performance SCM
→ des domaines	
<i>Gestion et suivi des processus/flux</i>	<i>La distinction entre processus et flux est à faire. Quant au domaine tel quel, il est plutôt appréhendé comme un axe principal d'évaluation.</i>
<i>Gestion et suivi des informations</i>	La gestion et le suivi des informations sont associés non pas à un domaine mais à une gestion des bases de données soit la qualité des SI et des données.
<i>Association du client</i>	Le terme d'association est ambivalent. Quant au terme de client, il désigne soit le client interne soit externe. Le positionnement est donc à spécifier dans la chaîne.
Performance financière	La performance financière est appréhendée de façon mitigée. Acceptée, refusée ou à redéfinir, elle doit être prise en compte mais pas de façon prioritaire.
→ des axes	
Axe financier	<i>Le domaine de la performance financière et l'axe financier sont redondants. Le choix doit se porter sur l'un ou l'autre.</i>
Axe client	<i>Axe par excellence. C'est celui qui ne doit pas être oublié.</i>
Axe processus internes et innovation	Incompris en l'état. Est-ce la production, est-ce la qualité ? Il ne peut donc être utilisé en tant que tel.
Axe apprentissage organisationnel	Apprécié pour la communication, la sensibilisation des personnes.
Axe fournisseurs et autres tiers	C'est un acteur avant tout.

<p>→ caractéristiques de base Manipulation aisée Visualisation acteurs Diagnostics / corrections</p>	<p><i>Les trois caractéristiques sont obligatoires.</i></p>
	<p>Lorsqu'on parle de manipulation aisée, celle-ci doit porter sur la forme (document synthétique) et sur la fond (lecture, tendance, visualisation). La visualisation des acteurs s'apparente au format du document (par exemple : il est souvent mentionné le besoin d'un TBS par acteur de la supply chain ou par segment de marché). Quant aux diagnostics et actions de correction, on attend des apports constructifs, quitte à ce que ceux-ci transparaissent sur des documents joints.</p>

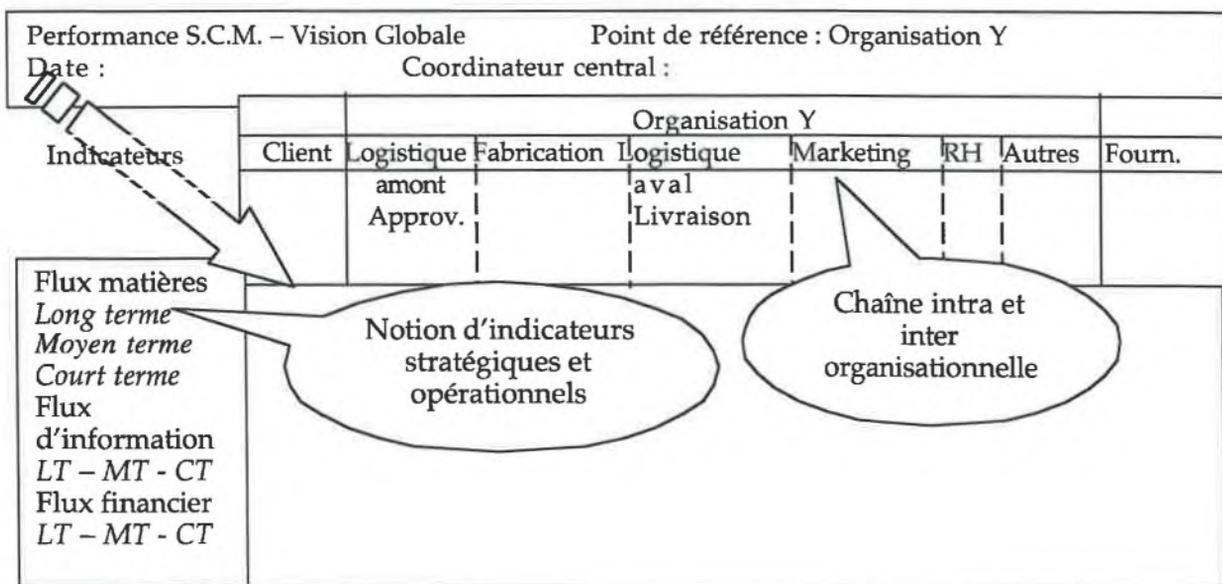
Tableau 4 : Facteurs d'influence sur l'évaluation de la performance du SCM en termes d'outil d'aide à la décision d'après les 22 entretiens menés

En conclusion de l'analyse qualitative effectuée, il nous semble également possible de fournir une proposition de modélisation d'un TBS – SCM. La figure 3 suivante tente ainsi de mettre en lumière certains points clés comme la notion de chaîne intra et inter organisationnelle, trois flux généralement présentés, la notion d'indicateurs stratégiques et opérationnels, ainsi que quelques critères de format comme l'annonce d'un point de référence (par exemple, organisation traitée, client particulier ou segment de marché) et enfin le nom d'un coordinateur ou conciliateur.

Page principale ou top page : énoncés généraux

DEFINITION CLAIRE DU S.C.M. ET DE SON UTILISATION AU SEIN DE CHAQUE STRUCTURE IMPLIQUEE		
Type d'objectifs	Niveau à atteindre	Responsable

Page 2 : TBS – SCM générique et à détailler par acteurs de la supply chain ou par segment de marché



Page 3 – TBS – SCM : information détaillée des indicateurs et commentaires par acteurs de la chaîne ou segment de marché

Performance S.C.M. – Vision Globale		Point de référence : ex. : Client Y				
Date :		Coordinateur central :				

Indicateurs	AU POINT D'ENTREE DU CLIENT						
	Objectif (n)	Actuel (n-1)	Actuel (n)	Variation actuel (n-1)-(n)	Variation objectif – actuel (n)	Responsable	Actions à mener
Flux matières Long terme Moyen terme Court terme Flux d'information L-M & CT Flux financier							

Figure 3. Proposition de modélisation d'un TBS – SCM

Ce faisant, il convient de noter qu'à la première lecture des entretiens, cette proposition de modélisation ne tient pas compte des axes d'évaluation suggérés comme représentatifs d'une évaluation de la performance d'une organisation selon le modèle du TBS de Kaplan et Norton (1996) (redondance avec les quatre domaines de représentation du SCM, c'est-à-dire un domaine gestion et suivi des processus/flux, un domaine gestion et suivi des informations, un domaine association du client et un domaine performance financière) mais confirme le besoin d'un nombre limité mais déterminants d'indicateurs clés. Cependant, nous ne pouvons, compte tenu du nombre relativement faible des entretiens, valider en l'état la non représentativité en tant que telle des quatre axes de Kaplan et Norton (1996) (un axe financier, un axe processus interne, un axe client, un axe apprentissage organisationnel et croissance).

6. Conclusion

Cet article a eu pour objet de présenter les résultats d'une étude qualitative s'inscrivant dans une recherche doctorale en cours dont le cadre général a pour ambition la méthodologie de mise en œuvre d'un TBS – SCM. Même si les résultats obtenus seront à conjuguer à ceux qui découleront de la seconde phase empirique de cette recherche et qui porteront sur l'analyse d'un questionnaire envoyé auprès d'acteurs internes de toutes les filiales (y compris étrangères) de l'organisation, plusieurs indications importantes ont été mises en évidence.

* Le questionnaire ainsi construit est rédigé en langue anglaise, préalablement validé sur sa structure (forme, fond, compréhension des termes utilisés) par des experts académiques et managériaux de nationalités différentes.

Tout d'abord sur l'appréhension de la notion de SCM : les réponses et les remarques examinées sur cette étude précisent que l'information est primordiale pour tout projet ou toute démarche qui demande un changement important au sein d'une organisation, et qui plus est au sein d'un réseau d'organisation.

Un second apport est la constitution d'une grille d'analyse selon les attentes, les perceptions et le langage propre à la structure étudiée. La richesse des énoncés fournit un matériel prolifique qui, s'il est validé lors de la seconde phase de l'analyse empirique, démontrera un réel atout autant pour l'organisation que pour le chercheur.

Un troisième apport concerne l'interprétation et la représentation des différents acteurs sur les thèmes et le test projectif proposés. Les résultats se scindent en deux variables. En premier lieu, toutes les personnes interrogées appréhendent positivement l'analyse d'un TBS - SCM selon une interprétation et une représentation multi-critères et multidimensionnelle. En second lieu, elles attendent une réelle clarté et une réelle simplification de cette interprétation et de cette représentation. Ce point est évident à la lecture des remarques qui portent sur le test projectif.

Un quatrième apport, d'ordre pratique, a pour volonté d'intégrer des données homogènes qui, autant du point de vue de la problématique de la recherche (description et explication des modalités de mise en œuvre pour une lecture simplifiée du SCM, ceci au regard des différents acteurs concernés) que de la problématique de décision (souhait de simplification de la lecture du SCM, permettant par cela une implication réelle et sur le long terme des différents acteurs concernés), valident le questionnaire de la seconde phase d'analyse. En cela, les données recueillies durant cette étude qualitative sont porteuses d'atouts majeurs. De plus, les liens entre théorie et pratique se révèlent à certains niveaux de réponses totalement conjoints, et permettent d'entériner au mieux d'un souci d'inférence le proposé et le réalisé.

Un cinquième apport, de modélisation, résultat final de cette analyse d'entretiens, nous permet également de suggérer une idée de base sur la modélisation d'un TBS – SCM. A cette étape d'analyse, l'orientation suggérée est d'opérer l'élaboration de plusieurs TBS – SCM, ceci en fonction de points d'entrée différents comme un membre de la chaîne ou encore un segment de marché.

Enfin, un dernier apport est l'utilisation de l'étude qualitative en phase exploratoire comme un facteur de validité à une étude de type quantitative (Baumard et Ibert, 1999). Les éléments apportés lors de cette étude constituent ainsi des éléments clés qui appuient une argumentation solide à l'élaboration du questionnaire.

7. Références

- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. et Wells, R.B. (1997), A stakeholder approach to strategic measurement, *Sloan Management Review*, Vol. 38, n° 3, pp. 25-37.
- Bardin, L. (1986), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris, 4ème ed.
- Baumard, P. et Ibert, J. (1999), Quelles approches avec quelles données ?, pp. 81-103, dans Thiétart, R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Stank, T.P. (1999), *21st century logistics: making supply chain integration a reality*, Michigan State University, Council of Logistics Management, USA.

- Christopher, M. (1992), *Logistics and supply chain management*, Pitman Publishing, London.
- Christopher, M. (1994), New direction in logistics, pp. 15-24 in Cooper, J. et al. (1994), *Logistics and distribution planning*, Kogan Page Limited, Londres, 2nd éd.
- Christopher, M. (1997), *Marketing logistics*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Christopher, M. (1999), Les enjeux d'une supply chain globale, *Logistique et Management*, Vol. 7, n° 1, pp. 3-6.
- Drucker, P.F. (1962), The economy's dark continent, *Fortune*, pp. 103 et pp. 265-270.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. et coll., (1997, 2000), *Market : études et recherches en marketing*, Editions Nathan, Paris, 2nd éd.
- Fabbe-Costes, N. (2000), Supply chain management : concepts et pratiques, *Conférence à l'IAE d'Aix en Provence*, avril.
- Fabbe-Costes, N. (1997), L'intervention de la logistique dans la formulation / mise en acte de la stratégie en milieu complexe, pp. 239-267 dans Avenier A.-M. et al., *La stratégie chemin faisant*, Stratégies et Organisations, Paris.
- Global Logistics Research Team (1995), *World Class Logistics : the challenge of managing continuous change*, Michigan State University, Council of Logistics Management, USA.
- Harland, C.M. (1996), Supply chain management : relationships, chains and networks, *British Journal of Management*, Vol. 7, Special Issue, pp. s63-s80.
- Heskett, J. (1973), Sweeping changes in distribution, *Harvard Business Review*, Vol. 51, n° 2, pp. 123-133..
- Heskett, J. (1977), Logistics – essential to strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 55, n° 6, pp. 85-96.
- Kaplan, R. et Norton, D. (1996), The balanced scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts ; traduit par Le tableau de bord prospectif – Pilotage stratégique : les 4 axes du succès, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Lalonde, B. et Pohlen, T. (1996), Issues in supply chain costing, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 7, n° 1, pp. 1-12.
- Malo, J.-L. et Mathé, J.-C. (1998), *L'essentiel du contrôle de gestion*, Editions d'Organisation, Paris.
- McGarrah, R. (1966), Logistics for international manufacturer, *Harvard Business Review*, Vol. 44, n°2, pp. 154-166.
- Mesnard, X. et Dupont A. (1999), Votre logistique est-elle à la pointe ?, *L'Expansion Management Review*, n° 94, pp. 52-58.
- Morana, J. et Paché, G. (2000), Supply chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies, *Logistique et Management*, Vol. 8, n°1, pp. 77-88.
- Mucchielli, A. (1991), *Les méthodes qualitatives*, Presses Universitaires de France, Que Sais-Je ?, Paris.