

L'intégration à l'épreuve des stratégies de la globalisation des Supply Chains : Quels impacts sur la performance ?

Integration put to the test by Supply Chain globalization strategies: What impact on performance?

Auteur 1 : MEFTAH Khalid,

Auteur 2 : DKHISSI Soufiane,

Auteur 3 : LAK-HAL Hamid,

Auteur 4 : YAMMAD Youssra,

MEFTAH Khalid , (Docteur en Sciences de Gestion)

Université Mohammed V / Faculté des sciences juridiques économiques et sociales- Agdal-

DKHISSI Soufiane, (Doctorant en Sciences économiques et gestion)

Université Ibn Tofail / ENCG-Kénitra Maroc

LAK-Hal Hamid, (Doctorant en Sciences économiques et gestion)

Université Ibn Tofail / Faculté D'Economie et Gestion Kénitra Maroc

YAMMAD Youssra, (Doctorante en Sciences économiques et gestion)

Université Ibn Tofail / Faculté D'Economie et Gestion Kénitra

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : MEFTAH .Kh , DKHISSI .S , LAK-Hal .H & YAMMAD .Y (2022) « L'intégration à l'épreuve des stratégies de la globalisation des Supply Chains : Quels impacts sur la performance ? » , African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 14 » pp: 709-731.

Date de soumission : Septembre 2022

Date de publication : Octobre 2022



DOI : 10.5281/zenodo.7337955
Copyright © 2022 – ASJ



Résumé

L'objectif de ce papier est d'identifier, dans un contexte marqué par la globalisation des marchés, les principales variables explicatives de l'intégration des Supply Chains. Plus précisément, il tentera d'une part d'apporter une meilleure compréhension des déterminants de l'intégration, et d'autre part, d'en identifier leur impact sur le triptyque « Coûts, Qualité, Délais », comme étant des facteurs clé de la performance économique des acteurs intégrés de la Supply Chain. De surcroît, Cette recherche a pour but de déboucher sur un modèle conceptuel théorique mettant en évidence les variables explicatives et les variables à expliquer représentant la problématique de l'intégration des Supply Chains et son impact sur la performance.

Mots clés :

Supply Chain - Intégration - Collaboration- Globalisation des marchés – performance économique.

Abstract

The aim of this paper is to identify, in a context marked by the globalization of markets, the main explanatory variables of the integration of Supply Chains. More specifically, it will attempt on the one hand to provide a better understanding of the determinants of integration, and on the other hand, to identify their impact on the variables "Costs, Quality, Deadlines", as being key factors The economic performance of integrated Supply Chain players. In addition, this research aims to lead to a theoretical conceptual model highlighting the explanatory variables and the variables to be explained representing the problem of the integration of Supply Chains and its impact on performance.

Keywords

Supply Chain - Integration - Collaboration - Globalization of markets – economic performance.

Introduction

La fin des années 90, a connu l'émergence du concept de la Supply Chain. Cette nouvelle philosophie de la gestion des entreprises a donné lieu à la reconnaissance que, les performances des différents acteurs d'une chaîne logistique sont interdépendantes. Ceci, amène à dépasser l'approche classique qui préconise la recherche des optimums locaux, en la remplaçant par la recherche des optimums globaux sur l'ensemble de la chaîne logistique (depuis les fournisseurs jusqu'au client final). Baglin G., et al (2001)

Face aux stratégies de mondialisation des firmes, celles-ci ont un double souci , le premier est de s'approvisionner, voire d'implanter leur site de production en priorité dans des pays offrant des sources les moins coûteuses en matière de main d'œuvre ou de matières premières, le second est de privilégier la présence des sites de production à proximité des marchés les plus porteurs. A cette fin, les firmes segmentent leur processus de production dans l'ambition que les différents composants élémentaires soient fabriqués dans les lieux où les coûts sont moindres. Une telle stratégie, entraîne la création d'un réseau d'acteurs en charge chacun d'une partie des activités jugées non stratégiques pour le donneur d'ordre. Celui-ci, se recentre sur son métier et bénéficie de la disponibilité des ressources et de la pertinence du savoir-faire en raison de la spécialisation des acteurs.

Dès lors, l'homogénéité des performances et de coordination des actions entre les différents acteurs de la chaîne, et la cohérence des objectifs sont des leviers contribuant à l'optimisation du mix «coût, qualité, délai » (MEFTAH, K et al,2022). Ces enjeux marquant les chaînes logistiques se sont traduits d'une part par une hausse accrue des flux de marchandises, et d'autre part, par une augmentation simultanée du nombre des intervenants éloignés géographiquement. Confrontées à un environnement complexe et en mouvement permanent dans lequel la réactivité et la flexibilité sont capitales, les entreprises recourent de plus en plus à l'externalisation. Cette tendance est motivée par les politiques de réduction de coûts, du recentrage sur le cœur du métier et de rationalisation des entreprises (MEFTAH, K., ELHEDDAD I, 2017).

Dans quelle mesure l'intégration pourrait influencer positivement le triptyque « Coûts, Qualité, Délais » des acteurs collaboratifs de la Supply Chain ?

Pour répondre à notre questionnement, la première section s'attachera à exposer, les déterminants de l'intégration des Supply Chains, tout en élucidant le phénomène de la globalisation, quant à la deuxième, elle présentera comment l'intégration pourrait influencer les variables : « Coûts, Qualité, Délais » des acteurs intégrés, débouchant sur l'élaboration d'un modèle conceptuel théorique. Notre raisonnement est de type

De fait, la génération de notre modèle de recherche tente d'apporter des éléments de réponse tant stratégiques qu'opérationnelles pouvant contribuer au développement de la performance des firmes à travers la pratique de l'intégration aux Supply Chains.

1. L'intégration des Supply Chains dans le contexte de la globalisation

1.1. La globalisation des chaînes de valeur

L'évolution des conditions économiques et politiques s'est traduite par l'augmentation des flux commerciaux intercontinentaux, entraînant ainsi des changements notables dans la logistique et le management des Supply Chains, et dans les domaines des transports.

1.1.1. Le concept de globalisation

Global est un antonyme de local. Global signifie a-local, c'est-à-dire suppression des frontières grâce aux télécommunications. On fait alors référence à un espace fonctionnel ou organisationnel dont les différents nœuds sont interconnectés en réseau.

Global est synonyme de mondial. Alors on fait alors référence à l'espace géographique, signifiant ainsi une plus grande facilité de franchissement des frontières grâce au progrès du libre échange et aux moyens de transports. De ce fait, la proximité d'ordre physique s'efface au profit de la proximité des modes de fonctionnement entre les organisations qui facilite la dispersion et les délocalisations des activités.

La stratégie de globalisation

La stratégie de globalisation est fondée sur un renforcement des interdépendances à l'échelle mondiale. Elle s'appréhende à l'aide de deux dimensions : la dispersion et la coordination des activités (Porter, 1996)

Selon Joffre. P (1986) : « *la recherche de la complémentarité de compétences fonctionnelles associées à des dotations factorielles plus avantageuses dans un pays que dans d'autres, conduit à de nouvelles formes de compétition et à de nouveaux réseaux mondiaux inter-entreprise* »

En effet, l'abaissement des coûts de transport et les nouvelles technologies d'information et de communication, facilitent non seulement le commerce "au loin", mais permettent également aux entreprises de répartir leurs activités à l'échelle mondiale et de coopérer avec des entreprises étrangères.

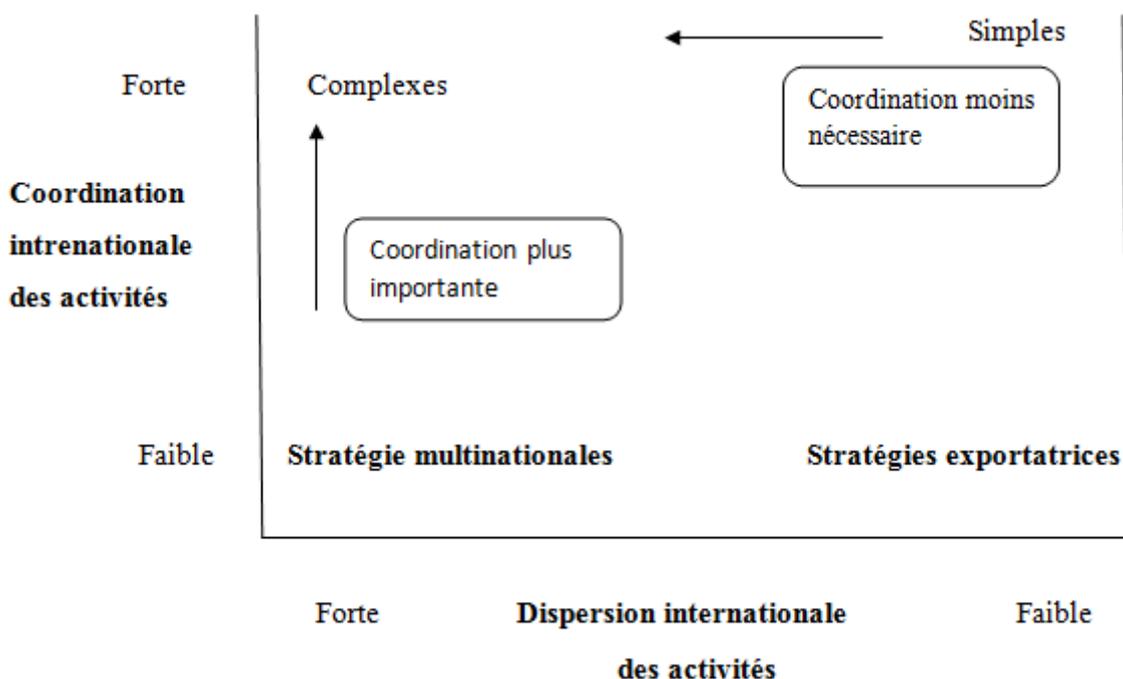
L'apport des technologies d'information et de communication réside en grande partie dans leur capacité à libérer les entreprises des contraintes de localisation. Celles sont devenues mondiales

mais également apatrides, sans véritable nationalités (Reich-1993). On peut parler du phénomène de la territorialisation des firmes.

Selon Porter (1993), *“la mondialisation libère l’entreprise de sa dépendance en matière de dotation en facteurs de production de son seul pays.....”*

En effet, le phénomène de globalisation des économies et l’accroissement de l’intégration des activités des firmes à l’échelle internationale semblent remettre en cause les liens qui unissaient d’avantage, autrefois, les unités productives avec le tissu économique où elles étaient localisées. Ainsi, les travaux de Porter M(1986) concernant les stratégies de globalisation expliquent bien le caractère global d’une entreprise. Toutefois, dès qu’elle coordonne et intègre ses activités dispersées à l’échelle mondiale, la firme peut être qualifiée de globale.

Figure n°1 : Tendances d’évolution de la compétition internationale



Source : Porter,M(1986)

Le schéma ci-dessus, met le point sur deux éléments fondamentaux dans la définition des stratégies de globalisation : la dispersion internationale des activités et la coordination internationale des activités. Il est important de bien faire la distinction entre la stratégie de globalisation simple et la stratégie de globalisation complexe.

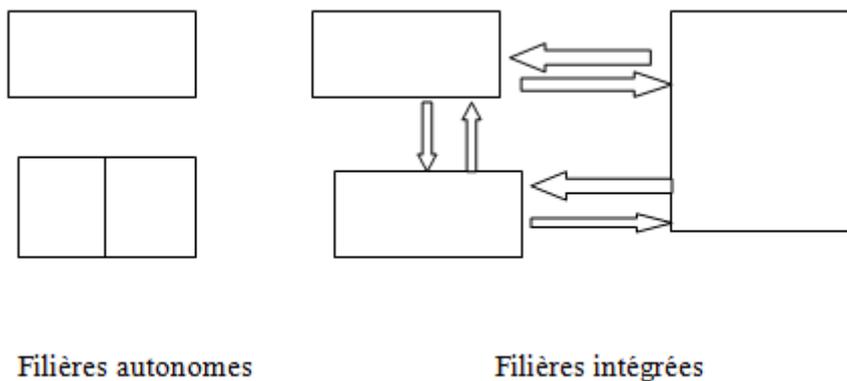
La stratégie de globalisation est qualifiée de simple, quand la structure de la firme reste relativement compacte. En revanche, la stratégie de globalisation complexe, se caractérise par la dispersion forte des activités. C’est le cas généralement des firmes multinationales.

En effet, le contexte actuel (progrès des transports et des technologies d'information et de communication) favorise une plus grande dispersion des activités tout en maintenant un haut niveau de coordination.

1.1.2. Les implications structurelles des stratégies de globalisation des Supply Chains

Savary I(1991) relève qu'une stratégie de globalisation repose sur l'existence des filiales intégrées et non autonomes.

Figure n°2 : stratégie de multinationalisation et stratégie de globalisation



Filières autonomes

Filières intégrées

Source : Savary I(1991)

Contrairement aux entreprises multinationales où les filiales sont autonomes les filiales des SC globales, sont fortement intégrées et interconnectées les unes aux autres, où la maison mère a pour tâche de coordonner l'ensemble. Ainsi, chaque unité devient un maillon d'une chaîne élargie à l'échelle de la planète. En effet, ces facteurs renforcent la centralisation de la firme multinationale puisque la division des tâches s'opère sur une base mondiale.

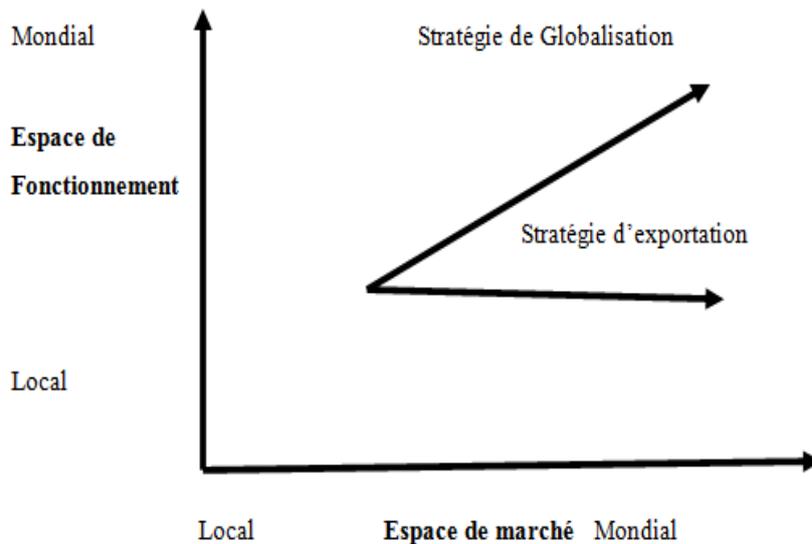
MICHALET ET DELAPIERRE (1976) précisent que la recherche des effets de la spécialisation associés à des dotations factorielles plus avantageuses d'un pays à l'autre justifie l'adoption d'une telle organisation.

En effet, "les filiales nationales ne maîtrisent plus ni la recherche-développement, ni le marketing, ni même la production, puisqu'elles ne réalisent plus toute la gamme des produits, ni encore tous les stades de fabrication. Elles sont très dépendantes du siège central du groupe." (SAVARY, 1991)

Cette spécialisation internationale du travail des "filiales-atelier" débouche sur une structure particulière, qui met en avant la coordination des filiales pour une meilleure intégration au sein d'un vaste réseau transnational.

Cette structure éclatée permet de bénéficier des économies d'échelle qui découlent de la plus grande spécialisation du travail des filiales, mais également de localiser chaque filiale dans un pays où les conditions de production sont favorables.

Figure n°3 : Stratégie de globalisation



L'espace de fonctionnement signifie en partie la localisation de l'ensemble des intrants de l'entreprise et de ses fournisseurs. Ainsi, celui-ci, recouvre des aspects aussi divers que les ressources financières, matérielles, immatérielles, et humaines qui interviennent dans le processus de production de l'entreprise

La stratégie d'exportation consiste en un élargissement de l'espace de marché, tandis qu'une stratégie de globalisation est fondée des interdépendances mondiales traduisant un élargissement de l'espace de fonctionnement.

L'internationalisation de la production a entraîné la mondialisation croissante des réseaux de production ou chaînes de valeur. En effet, en 2011, près de la moitié (49%) des échanges mondiaux de marchandises et de services avait lieu dans le cadre des chaînes de valeur mondiales contre 36% en 1995.

La contribution de la plupart des pays développés et en développement aux chaînes de valeur mondiales (CVM) a sensiblement augmenté Entre 1995 et 2011, ce qui explique plus grande diversification géographique de la base manufacturière. Cette évolution a été favorisée par la baisse des coûts du commerce et les progrès des technologies de l'information.

La tendance des pays à se spécialiser dans certaines étapes de la production d'un bien (appelée spécialisation verticale), favorisée par les investissements étrangers directs, a créé de nouvelles

possibilités commerciales, en particulier pour les petits pays en développement et les économies d'Europe orientale. En conséquence, le commerce mondial des produits intermédiaires a augmenté avec l'accroissement de la spécialisation verticale.

La spécialisation, d'un bon nombre de pays et plus particulièrement les petit pays en développement et les économies d'Europe orientale dans certaines étapes de la production d'un bien, favorisée par les investissements étrangers directs, a créé de nouvelles possibilités commerciales, et par conséquent l'augmentation des flux commerciaux au niveau mondial des produits intermédiaires. De ce fait, Certaines économies ont accru leur contribution aux chaînes de valeur globale entre 1995 et 2011 en important davantage d'intrants étrangers pour assurer la production des produits et services finals.

Le rapport de l'OMC met le point sur la part des composants importés dans les exportations des économies d'Asie de l'Est. Celle ci- a sensiblement augmenté, notamment la Chine, la République de Corée et la Thaïlande, qui ont profité des investissements dans l'infrastructure et les ressources pour devenir ce qu'il est convenu d'appeler l'«usine Asie».

1.2. Le concept de l'intégration: Précision Sémantique

En tout premier lieu, il est judicieux de contextualiser les concepts « intégrer » et « intégration » tant sur le volet étymologique que dans le contexte du Supply Chain Management.

Le Dictionnaire LAROUSSE offre les définitions suivantes :

- **Intégrer** : Insérer quelque chose dans quelque chose, l'y incorporer, le faire entrer dans un ensemble
- **Intégrer** : Placer quelque chose dans un ensemble de telle sorte qu'il semble lui appartenir, qu'il soit en harmonie avec les autres éléments.

Ainsi, les utilisations les plus explicites du concept de «l'intégration » extraites des définitions de : la Supply Chain traduit en français sous le vocable « la chaîne logistique » ou du SCM Supply Chain Management, « le management de la chaîne logistiques », données par les auteurs sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 1 : Une panoplie de définitions de « Supply Chain » et de « Supply Chain Management » employant le terme « Intégration » ou son dérivé.

Définitions « SC » - « SCM »	Source
La SC est « une forme <i>d'intégration</i> logistique inter-organisationnelle, [...] fondée sur un objectif commun de réduction et d'optimisation des moyens logistiques engagés et d'amélioration simultanée des performances en termes de niveau de service »	(Colin, (2002)
Le SCM est « Une philosophie <i>intégrative</i> pour gérer le flux total d'un réseau de distribution du fournisseur au client final, la coordination plus grande de processus et des activités commerciales, à travers le réseau entier et non seulement entre quelques partenaires de réseau »	Cooper et Ellram (1993)
Le SCM est « La tâche <i>d'intégration</i> des différentes organisations qui composent la chaîne logistique, et de la coordination des flux de matière, d'informations et financiers afin de satisfaire la demande des clients finaux et d'améliorer la compétitivité de la SC globale. »	(Stadtler, 2002).
« le Supply Chain Management (SCM) est une fonction <i>intégratrice</i> dont la principale responsabilité est de relier les fonctions et processus clés au niveau intra et inter-organisationnel pour former un business model cohérent et hautement performant ».	CSCMP Conseil professionnel du management de la chaîne logistique (2010)
Le SCM est « Un ensemble d'approches utilisées pour <i>intégrer</i> efficacement les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs et les détaillants de façon à garantir la production et la distribution des produits finis au bon moment, au bon endroit, en bonne quantité, en respectant les exigences des clients finaux et ce, au moindre coût ».	(Semchi-Levi et al., 2003)
Le SCM est « <i>L'intégration</i> de l'ensemble des moyens internes et externes pour répondre à la demande des clients. L'objectif est d'optimiser de manière simultanée et non plus séquentielle l'ensemble des processus logistiques. »	Rota-Franz et al. (2001)
Le SCM est « une approche <i>intégrative</i> pour s'accorder sur la planification et le contrôle du flux physique depuis les fournisseurs jusqu'à l'utilisateur final. »	Jones et Riley (1985)
Le SCM est « la coordination et <i>l'intégration</i> des activités de la SC avec l'objectif d'atteindre un avantage compétitif viable. La gestion de la SC comprend donc un large panel de problématiques stratégiques, financières et opérationnelles. »	Geunes et Chang (2001)

Source : Elaboré par nous-même

A la lumière de ces définitions, nous pouvons déduire qu'il est difficile d'appréhender la formation de relations de long terme entre les membres de la Supply Chain sans développer la stratégie de l'intégration. De plus, Celle-ci est considérée comme un élément primordial dans les relations collaboratives entre les partenaires, perçue ainsi, comme dimension capitale dans les problématiques inter organisationnelles susceptibles de bâtir un avantage concurrentiel pour l'ensemble des acteurs intégrés.

En effet, comme l'illustre le tableau ci-après, la pratique de l'intégration inter-organisationnelle, entre les acteurs de la Supply Chain a débuté depuis pratiquement environ 1995. Cette pratique est qualifiée également de collaborative.

Tableau n° 2 : les couches d'intégration

Quatre couches d'intégration	Caractéristiques de l'intégration pour chaque couche	Source
Flux	Fluidité et continuité, pertinence des flux physiques, informationnels et financiers, individuellement et de manière combinée	Pache G, Spalanzani A (2007)
Processus et activités	Synchronisation des opérations pour chaque processus clé; cohérence entre processus opérationnels clés, processus de pilotage et processus support ; intégration des processus au niveau opérationnel, organisationnel et stratégique	
Systèmes technologies et	Interopérabilité et interconnectivité des systèmes et technologies physiques et d'information, individuellement et de manière combinée	
Acteurs (organisations)	Interaction, coordination et collaboration des individus, des équipes, des fonctions, et des entreprises ; communication, travail collectif, structures interfaces ou partagées, congruence stratégique, organisationnelle et culturelle	

Source : Elaboré par nous-même.

Gilles Pache, Alain Spalanzani (2007) insistent sur la nécessité de l'adoption d'une vision systémique pour prendre en compte l'interdépendance de ces quatre couches d'intégration : les flux, les processus et activités, les systèmes et technologies et les acteurs. Cependant, l'automatisation à titre d'exemple du réassort de certains sites logistiques, suppose l'intégration des processus de manière compatible avec les systèmes et technologies implémentés, cela passe nécessairement par la négociation entre partenaires les conditions de fonctionnement ainsi que le choix des standards qui permettront d'intégrer les systèmes et les flux).

2. L'intégration et le triptyque(Coûts, Qualité, Délais)

La fin des années 90, a connu l'émergence du concept de la Supply Chain. Cette nouvelle philosophie de la gestion des entreprises a donné lieu à la reconnaissance que, les performances

des différents acteurs d'une chaîne logistique sont interdépendantes. Ceci, amène à dépasser l'approche classique qui préconise la recherche des optimums locaux, en la remplaçant par la recherche des optimums globaux sur l'ensemble de la chaîne logistique (depuis les fournisseurs jusqu'au client final). Baglin G., et al (2001). En effet, le SCM permet de déboucher sur une synchronisation intra et inter-firmes, tout en opérant un changement de nature organisationnel et stratégique. Ainsi, cette synchronisation permet de converger vers la construction des relations à long terme entre toutes les composantes de la SC.

Christopher M. (2007) avance que le modèle relationnel que permet le SCM se focalise sur la performance de toutes les composantes de la SC collective au travers d'une coordination systémique et durable. Cette approche s'oppose au modèle traditionnel de la gestion des entreprises, qui vise les performances individuelles.

2.1. L'impact de l'intégration sur les coûts logistiques

La gestion des délais comprend simultanément le respect des délais requis existants mais aussi, leur réduction éventuelle en réponse aux exigences des clients. Le respect des délais est considéré comme un critère de performance du réseau. En effet, le respect des délais entre réception de la commande et livraison effective du client, est respecté lorsque chaque acteur de la distribution y consacrera plus de ressources. Or, la performance globale du réseau se réalise grâce à la qualité des interfaces entre opérateurs de la chaîne.

Selon Pimor Y., Fender M.,(2008) la détermination du coût logistique varie d'une entreprise à l'autre, dont, il peut notamment comprendre:

- le coût de contrôle de qualité à la réception ;
- le coût du premier transport depuis le fournisseur jusqu'à l'entrepôt, ainsi, le coût logistique amont regroupe l'ensemble des coûts nécessaires pour apporter un composant jusqu'à la chaîne de montage y compris les coûts d'emballage et ceci quel que soit le mode de livraison (synchrone, multiquotidienne, journalière avec centre de préparation, etc.) ;
- les coûts de stockage qui comprennent : (les coûts d'immobilisation du capital mais à des taux très variables, ils peuvent inclure des taux très élevés d'obsolescence qui sont parfois plus la conséquence de politique de marketing ou de décisions techniques que de pratiques logistiques).
- les coûts de direction de la logistique et des systèmes informatiques ;
- les coûts de manutention et de rupture de charge ;
- les taxes liées au dédouanement ;
- les coûts relatifs à l'emballage.

En définissant les coûts logistiques, Barthélemy L J., Laurent F G. (2013) identifient trois familles de coûts, à savoir:

- **Les coûts qui renvoient à la possession du stock**, ils comprennent notamment (intérêts et couverture des risques de détérioration, vol, obsolescence, assurance des produits ; location et entretien des magasins, et leur assurance)
- **Les coûts associés au transport et à la manutention de la marchandise** : ils regroupent transport proprement dit et assurance du matériel pendant le transport, activités liées au transport international, douane.
- **Les coûts liés à l'administration et à la gestion de la distribution et du transport** : ils recouvrent le suivi des stocks, inventaires, -la gestion des mouvements de marchandise, - la planification et la programmation des opérations logistiques, - la création, l'exploitation, la mise à jour et la maintenance des systèmes de traitement de l'information.

En plus de l'enjeu de respecter les délais de livraison client au plus juste, et face à la pression des clients, les donneurs d'ordre industriels sont confrontés à la contrainte de la réduction de ces mêmes délais. Cette question, renvoie nécessairement à l'anticipation des opérations d'exploitation notamment celles de la production et de distribution séparant la commande client de sa livraison effective.

Tableau n° 3: Des travaux de recherche montrant l'impact de l'intégration sur les coûts.

Aspects de l'intégration	L'impact sur les coûts	Source
Dimension relationnelle	le SCM permet aux firmes de conquérir des avantages compétitifs en termes des coûts. ainsi, Contrairement à l'approche analytique qui perçoit le coût total comme une agrégation de coûts individuels, le SCM insiste sur le coût intégré qui ne tient pas uniquement de la structure de ces coûts, mais des coûts de coordination des différents maillons de la SC.	Fredendall L. D., Hill E. (2001)
Priorité de la SC intégrée.	La logistique intégrée et collaborative permet aux firmes de réduire les coûts logistiques.	Medan P., Gratacap A. (2008)
L'approche SCM	Le SCM est « Un ensemble d'approches utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs et les détaillants de façon à garantir la production et la distribution des produits finis et ce, au moindre coût ».	(Semchi-Levi et al., 2003)
Le management des processus	L'amélioration en permanence les processus, offrent une meilleure souplesse et réactivité à la structure organisationnelle. En tenant compte de sa contribution à la performance du processus, du coût de mise en œuvre, faisabilité, et délai de mise en œuvre.	<u>Raquin M., Morley P H.</u> (2013)

La dimension relationnelle	La relation est « un processus dans lequel deux acteurs forment au cours du temps des liens puissants et étendus, de type social, économique, de service technique, dans le but de réduire les coûts et / ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel ».	Anderson et Narus (1991)
La dimension relationnelle	Des économies d'échelle : le domaine de la production ; activités d'ordre technique ou commercial, la logistique, la recherche et le développement et l'achat et la vente. -Des économies de savoir : il existe toujours des situations où l'entreprise peut réaliser des économies en partageant le développement des connaissances avec d'autres sociétés, au lieu de le faire elle-même.	(Heitz, 2000); (Paché, 1997); (Barthelemy, 2001) ; (Blanchot, 1995)
La collaboration	Une collaboration permet de réduire les coûts, d'améliorer la qualité du produit et de réduire les délais dans l'ensemble des processus de la chaîne (conception du produit, approvisionnement, production,...). Elle évite le délai entre la décision d'investissement et la réalisation effective de l'objectif	(Blanchot, 1995).
TIC	Du point de vue organisationnel, les technologies d'information permettent de renforcer la structure des relations interentreprises en raison de la baisse des coûts de coordination favorisant ainsi, l'évolution des relations vers les marchés.	Jaques boulay (2007)
TIC	Touzi, Jihed (2007) indiquent que parmi les motivations opérationnelles de l'implémentation des ERPest la lutte contre les structure de cououts trop élevés	Touzi, Jihed (2007)
Système informatique logistique	Le point important de l'évolution actuelle est sans aucun doute la prise de conscience de l'importance de la logistique par les directions générales d'entreprises de grande distribution. Cette prise de conscience s'est manifestée au cours de ces dernières années par : – la création de directions logistiques centralisées et, ce qui va de pair, une certaine centralisation des décisions logistiques ; – la mise en place de systèmes informatiques logistiques importants et coûteux, considérés comme un point de passage obligé pour une meilleure maîtrise des coûts logistiques.	Pimor Y., Fender M.,(2008).
Ralations partenariales	un véritable partenariat entre les différents maillons de la chaîne logistique permet de diminuer l'ensemble des coûts tout au long de la chaîne, quitte à répartir les gains d'un jeu à somme non nulle entre les différents partenaires.	Pimor Y., Fender M.,(2008).
Les relations inter-organisationnelles	le SCM génère une diversité d'avantages concurrentiels (coût, service, relation....) aussi bien pour chaque firme partenaire ainsi que pour la Supply Chain (SC) prise comme un tout.	Houssaini (2008)

Source : élaboré par nous-même.

2.2. L'impact de l'intégration sur la qualité

En effet, la notion de la qualité recouvre divers éléments. Ainsi, selon la norme Afnor NF X 50-120, la qualité est « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ».

En management logistique, un concept est souvent utilisé pour refléter le niveau de la qualité rendue, à savoir « taux de service ». Celui-ci, comprend tous les éléments qui permettent à une marchandise d'arriver : à l'heure voulue, dans les quantités voulues, dans l'état voulu, et au prix convenu. **Barthélemy L J., Laurent F G. (2013)**

Le potentiel de la flexibilité est un facteur crucial de la performance des chaînes logistiques. Or, la composante de la flexibilité revêt plus particulièrement une importance de taille dans les marchés qui se caractérisent plutôt par des délais de livraison courts, ainsi qu'une demande saisonnière.

En effet, le potentiel de la flexibilité est étroitement lié d'une part à la fonction de la production et de la distribution et d'autre part aux ressources qui leur sont allouées.

En matière de l'organisation productive, le donneur d'ordre industriel doit être en mesure de passer plus aisément d'un volume d'activité à un autre, d'une gamme de produits à un autre et d'un ordonnancement des opérations à autre. Dès lors, la flexibilité est celle donnée par l'organisation de la production, conformément à l'option : production à la demande. En revanche, la chaîne dans son ensemble risque de se voir dotée d'une flexibilité excessive, du fait que celle-ci exige qu'un acteur investisse dans un outil de production plus flexible, mais aussi, la mise en place d'une politique de stock de sécurité. Toutefois, la décision de réduire les niveaux de stocks de produits finis a par conséquent un impact négatif sur la flexibilité totale de la chaîne.

En matière de distribution, les produits susceptibles d'être commandés par les clients doivent être disponibles en quantité suffisante, afin qu'ils soient livrés dans les délais requis. Ainsi, cela induit des efforts d'anticipation permettant de réaliser la livraison sur stock, permettant d'assimiler la flexibilité de la chaîne. Par ailleurs, la flexibilité du réseau suppose des stratégies d'anticipation-différenciation adoptées par les acteurs du réseau pour la structuration de leurs opérations de production et de distribution. De là, une stratégie plus anticipative rend la flexibilité de la chaîne plus dépendante du niveau des stocks constitués.

Toutefois, la mesure de la performance a été destinée, il y a longtemps, à la seule réduction et à la maîtrise des coûts. Aujourd'hui la performance se mesure également en matière de service au client. **Barthélemy L J., Laurent F G.(2013).**

Pimor Y., Fender M.,(2008) réencent huit services logistiques, tout en identifiant les critères et les moyens qui lui sont nécessaires :

Tableau n° 4: les services logistiques

Services	Critères*	Moyens
Gestion des commandes et facturation	Information commerciale Information sur la commande Pourcentage d'erreurs de traitement des commandes et facturation Délai de traitement des commandes et de confirmation	Service clientèle, CRM EDI Moyens informatiques mis à disposition de la clientèle
Livraison	Délai de livraison Qualité de service en % de ruptures de stock Pourcentage d'incidents de transport Pourcentage de litiges livraison	Stocks Entrepôts et plates-formes Moyens de transport Identification des produits et des expéditions
Intervention en cas de problèmes	Réactivité Profondeur du tracking	RM Tracking des lots et produits
Politique d'emballages	Pourcentage d'incidents dus aux emballages Pourcentage de litiges emballage	Services d'expédition Reprise et transport retour des emballages
Politique de retours	Délais de remboursement ou échange ou pourcentage de	Return centers Opération de rappels de produits
Service après-vente	Fiabilité des produits Garanties Délai de livraison des pièces de rechange (PR) Qualité de service des pièces de rechange Service après-vente Stocks PR Entrepôts et plates-formes PR Délai d'intervention Temps de réparation	Service après-vente Stocks PR Entrepôts et plates-formes PR
Collaboration avec les clients		(ECR, CPMR, GPA, trade marketing, etc.)

Source : Pimor Y., Fender M.,(2008).

Tableau n° 5: Exemples d'aspects d'intégration impactant la qualité.

Aspects de l'intégration	L'impact sur la qualité	Source
La coordination inter-acteurs	le SCM offre aux firmes les possibilités de conquérir des avantages compétitifs en termes de la qualité. Celle-ci, renvoie à la qualité du produit : elle reflète le niveau de valeur répondant à un marché particulier et à la qualité des processus perçu comme un déterminant incontournable de la fiabilité	(Hines T. 2004). Fredendall L. D., Hill E. (2001)
Priorité de la SC intégrée	La logistique intégrée permet aux firmes d'améliorer la qualité des prestations logistiques, et les niveaux de service.	<i>Medan P., Gratacap A.(2008)</i>
Les relations partenariales à long terme.	Amélioration de la qualité, la fiabilité et la profitabilité du produit ainsi que de la qualité des matériaux achetés ; disponibilité de la ligne produit ; facilitation de la personnalisation et de la personnalisation de masse.	(Aurélia Lefaix-Durand et al.,2006)
Les relations partenariales	En matière du management stratégique, la recherche ou d'un avantage concurrentiel, ou de son maintien, a conduit au développement des relations collaboratives, et des partenariats à long terme.	(Jarillo, 1988; Gulati <i>et al.</i> , 2000).
Les relations inter-organisationnelles	le SCM génère une diversité d'avantages concurrentiels (coût, service, relation....) aussi bien pour chaque firme partenaire ainsi que pour la Supply Chain (SC) prise comme un tout.	Houssaini (2008)

Source : élaboré par nous-même.

2.3. L'impact de l'intégration sur les délais

Barthélemy L J., Laurent F G.(2013) avancent que la qualité du produit (ou du service) est un critère déterminant de la qualité de la performance d'une entreprise, avant même son prix. Ils ajoutent que, cette qualité du produit est un pré requis et n'est presque plus aujourd'hui un élément apportant un avantage compétitif.

Toutefois, Pour ce qui concerne la qualité de service (disponibilité du produit, fiabilité et rapidité des livraisons, conformité des livraisons à la commande du client...)

Barthélemy L J., Laurent F G.(2013) jugent que le délai de mise à disposition du produit en est l'élément le plus important.

Ainsi, c'est en fonction des dates et délais respectés, que la performance des entreprises est en grande partie jugée.

Aujourd'hui, à prix et à qualité égale, la qualité de service risque d'enlever la décision, et cette qualité de service passe par la maîtrise des délais, donc des délais de distribution.

Tableau n°6 :Exemples d'aspects d'intégration impactant les délais

Dimension de l'intégration	L'impact sur les délais	Source
L'approche SC	La performance de la livraison dépend de sa rapidité. Livrer dans un temps plus court que les concurrents renforce la compétitivité délai (Balsmeier, P. W., Voisin, W.1996). Elle dépend également de sa fiabilité qui renvoie au strict respect des délais de livraison à leur régularité. Toute entreprise est vouée à la disparition si elle ignore le facteur délai.	Fredendall L. D., Hill E. (2001)
	"La flexibilité d'une Supply Chain est réalisée en réduisant la durée de son cycle tout en mettant en œuvre un processus de flux tirés en matière de réapprovisionnement" Elle renseigne sur la capacité de la firme à modifier, dans des délais convenables, les produits ou les processus en tenant compte des exigences des clients.	(Garber R., Sarkar S. 2007).
Priorité de la SC intégrée	Réduire les coûtset les délais logistiques. Améliorer la qualité desprestations logistiques. Améliorer les niveauxde service.	<i>Medan P., Gratacap A.(2008)</i>
Management parles processus	Cette recherche de performance tient d'une part à la satisfaction des clients qu'apportent les processus, et l'agilité qu'offrent les processus à l'égard du marché, des besoins clients et de la concurrence.	<u>Raquin M.,Morley P H.</u> (2013)
La collaboration	Une collaboration permet de de réduire les délais dans l'ensemble des	(Blanchot, 1995).

	processus de la chaîne (conception du produit, approvisionnement, production,...). Elle évite le délai entre la décision d'investissement et la réalisation effective de l'objectif relatif à la croissance interne.	
La collaboration	les relations collaboratives améliorent l'efficacité des délais, notamment en termes de la gestion du temps connu en anglais sous les vocables de « just-in-time », « quick response », « ECR efficient consumer response »,	Kim et Oh, 2003).

Source : élaboré par nous-même.

Ainsi, comme l'illustre le tableau ci-dessus, nombreux sont les travaux qui font de l'intégration un véritable moyen pour améliorer les performances collectives en termes du triptyque « Coûts, Qualité, délais ».

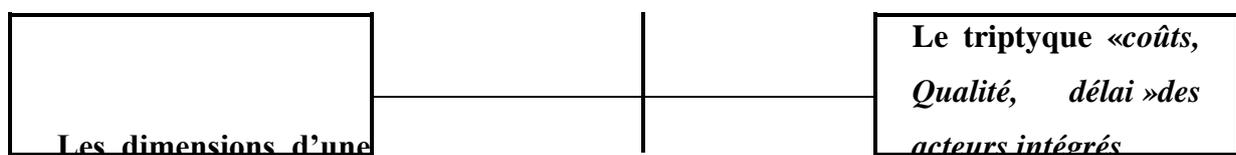
A cet effet, on peut dire qu'incontestablement, la recherche de l'amélioration du triptyque « Coûts, Qualité, délais » figurent au-devant des priorités des acteurs de la SC intégrée.

Présentation du modèle conceptuel de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous proposons ce que sont les dimensions de l'intégration aux Supply Chains par le port qui influencent son triptyque « coûts, qualité, délais »

(Variable indépendante : Explicative)

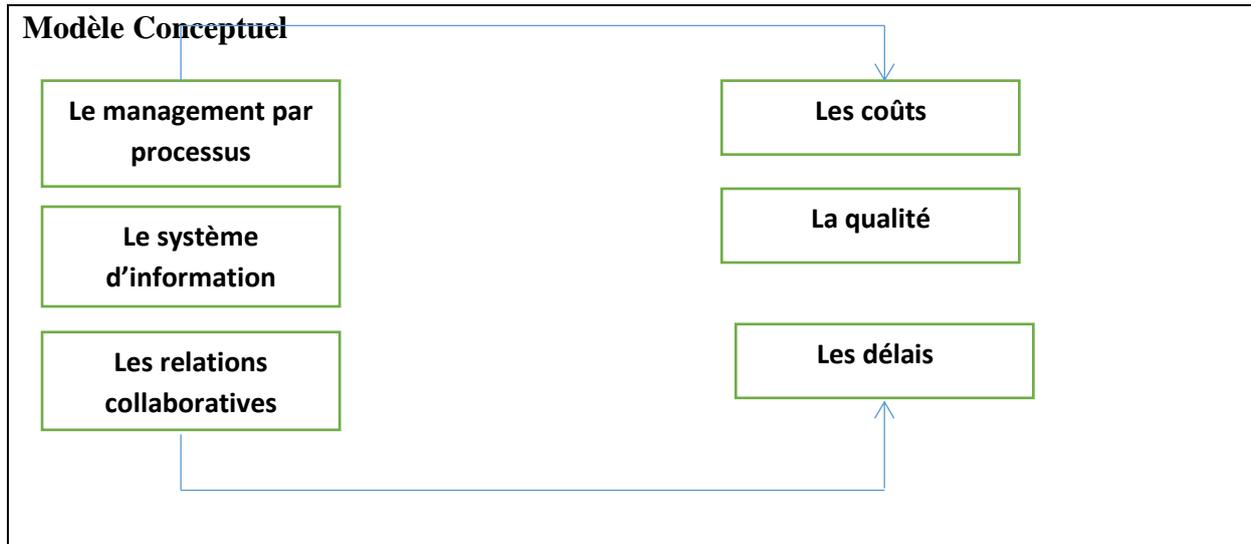
(Variable dépendante: A expliquer)



L'hypothèse générale de notre recherche est formulée de la manière suivante :

Les acteurs de la Supply Chain réalisant de l'intégration sont les mieux positionnés en termes du triptyque «Coûts, Qualité, Délais »

Pour vérifier cette hypothèse, nous proposons trois grandes hypothèses et des sous hypothèses.



Les mesures retenues de la variable : le management par processus

Items	Source
<ul style="list-style-type: none">○ l'identification de la situation de l'organisation des fonctions internes en mode des processus (éléments d'entrée, éléments de sortie, critères de performances).○ l'identification de la situation de la synchronisation des flux physiques entre les services internes.○ l'identification de la situation de l'organisation interne des services	<p>La norme ISO 9000 version 2000</p> <p>(Bichou Kh., Gray R. 2004)</p>

Les mesures retenues de la variable : L'utilisation des Technologies d'information et de communication

Items	Source d'inspiration
<ul style="list-style-type: none"> -l'identification de la situation de l'informatisation des services internes -la possession d'un (ERP) logiciel de gestion intégrée (intégrant tous les départements) - l'identification de la situation de l'échange de données informatisées avec 	<p>Haugstetter and Cahoon(2010), Sanchez(2006), (Kempainen et Ari,</p>

Les mesures retenues de la variable : Les relations collaboratives avec les partenaires de la Supply chain

Items	Source
<ul style="list-style-type: none"> -l'identification de la situation de l'implication des partenaires dans la conception et le développement des produits et services. -l'identification de la situation de l'implication des partenaires dans le la réduction des délais de mise à disposition des produits et services. -l'identification du niveau de coopération avec pour assurer une meilleure qualité des produits et services. -l'identification du niveau de coopération avec les partenaires pour réduire les 	<p>Notteboom, T E (2004) DeMartinoand Morvillo(2008), Guerin F.,Fredouet</p>

Conclusion

Les enjeux d'adaptabilité et de réactivité conduisent continuellement les entreprises à reconfigurer leurs offres et leurs chaînes logistiques. Toutefois, les configurations des chaînes logistiques doivent rapidement s'actionner afin d'atteindre un niveau élevé de performance, ce qui impose une intégration de ces chaînes logistiques. MEFTAH, K. (2020). L'élaboration de notre modèle de recherche tente d'apporter des éléments de réponse tant stratégique qu'opérationnelle pouvant contribuer au développement de la performance des maillons de la chaîne à travers l'intégration. De surcroît, les hypothèses formulées, ayant trait aux variables du phénomène de l'intégration aux Supply Chains et leur relation avec le triptyque «Coûts, Qualité, Délais», permettront de dégager des pistes pouvant contribuer à l'enrichissement des réflexions concernant le besoin de à la prise de conscience, par les acteurs de la chaîne, de réaliser l'intégration qu'elle soit informationnelle, organisationnelle ou relationnelle aux acteurs de la Supply Chains. Ainsi, nous avons pu relever durant la confrontation de notre revue littérature une série d'hypothèses de recherche influençant les déterminants de l'intégration sur les facteurs de performance économique représentés par le triptyque «Coûts, Qualité, Délais». Cette recherche pourrait être développée par une collecte de données sur le terrain. Les principaux résultats de cette recherche permettront de mieux cerner les variables clés de l'intégration aux Supply Chains, mais également de proposer des suggestions pour améliorer la performance des maillons de la chaîne en termes du triptyque « Coûts, Qualité, Délais ». Il nous apparaît clair que le contexte marocain est encore très nouveau pour la recherche en intégration des Supply Chains. Pour cette raison, nous avons l'ambition que notre modèle conceptuel contribuera à établir certaines bases qui permettront de mieux comprendre les déterminants de l'intégration aux Supply Chains. Néanmoins, notre travail de recherche ouvre un certain nombre d'axes de réflexion et d'investigation, que nous jugeons intéressants. Ceux-ci, sont tirés essentiellement des limites rencontrées dans cette recherche, et qui sont, de par la même occasion, susceptibles de donner lieu à de futures recherches. De fait, les efforts de recherches futures peuvent être axés sur la prise en compte d'autres dimensions de la performance économique des acteurs intégrés à savoir: la personnalisation, la performance financière, l'image de marque.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson J. C., Narus J. A., (1990).A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships», *The Journal of Marketing*, 54(1), pp.42-58.
- Baglin G., Bruel O., Kerbache L. Nehme J., Delft C (2001), *Management industriel et logistique*,Economica
- Barthelemy J. (2001).The Hidden Costs of IT Outsourcing, *MIT Sloan Management Review*, pp. 60-69.
- Barthélemy L J., Laurent F G.(2013).*Processus et méthodes logistiques : Supply chain management*, Afnor.
- Christopher M. (2007).*New directions in logistics*, in Waters Donald, *Global Logistics: New Directions in Supply Chain management*, London, Kogan Page Limited.
- Colin J. (2002).De la maîtrise des opérations logistiques au supply chain management, *Gestion*, Vol.19, n° 1, pp. 59-74.
- Cooper, M. C., and L. M. Ellram. (1993).Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy », *The International Journal of Logistics Management*, 4,(2),pp13-24.
- DELAPIERRE.,M. (1976).
Nationalisations et internationalisation: Stratégies des multinationales françaises dans la crise (pp. 151-157). Paris: La Découverte.
- Heitz M., (2000). Les coopérations inter-entreprises : une grille de lecture des différentes formes et des évolutions », *Revue Finance Contrôle Stratégie*,3(4).
- Houssaini, A. (2008). *SCM : La mutation des relations inter-acteurs* » in acte colloque Fes. Colloque, La logistique au Maroc : pratiques, enjeux et perspectives, EST, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, 28, 29 Mai.
- Jones T, T. C. and Riley, D. W. (1985).Using Inventory for Competitive Advantage Through Supply Chain Management», *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15(5), pp.16-26.
- Kim S.L., Ha D.,(2003) «Ajit lot-splitting model for supply chain management : Enhancing buyersupplier linkage », *International Journal of Production Economics*, vol. 86, n°1, p.1-10.

- Medan P., Gratacap A.(2008). *Logistique et Suplly Chain management*, Dunod, paris, 2008.
- MEFTAH,K.,ELHADAD,I (2017). La décision de l'externalisation: Enjeux et risques d'une redéfinition des frontières entre entreprises. *International Journal of Innovation and Applied Studies*.19(1).P191-196.
 - MEFTAH, K. (2020).Le management par processus comme levier du contrôle et reconfiguration des organisations : Cas des places portuaires. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit* , 4(3)
 - MEFTAH, K., and LAMGARI, S., and BERTAL, S.(2022). Les déterminants de l'externalisation logistique et le développement des plateformes logistiques : regards croisés sur la région de Casablanca-Settat. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 5, 1 (Feb. 2022).
- Paché, G.(2003). *Les pratiques collaboratives dans le canal de distribution à la lumière de la métaphore politique*", Actes de Colloque IREGÉ, L'économie de la firme : quelle nouveauté, Annery.
- Pache.G, Alain Spalanzani.(2007).*La gestion des chaines logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*. PUG, pp.255
- Primo, M., and Amundson,S.D. (2002). «An Exploratory Study of Supplier Relationships on New Product Development Outcomes». *Journal of Operations Management*, 20(10), 33-52.
 - Pimor Y., Fender M.,(2008).*La logistique globale et le Supply Chain Management*.Edition d'organisation.
 - Porter M. (1986).*L'avantage concurrentiel*, Paris, Interédition.
 -

-
- Porter, M.E. (1997).COMPETITIVE STRATEGY", *Measuring Business Excellence*, Vol. 1 No. 2, pp. 12-17.
 - Reich,R.(1993).*L'économie mondialisée.Économie rurale. pp. 65-66*
 - Supply Chain Council (SCC). Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model: Overview version 10.0 in http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921