Revue de Traduction et Langues Volume 15 Numéro 02/2016, pp. 241-250
Journal of Translation and Languages **مجلة الترجمة واللغات**
ISSN (Print): 1112-3974 **EISSN (Online): 2600-6235**

De la Logistique au Supply Chain Management Une Nécessité de Transition

From Logistics to Supply Chain Management A Necessity of Transition

Ferrahi Abdelhakim
Université de Mostaganem Abdelhamid Ibn Badis- Algérie
fh_hakime_15@hotmail.com

To cite this paper:
Ferrahi, A. (2016). De la Logistique au Supply Chain Management Une Nécessité de Transition. *Revue Traduction et Langues 15(2),* 241-250.

Abstract: *The objective of this article is to reveal the double aspect of supply chain management, both operational and strategic. Through this research work, we will try to make a general approach aiming at an epistemological anchoring of the concept raised, while trying to highlight its movement in order to demonstrate its foundation and its diversity of origin.*
We carried out at the end of our theoretical analysis, a general study on the theoretical approach of the management of the supply chain according to the criteria resulting from the characteristics of evolution of this concept, bringing a particular lighting to the latter. In relation to our subject, the contribution of our study lies in the contribution of elements aimed at redirecting the reflection around the SCM, and in highlighting the imminence of the transition from standard logistics to an integrated management of logistics, by integrating information and communication technologies, within a logic of inter-organizational cooperation, based on trust, integrity and commitment.
Keywords: *Supply chain management, epistemological anchoring, movement, origin, diverse.*
الملخص: الهدف من هذا المقال تبيان ازدواجية مفهوم تسيير سلسلة الامداد والتي تمس الجانب التطبيقي والاستراتيجي .من خلال هذا البحث سنحاول استخدام مقاربة عامة تهدف الى التثبيت الابستيمولوجي للمفهوم المذكور اعلاه مع تسليط الضوء على مراحل تطوره، هادفين من خلال ذلك الى تبيان قواعده وتعددية اصوله.
الكلمات المفتاحية: التثب، الابستيمولوجي، مراحل، تسيير سلسلة الامداد، ازدواجية.

1. Introduction

Depuis son essence au début des années 80, et après l'intérêt et la multitude des travaux qui lui ont été consacré, le SCM a connu une double dimension. La première est relative au passage de ce dernier d'un aspect de réalisation d'activités opérationnelles à celui d'une démarche stratégi- que du pilotage du processus. La deuxième est liée au passage de ce dernier d'une vision disciplinaire à une vision intégratrice.

Corresponding author : Ferrahi Abdelhakim

Parmi les multiples dysfonctionnements dont faisaient face les organisations : le manque de partage et la mauvaise circulation de l'information, qui étaient les plus répandues au niveau inter-organisationnel.

Forrester (1958)[1], a démontré combien une mauvaise transmission et interprétation de l'information pouvait provoquer un accroissement des stocks dans une chaine d'entreprise, communément connu sous l'expression « Bullwhip effect ».

Une étude récente menée par Charvet et al (2008), prouve que l'effet 'Forrester' représente la cause principale de hausse des coûts opérationnels selon les secteurs allant de 12,5% à 25%. Si des pratiques comme le juste à temps et le management de la qualité ont été développés, leur intégration dans des parties d'organisation, ils n'ont pas permis d'avoir une réelle amélioration de la performance globale. Cependant, il ne s'agit pas de mettre en cause l'efficience de ces pratiques, mais de considérer que l'optimisation de la performance ne saurait pas oublier l'objectif global, et qu'il est donc pertinent d'intégrer ces outils dans la démarche SCM (Bechtel et Jayaram)[2].

Le supply chain management apparait pour de nombreux auteurs comme un nouveau paradigme de l'ère des compétitions inter-supply chains, où la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à intégrer des réseaux inter-organisationnels Christopher, (2005)[3]. Mentzer et al (2001)[4] estiment qu'une construction managériale ne peut être utilisée efficacement s'il n y a pas d'accord sur sa définition. De ce fait, il convient de retracer d'une manière plus étendue l'ensemble des définitions données au concept supply chain management.

Le CSCMP et dans un motif de créer le débat entre les communautés professionnelles et académiques et faire ressortir l'aspect stratégique de cette démarche, a proposé une des définitions des plus citées aujourd'hui, qui tend à dire que le supply chain management :

> Est conçu comme la planification et le management de toutes les activités qui relèvent de la recherche de fournisseur, de l'approvisionnement, de la transformation et toutes les activités du management logistique. Il inclut aussi la coordination et la coopération avec les partenaires de la chaine qui peuvent être les fournisseurs, les intermédiaires, les prestataires de service et les clients. Par essence le supply chain management intègre le management de l'offre et de la demande dans et entre les entreprises. (CSCMP, 2007)

Cette définition permet néanmoins de dire que le supply chain management est conçu comme la concrétisation d'une organisation qualifiée de virtuelle et définit « comme une forme organisationnelle originale qui regroupe plusieurs partenaires, dont

[1] Forrester J. (1958), «Industrial dynamics: a major breakthrough for decision makers», Harvard business review, Vol. 36.

[2]Bechtel Ch., J. Jayaram. (1997), « Supply Chain Management: Strategic, The international Journal of Logistics management», Vol. 8, No.1, pp.15-34.

[3]Christopher. M. (2005), Supply Chain Management, Pearson Village Mondial, Paris, 3eme Edition.

[4] Mentzer et al, (2001), « Defining Supply Chain Management», Journal of business logistics, Vol.22, n°2, pp.18-31.

l'objectif est de permettre une mise en œuvre d'effets de synergie ou le développement de capacité/potentiel supplémentaire » Fréry (2001)[5], Christopher, (2005)[6], Paché. (2005)[7].

La principale caractéristique du SCM au sein d'une organisation est l'intégration des processus au niveau intra et inter-organisationnel. Ce concept représente l'essence du SCM. Cette intégration, tend à développer des attributs[8] qui constituent des garanties pour la compétitivité, aussi bien pour chacune des entreprises que pour l'ensemble, mais également permettre une reconnaissance stratégique de la discipline en question.

Afin de démontrer à la fois le fondement et la diversité d'origine du supply chain management, de nombreuses études menées par différents chercheurs, dans l'objectif à la fois de comparer les spectres proposés du SCM : nous citons à titre d'exemple Mentzer et al, (2008)[9], Frankel et al (2008)[10] : quatre disciplines sont souvent évoquées : la logistique, le marketing, les achats et le management opérationnel. Ces éléments correspondent aux domaines fonctionnels du SCM, d'où l'intérêt de les étudier et de les intégrer dans le processus intégral.

Le SCM est souvent cité comme élément émanant de la logistique [Lamming, (1996) ; Metz (1998) ; Croom et al, (2000) ; Grisprud et al, (2006)…][11]. Cette vision était souvent relative à la réalisation d'un ensemble d'activités dissociées. Depuis la logistique s'est progressivement détachée du cadre d'une fonction interne dans l'entreprise en intégrant ses activités dans le management global du processus physique Colin, (2002)[12].

La prise en conscience de la part des chercheurs et professionnels dont les frontières des flux logistiques ne se limitaient pas uniquement au niveau interne de l'entreprise, les a poussés à dépasser le management de cette supply chain interne pour intégrer, celui d'une chaine logistique inter-organisationnelle.

Le concept de SCM tire ses origines de l'analyse des canaux de distribution et ceci relativement à la prise de conscience que les profits peuvent être dégagés, par le biais de l'optimisation des rapports avec les fournisseurs par rapport aux questions logistiques. D'après Filser, (2002) l'analyse du canal de distribution est définie comme *« la séquence d'institution et de fonction, qui prend en charge le transfert du produit ou service du producteur à l'acheteur final* », cette perception de l'importance des démarches collaboratives au sein du canal de distribution, exclut le pouvoir comme seule variable explicative, et tend à créer de la valeur pour le consommateur final. Ainsi, nous nous retrouvons dans la notion du pilotage par l'aval.

[5] Fréry. F, (2001), Entreprises virtuelles et réalité stratégiques », Revue Française de Gestion, n°133, pp.23-31.
[6]Christopher. M. (2005). Op.cit.
[7] Paché G. (2005), « Logistique et entreprise virtuelle, revue Française de Gestion », n°156, pp.131-134.
[8] Ces attributs, Christopher (2005), Ketchen et Hult (2007), en ont proposé quatre (Réactivité, Agilité, Résilience et Adaptabilité).
[9]Mentzer et al. (2008), « Supply Chain Management and its relationship to logistics, Marketing, Production, and operations Management», Journal of business logistics. Vol.29 n°1, pp. 31-46.
[10] Frankel. R, et al, «The domain and scope of SCM's Foundational Disciplines. Insights and issues to advance research, Journal of Businesss logistics, Vol. 29, n°1, pp. 1-30.
[11]Livolsi. L, (2009), « Le Supply Chain Management : Synthèse et propositions», Université de la mediteranée (Aix-Marseille II), p.8
[12]Colin. J, (2002), « De la maitrise des operations logistiques au supply chain management», Gestion 2000, n° 1, p. 59-74.

Selon Carter et Ellram (2003)[13], c'est du côté de l'amont de la chaine, et plus particulièrement des achats qu'il faut tenter d'améliorer la performance. La plupart des contributions orientées vers la dimension stratégique du service sont liées à la reconnaissance supply chain management, et à la centralité des acheteurs dans ce domaine. C'est pourquoi, la gestion des relations fournisseurs devient alors stratégique dans la mesure où il permet l'orientation vers un marché (acheteur) plutôt qu'un marché (vendeur). Par conséquent, le SCM est utilisé pour identifier et décrire les relations avec les fournisseurs d'où l'expression **« supplier management »** Lamming, (1996)[14].

La Littérature SCM a fait durant des années l'objet de critiques, nous retenons trois principales : La première critique tend à dire que, la volonté « totalisante » du SCM, rend à la fois sa compréhension et son opérationnalisation extrêmement difficile. La deuxième critique adressée à la recherche sur le SCM, est relative au besoin de mesure qui affirme que le besoin de mesure des concepts est nécessaire, afin de limiter la polysémie de ces derniers étant donné qu'il existe une multitude d'origine de travaux dédiés au SCM. Enfin notons également que le besoin de mesure touche aussi les outils de pilotage des processus opérationnels et stratégiques intégrés dans le SCM.

Depuis des années, le SCM a représenté le centre d'étude de plusieurs auteurs. Il est perçu en tant qu'élément clé de la stratégie d'une organisation. Christopher, (1992)[15] fait partie des premiers auteurs à avoir intégrer ce concept dans un contexte stratégique. A partir de ce constat et dans un souci de démontrer la place prépondérante qu'occupe le SCM, aussi bien dans la recherche académique, que dans les pratiques managériales actuelles, nous reprendrons le contexte théorique de ce dernier.

2. Définition du Concept SCM

La définition du supply chain mangement, a constitué pour longtemps le centre d'intérêt de plusieurs spécialistes penchés sur le domaine. En effet, il n'est pas facile d'en saisir aussi bien le sens que le périmètre, et ceci à cause de la multiplicité de son origine.

Dans un souci d'appréhension du concept, nous tenterons à travers cette section de mettre en avant, et dans un ordre chronologique l'ensemble des définitions relatives au SCM : en 1997, et dans un article[16] de Cooper, Lambert et Pagh précisent que le terme SCM apparait pour la première fois dans la littérature en 1982 de O.R Keith, M.D Webber, intitulé « supply chain management : logistics catches up with stratégie ». En 1984, Lalonde met en avant l'avantage important que peut apporter les mouvements collaboratifs, tels que les pratiques appelées aujourd'hui GPA ou CPFR[17], et démontre également l'importance du partage de l'information vis-à-vis des stocks.

[13]Carter. R., L.M. Ellram. (2003), « Thirty-five years of the journal of supply chain management: where have we been and where are we going? », Journal of supply chain management, Vol. 39. n°2, pp.27-39.

[14]Lamming. R. (1996), «Squaring Lean Supply with supply chain management», International journal of operations and production management, Vol. 16 n°2, pp. 183-196.

[15]Christopher, M. (1992), «Logistics and supply chain management», Pitman publishing, London.

[16] Cooper, M, et Lambert, D et Pagh, J. (1997), Supply Chain Management: More than a new name for logistics, the international journal of logistics management, Vol. 8 n° 1-13.

[17] CPFR (Collaborative forcasting and replenishement) : Une approche d'intégration globale de la chaine d'approvisionnement, qui réunit les concepts de l'offre et de la demande développées dans une démarche de partenariat entre industriels et distributeurs, dans le but de mieux répondre à la demande des consommateurs.

à partir de ce point, plusieurs auteurs[18] insistent sur l'importance de la réduction aussi bien au niveau intra qu'inter-organisationnel. En 1994' l'international center for competitive excellence' (ICCE), Définit le SCM en s'axant sur une approche processuelle « Le SCM est l'intégration des processus clés de l'utilisateur final à travers les fournisseurs d'origine qui fournissent des services, des produits, et des informations qui procurent des valeurs ajoutées aux clients et aux autres parties prenantes ».

Ce centre de recherche changera de nom peu d'années après pour devenir, le global supply chain forum. Il proposa une nouvelle définition du concept, celle-ci n'est pas différente de la précédente, dans la mesure où elle vient conforter la précédente en y ajoutant un élément pertinent, « le supply chain management est l'intégration des processus d'affaires clés de l'utilisateur final à travers les fournisseurs d'origine qui fournissent des services, des produits et des informations qui procurent de la valeur ajoutée aux clients et aux autres parties prenantes », à travers ces deux dernières définitions nous retenons l'importance accordée à la notion de processus, et cela de la nécessité d'adopter ce mode de gestion.

Ainsi, il est nécessaire de souligner la pertinence du passage du SCM d'une gestion de fonctions cloisonnées à une gestion des processus intégrés répartis selon le supply chain Forum en huit processus clés :

- La gestion de la relation client ;
- La gestion de la relation fournisseur : cette dernière consiste à maintenir des rapports étroits avec un nombre réduit de fournisseurs, il est question également d'établir des relations de confiance dans l'objectif de permettre une profitabilité aux deux parties ;
- La gestion du service client : L'entreprise doit gérer les attentes du client définit en terme de produit et service ;
- La gestion de la demande : il s'agit de synchroniser la demande et l'offre, par le biais des prévisions, autrement dit parvenir à équilibrer les capacités des clients avec ses besoins ;
- La gestion du passage de commande ;
- La gestion du flux de production.

Chopra et Meindl (2007)[19] ont inclu ces derniers en trois macros processus :

1. La gestion des relations fournisseurs ;
2. La gestion des relations clients ;
3. La gestion de la chaine logistique interne ;

Face à cette multiplicité de définitions qui troublent la clarté du concept SCM, un éventail de chercheurs dans le domaine comme Gibson, Mentzer et Cook[20], ont recentré leurs travaux sur la confection d'une définition qui fait objet de consensus.
Mentzer pour sa part, a rejoint la définition donnée par le CSCMP :

[18]Nous pouvons citer à titre d'exemple : T.C Jones, D.W Riley.
[19] Chopra S. Meindl P., (2007), «Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operation», Upper Saddle River, New Jersey.
[20] B.J. Gibson, J.T. Mentzer, R.L. Cook, (2005), «supply chain management: Pursuit of consensus definition», Journal of business Logistics, Vol. 26, n° 2.

> Le SCM intègre la planification et la gestion de toutes les activités qui relèvent de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques, en incluant notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaine, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. Fondamentalement le SCM intègre la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises.

Cette définition est considérée aujourd'hui comme la définition du SCM. Comme nous le constatons cette définition, démontre que le SCM peut être analysé par rapport à trois niveaux, (niveau stratégique, tactique, et opérationnel). Le niveau stratégique se manifeste à travers trois éléments : l'importance donnée au client, la coopération entre les différents acteurs du SCM, les deux autres niveaux (tactiques et opérationnels) sont relatifs à la mise en œuvre et à la concrétisation du concept du SCM au sein des organisations. Il est ainsi question de faire intégrer les flux physiques et informationnels et de rechercher les outils qui permettent la réalisation de collaboration de client-fournisseur. Il est question également de planifier la production et d'optimiser les stocks. Un incident à un point de la chaine peut affecter rapidement l'ensemble. Les risques deviennent donc interdépendants d'autant plus que les flux sont tendus et optimisés au plus juste.

3. Le SCM : Genèse d'un Nouveau Paradigme

Christopher (1992, 1994, 1997, 1999), dévoile à travers l'ensemble des études menées sur la logistique, le rôle stratégique et intégrateur joué par le SCM. Il évoque également l'implication et l'apport imminent de ce dernier en matière de changement organisationnel. L'approche par définition donnée par le Michigan state Univeristy (1995,1999) vient à la fois appuyer et consolider ce point de vue, cette dernière est fondée sur l'exposition de différents éléments importants à la mise en activité de ce concept.

Nous trouvons également l'équipe de l'Ohio state Univeristy[21], qui tend à réfléchir au-delà du concept logistique, dans l'objectif d'intégrer la réflexion dans un contexte stratégique. Par ailleurs, Christopher(1992)[22] estime que le SCM doit être pris en compte de manière globale par chaque organisation jusqu'à l'obtention d'une chaine logistique agile, capable d'assurer la pérennité du réseau organisationnel. Il définit ce concept comme un « le réseau des organisations qui exige au travers des liens amont et aval, et dans les différents processus et activités de produire de la valeur dans les produits et service détenus entre les mains du client ultime ». Pour l'auteur l'essence même du concept du SCM provient des 4P, cela se traduit par le principe du quatrième élément, qui décrit le principe du bon produit à la bonne place et au bon moment, ceci relève d'une dynamique logistique. Pour que cette action se concrétise il faut associer au SCM un rôle stratégique, en commençant du niveau amont de la chaine (obtention des matières premières) jusqu'à la mise à disposition des produits et services auprès du consommateur

[21] L'approche de l'Ohio state Univeristy (1995, 1998), présente le SCM en prenant en compte la définition de la logistique donné par the Council of logistics management (http : // www.clm.org).
[22] Christopher. M. (1992), op.cit.

final.Christopher (1992)[23], considère qu'une mise en œuvre d'un SCM efficient requiert quatre principaux éléments :

- Une chaine d'approvisionnement unie ;
- La répartition des objectifs sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise ;
- L'intégration globale de la gestion des stocks ;
- L'intégration de toutes les fonctions internes, mais également les acteurs externes.

Christopher (1994)[24] associe à cette approche à trois facteurs concurrentiels (la fiabilité, la sensibilité à la demande, le relationnel). La fiabilité réside dans sa capacité à garantir une livraison en temps et en quantité requise, la sensibilité à la demande renvoie à l'évaluation de la capacité à répondre à la demande dans les délais les plus courts avec une flexibilité absolue. Le relationnel démontre l'importance du partenariat en matière d'optimisation de la qualité, d'innovation et réduction des coûts et délais.
Toute entreprise vulnérable, est dans le devoir de remettre en question son système managérial, en modifiant son schéma organisationnel selon quatre points importants :

- S'orienter vers une logique processuelle plutôt qu'un système en terme de fonction ;
- La notion de performance plutôt que la notion de profits, cela requiert une mise à disposition des indicateurs financiers et non financiers :
- Œuvrer pour une gestion de produit orientée client ;
- Favoriser une approche gagnant-gagnant avec les fournisseurs ;

L'ensemble des approches mis en avant par Christopher (1992, 1994, 1997, 1999), regroupe un ensemble d'éléments qui servent à appréhender la performance du SCM. Il souligne que le SCM emprunte de nombreux éléments à la logistique d'entreprise. Ainsi, il est évident de considérer le SCM comme élément émanant de la logistique stratégique. Ce même auteur considère que le changement organisationnel apporté par le SCM réside dans le fait que la notion de performance dépasse celle du profit.

4. Vers une Evolution des Pratiques de la SCM : quel Rôle pour les Systèmes d'Information ?

Un éventail de travaux récents, met en avant le rôle des systèmes d'information, et les rapports de confiance inter-organisationnels. Aujourd'hui, se focaliser sur le SCM ne peut se faire, sans faire ressortir le rôle important que joue les systèmes d'informations dans les rapports au sein et hors organisation.

Son rôle réside dans la gestion des transactions : Selon Fernandez(2000)[25], la faisabilité de l'entreprise orientée client, est étroitement liée à la performance de son système d'information.

[23] Christopher. M (1992), op.cit.
[24]Christopher, M. (1994), « New direction in logistics», Kogan page, London, 2nd, 15-24.
[25]Fernandez, A. (2000), « Les nouveaux tableaux de bord des décideurs », Edition d'organisation, PARIS.

Pour Fables (2000)[26], le SCM est perçu comme « une approche transversale du fournisseur du fournisseur au client du client », ceci dans un contexte de pilotage par l'aval. Cette approche requiert la maitrise d'une panoplie d'élément **« coûts, qualité, fiabilité d'information et délai ».**

Pour se faire le SCM nécessite de multiples outils informatiques. La démarche SCM s'articule autour de trois axes :

- Un axe décisionnel qui démontre l'espace intégratif, qui traduit « opérations, tactiques, stratégies », la tendance de cet axe se caractérise par une mise en œuvre par l'organisation d'une cohérence des flux décisionnels, dans le but de parvenir à une mesure plus efficiente de la performance.
- Le second axe est l'axe de l'entreprise étendue, il touche l'environnement externe de l'entreprise. Pour cet axe, le cycle (fournisseur, fabricant, … détaillant) est de favoriser la coopération, la communication, et le partenariat dans le but de permettre une certaine traçabilité.
- Le troisième axe démontre l'aspect opérationnel de la démarche. Il met en avant le rôle important de la transversalité interne. Cet axe favorise le suivi des flux (conception- acquisition- fabrication- distribution- support- recyclage). Cet aspect opérationnel de la démarche est visible également à travers le suivi et l'évaluation des processus essentiels de chaque organisation.

Tableau (1.1) : les fondements du SCM : une démarche et des technologies informatiques (selon Fabbes-costes, 2000)

Démarche	Fondements	Outils
Axe décisionnel	Cohérence des flux décisionnels. Mesure de la performance	Technologie d'aide à la décision. APS (advanced planning system), outils SCM, base de donnas, datawarehouse
Axe étendu de l'entreprise	Coopération, Communication, Partenariat, Suivi des engagements	Technologies d'interfaces, EDI (Echange de données informatiques), internet, intranet, extranet, ECR (efficient consumer reponse), GPA (Gestion partagée des approvisionnements), call centers
Axe opérationnel	Satisfaction des clients et des actionnaires. Suivi, évaluation et intégration des processus majeurs	Technologies de pilotage ERP (Enterprise resources planning), Manufacturing and logistics execution systems

Source. Fabbes-Costes, N. (2000), « Supply Chain Management ; Concept et pratiques », Conférence- Débat à L'IAE d'Aix en Provence, Avril.

[26]Fabbes- costes, N. (2000), « Supply Chain Management ; Concept et pratiques », Conférence- Débat à L'IAE d'Aix en Provence, Avril.

À travers ce tableau Fabbes et costes (2000)[27], distinguent trois types de technologies via trois dimensions :

- Les technologies d'aide à la décision qui structurent la cohérence des flux décisionnels ;
- Les technologies d'interface qui gèrent les mouvements coopératifs et des communications, en tenant compte de l'engagement de chaque partenaire de la chaine ;
- Les technologies de pilotage pour suivre évaluer et intégrer les processus majeurs ;

Ce qu'il faut retenir parallèlement à l'appréhension de la démarche SCM, c'est le caractère de l'interopérabilité des systèmes d'information, et leurs rôles dans l'optimisation du SCM. L'utilisation de cet élément dans la démarche témoigne de l'étroitesse du rapport qui existe entre ces deux concepts.

5. Conclusion

Nous avons réalisé au terme de notre analyse théorique, une étude générale sur l'approche théorique de la gestion de la chaine logistique en fonction des critères issus des caractéristiques d'évolution de ce concept, apportant un éclairage particulier à ce dernier. Par rapport à notre sujet, l'apport de notre étude réside dans l'apport d'éléments visant à réorienter la réflexion autour du SCM, et en mettant en relief l'imminence de la transition d'une logistique standard à un management intégré de la logistique, en y intégrant les technologies de l'information et de la communication, au sein dans une logique de coopération inter-organisationnelle, basée sur la confiance, l'intégrité et l'engagement.

Références

[1] BECHTEL CH, J. JAYARAM. (1997), Suplly Chain Management: Strategic, *The International Journal of Logistics management 8 (1),* 15-34.

[2] CARTER. R., L.M. ELLRAM. (2003), Thirty-five years of the journal of supply chain - management: where have we been and where are we going? *Journal of Supply Chain Management 39 (2),* 27-39.

[3] CHOPRA S. MEINDL P., (2007), *Supply Chain Management. Strategy*, Planning & Operation, Upper Saddle.

[4] CHRISTOPHER, M. (1994), New Direction in Logistics, *Kogan page*, London, 2nd Edition, 15-24.

[5] CHRISTOPHER, M. (1992), *Logistics and Supply Chain Managemen,* Pitman publishing, London.

[6] CHRISTOPHER. M. (2005), *Supply Chain Management, Pearson Village Mondial,* Paris, 3eme Edition.

[7] COOPER, M, & LAMBERT, D & PAGH, J. (1997), Supply Chain Management: More than a new Name for Logistics, *The International Journal of Logistics Management 8 (1-13),* River, New Jersey.

[8] COLIN. J, (2002), De la Maitrise des Operations Logistiques au Supply Chain Management», *Gestion 2000 (1),* 59-74.

[27]Fabbes- Costes. N, (2000), op.cit.

[9] FABBES-Costes, N. (2000), Supply Chain Management : Concept et Pratiques , Conférence - Débat à L'IAE d'Aix en Provence, Avril.

[10] FERNANDEZ, A. (2000), *Les Nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs*, Edition d'Organisation, PARIS.

[11] FORRESTER J. (1958), Industrial Dynamics: a Major Breakthrough for decision makers, *Harvard Business Review (36), 37-68.*

[12] FRANKEL. R, et al, The Domain and Scope of SCM's Foundational Disciplines. Insights and Issues to Advance Research, *Journal of Business Logistics 29 (1)*, 1-30.

[13] FRERY. F, (2001), Entreprises Virtuelles et Réalité Stratégiques, *Revue Française de Gestion (133)*, 23-31.

[14] GIBSON, B.J, J.T. MENTZER, R.L. COOK. (2005), Supply chain management: Pursuit of consensus definition, In Lamming. R. (1996), Squaring Lean Supply with Supply Chain Management, *International Journal of Operations and Production management 16 (2)*, 183-196.

[15] LIVOLSI. L, (2009), Le Supply Chain Management : Synthèse et Propositions», Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), 8.

[16] MENTZER et al, (2001), « Defining Supply Chain Management», *Journal of Business Logistics, Vol.22, n°2*, pp.18-31

[17] MENTZER et al. (2008), Supply Chain Management and its Relationship to Logistics, Marketing, Production, and Operations Management, *Journal of Business Logistics, Vol.29 n°1*, pp. 31-46.

[18] PACHE G. (2005), Logistique et Entreprise Virtuelle, *Revue Française de Gestion (156)*, 131-134.