

## **Collaborer dans la chaîne logistique : État des lieux**

**Par Jacques ROY, Sylvain LANDRY  
et Martin BEAULIEU**

Cahier de recherche n° 06-01

Mars 2006

ISSN : 1485-5496

---

*Copyright © 2006. HEC Montréal.*

*Tous droits réservés pour tous pays.*

*Toute traduction et toute reproduction sous quelque forme que ce soit sont interdites.*

*Les textes publiés dans la série des Cahiers de recherche du Groupe Chaîne n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.*

*Publié par le Groupe de recherche Chaîne, HEC Montréal, 3000 chemin de la Côte Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.*

## **Résumé**

La gestion de la chaîne logistique se matérialise par un partage d'information et un redéploiement des activités entre les différents maillons qui la composent. Au cours des deux dernières décennies, différentes initiatives sectorielles ont été mises de l'avant pour capter la valeur de la chaîne dans l'industrie du vêtement, de la distribution alimentaire ou de la santé. Bien qu'elles aient été de puissants outils de sensibilisation à de bonnes pratiques de gestion de la chaîne, ces initiatives ne sont pas toujours parvenues à tisser des partenariats durables entre les organisations. C'est depuis une dizaine d'années, des entreprises tendent à poursuivre des démarches individuelles prenant la forme de collaboration entre organisation. Cette collaboration peut prendre différentes formes qui impliquera nécessairement un partage de responsabilité. Selon une analyse de trois cas d'entreprises, il s'avère que l'intention stratégique, la présence de conditions facilitatrices et les retombées attendues constituent facteurs importants à prendre en considération pour soutenir des initiatives de collaboration. En fait, de telles initiatives ne sont pas à la portée de toutes les entreprises, ces dernières doivent apprendre à collaborer.

## Introduction

Depuis plus de vingt ans, la gestion de la chaîne logistique (ou chaîne d'approvisionnement) s'impose comme un vecteur clé de la compétitivité des entreprises. Initialement, ce concept n'était qu'une extension des pratiques de la logistique à un nombre plus grand de partenaires d'affaires en amont ou aval des opérations d'une entreprise (Bechtel et Jayaram, 1997). Aujourd'hui, la chaîne est le point de jonction de pratiques provenant de multiples horizons comme la gestion de la qualité, la conception des produits, le service à la clientèle ou la gestion des données (Anderson et Delattre, 2003).

L'intégration est l'objectif central d'une gestion de la chaîne logistique (Power, 2005). Une manifestation de cette intégration est de permettre la capture des données au point de vente et de les transférer aux partenaires en amont de façon à mieux planifier et synchroniser les activités de réapprovisionnement aux besoins exprimés par les consommateurs. En l'absence de cette intégration, chaque organisation tente seule de prévoir les besoins de l'échelon suivant ce qui se traduit par des inefficiences de toutes sortes (Landry 2005). Parallèlement, l'intégration viserait à redéployer les activités à valeur ajoutée afin d'éviter leur duplication entre les multiples maillons d'une chaîne (Christopher, 1998).

Dans ce contexte, le concept de gestion de la chaîne logistique a évolué pour s'attarder aux relations entre les acteurs de la chaîne et aux façons de mettre en œuvre des partenariats qui pourraient atteindre les objectifs mentionnés (Bechtel et Jayaram, 1997). À cet effet, au cours des deux dernières décennies, différentes initiatives sectorielles ont été mises de l'avant pour capter la valeur de la chaîne dans l'industrie du vêtement (*Quick Response*), de la distribution alimentaire (ECR - *Efficient Consumer Response*) ou de la santé (EHCR - *Efficient Healthcare Consumer Response*). Ces initiatives ont permis de sensibiliser les décideurs quant aux économies pouvant être dégagées par la mise en œuvre des bonnes pratiques de gestion de la chaîne. Toutefois, ces initiatives ne sont pas toujours parvenues à tisser des partenariats durables entre les organisations amenant chaque entreprise à poursuivre des démarches individuelles. Ceci peut expliquer l'émergence, au milieu des années 1990, du terme « collaboration » afin de caractériser des pratiques de gestion de la chaîne entre deux organisations, comme le *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (CPFR) (Barrat, 2004) ou le *Collaborative Commerce* (c-Commerce).

Cet article entend retracer d'abord l'historique du concept de gestion de la chaîne logistique et des principales initiatives sectorielles. Nous enchaînons en comparant la collaboration aux relations entre partenaires et en discutant de ses implications dans la gestion de la chaîne. Par la suite, nous illustrons ce concept à travers des exemples de cas d'entreprises québécoises.

## Les grandes initiatives d'intégration de la chaîne

Plusieurs auteurs retracent l'origine de l'expression *Supply Chain Management* dans le texte d'Oliver et Webber paru en 1982. Dans le texte en question, les auteurs insistent sur l'importance stratégique de la gestion de cet « ensemble intégré » que constitue la chaîne logistique et sur le rôle des stocks comme élément ultime de régulation des flux (Landry, 2005). Depuis, certaines industries ont multiplié les initiatives afin de canaliser les efforts en vue de récolter les fruits d'une meilleure gestion de la chaîne logistique ou, à tout le moins, d'une meilleure gestion de certains éléments. Ces différentes initiatives sectorielles ont donné lieu à une variété d'acronymes. D'abord, au début de l'année 1984, l'industrie du textile américaine commande une étude afin de rendre ce secteur plus compétitif (Lowson *et al.*, 1999). L'étude avait découvert qu'il fallait en moyenne 66 semaines pour transformer la matière première en vêtements et à les acheminer jusqu'aux points de vente (Blackburn, 1991). L'étude démontrait aussi qu'à l'époque, des stocks importants se trouvaient à tous les maillons de la chaîne. La présence de tels stocks avait une incidence directe sur la rentabilité du secteur. Le déploiement de pratiques destinées à mieux gérer la production en fonction de la demande pourrait réduire les stocks tout au long de la chaîne, offrir des assortiments de vêtement mieux adaptés au goût des clients, mieux balancer les quantités à réapprovisionner par des lancements de commande plus fréquents et finalement améliorer la compétitivité des entreprises locales face aux importations (Hunter et Valentino, 1995). Les auteurs de l'étude estiment qu'une meilleure intégration de la chaîne logistique pourrait générer des gains de 25 milliards de dollars américains (ou 20 % du chiffre d'affaires du secteur) à l'industrie (Blackburn, 1991). Des études de cas ont confirmé les bénéfices anticipés (Hunter et Valentino, 1995). Cette nouvelle vision des relations à l'intérieur de l'industrie du textile s'incarnait par l'expression *Quick Response*. À l'époque où les approches de management japonaises faisaient leur entrée dans le secteur manufacturier nord-américain, cette approche se voulait en quelque sorte être le pendant du juste-à-temps mais pour le secteur du commerce de détail (Fernie, 1994). Cependant, malgré l'évidence des gains, la mise en œuvre de meilleures pratiques a été très lente à se généraliser. Hunter et Valentino (1995) expliquent ce retard par, entre autres, la complexité de l'industrie (la très grande variété des produits afin de satisfaire en tout temps le consommateur), le caractère de plus en plus éphémère des vêtements (notamment l'impact des modes et des saisons), et le peu de pouvoir relatif des manufacturiers face aux grands détaillants.

Ensuite, c'est presque dix ans plus tard, en 1992, qu'une initiative provenant de distributeurs et de manufacturiers du secteur américain de l'alimentation aboutit à un comité de travail appelé *Efficient Consumer Response* (ECR). Le comité avait pour but d'étudier lui aussi la chaîne logistique de ce secteur afin d'identifier des améliorations aux opérations (Lowson *et al.*, 1999). En 1993, un rapport produit par Kurt Salmon Associates identifie un potentiel de gains de l'ordre de 30 milliards de dollars US, soit plus de 10 % du prix de détail (Corsten et Kumar, 2005). Ces économies se matérialiseraient en déployant des pratiques autour d'une meilleure sélection des gammes de produits, d'un réapprovisionnement plus performant, d'une gestion des promotions et d'une introduction des nouveaux produits plus efficiente (Lawson *et al.*, 1999).

L'initiative américaine a été répliquée dans d'autres pays ou régions, notamment au Canada, en Australie, au Japon et en Europe. Cependant, après 10 ans de diffusion, les fournisseurs demeurent encore sceptiques quant aux bénéfices retirés, n'y voyant qu'une stratégie supplémentaire des distributeurs pour transférer des coûts vers eux (Corsten et Kumar, 2005). Une récente enquête menée auprès de fournisseurs de ce secteur concluait que ceux ayant adopté des pratiques ECR profiteraient d'économies de coûts, cependant ces mêmes firmes affirment que la répartition des bénéfices n'est qu'à l'avantage des distributeurs (Corsten et Kumar, 2005). Ces constats montrent l'importance pour le fabricant d'avoir une masse critique de transactions réalisées par l'entremise de ces approches novatrices (estimée de 40 à 60 % du volume total de transactions) (Perry et Ross, 1995).

Enfin, au milieu des années 1990, ce fut au tour du secteur américain de la santé d'y aller de sa propre initiative afin d'identifier des économies dans la gestion de sa chaîne. Manufacturiers, distributeurs et certaines associations d'établissements de santé se regroupent autour d'un comité dont la démarche calquée sur l'ECR retient l'acronyme EHCR (*Efficient Healthcare Consumer Response*). Ce groupe de travail publia un rapport en 1996 où encore une fois on identifiait des économies appréciables : 48 % des coûts de gestion de la chaîne logistique du secteur américain de la santé (fournitures médicales et chirurgicales, et produits pharmaceutiques) pourraient être économisés, soit 11 milliards de dollars en déployant les trois stratégies suivantes : mouvement efficace des commandes, mise en commun efficace de l'information et gestion efficace des produits (CSC Consulting, 1996). Également implantés au Canada, les travaux de ces comités se sont émoussés, de nombreux participants ayant décidé de poursuivre des actions sur une base individuelle pour des raisons concurrentielles (Rivard-Royer *et al.*, 2002).

Ces initiatives sectorielles se sont principalement efforcées de créer, entre les acteurs d'un secteur donné, une structure de communication commune et ainsi qu'un système de mesure de performance dans le but d'éliminer les activités sans valeur ajoutée. D'ailleurs, bon nombre de ces initiatives ont permis de déployer des systèmes de saisie de données aux points de vente et au transfert de ces dernières aux partenaires en amont de façon à mieux planifier et synchroniser les activités de réapprovisionnement aux besoins exprimés par les consommateurs. Selon que ces activités de réapprovisionnement sont gérées par le fabricant seul ou de façon bilatérale, on parlera de VMI – *Vendor Managed Inventory* ou de CPFR – *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*. Sans cette visibilité accrue à travers la chaîne, plusieurs auteurs ont montré que les erreurs de prévisions, jumelées à d'autres éléments tels que les tailles de lot ou les promotions, ont tendance à s'amplifier de l'aval vers l'amont donnant alors naissance à un phénomène mieux connu aujourd'hui sous le nom de l'effet *bullwhip* (Lee *et al.*, 1997; Landry, 2005).

## **Du partenariat à la collaboration**

Bien que les développements spectaculaires des technologies de l'information et des communications permettent aujourd'hui de gérer ce tout « intégré », les rapports de force

et la méfiance entre les acteurs ou la poursuite de comportements individualistes ont saboté beaucoup des initiatives sectorielles de gestion de la chaîne logistique. Cependant, les grands principes directeurs de la gestion de la chaîne demeuraient toujours valides. C'est pourquoi qu'à la fin des années 1990, il est devenu évident pour de nombreux analystes que la gestion du flux des matières et du flux d'information à l'intérieur d'une chaîne logistique exigeait des relations d'affaires plus étroites entre les parties (Lambert *et al.*, 2004). Ainsi, Bechtel et Jayaram (1997) font de la gestion de la chaîne logistique surtout un exercice de déploiement de partenariats, d'alliances stratégiques ou d'autres formules de collaboration entre ses maillons. Bien que ces termes soient souvent employés indistinctement, ils n'ont pas tous la même portée.

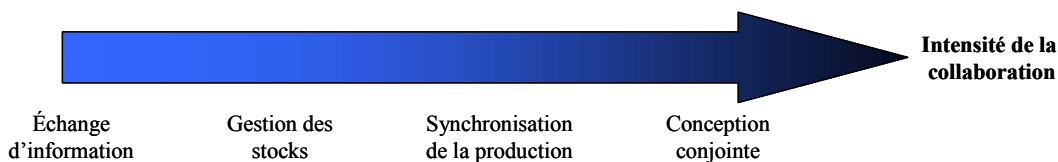
Le terme partenariat a émergé à la fin des années 1980 (Ellram, 1991; Johnston et Lawrence, 1988). Un partenariat implique un partage de ressources, de risques et de bénéfices entre deux ou plusieurs parties (Monczka *et al.*, 1998; Saunders, 1997). Pour assurer ce partage, les parties peuvent convenir d'un cadre juridique (co-entreprise). C'est pourquoi la notion de partenariat est souvent associée à des alliances stratégiques. Le secteur aéronautique est un exemple de la mise en œuvre de partenariat. Le développement d'un nouvel appareil étant très dispendieux, un constructeur souhaite rarement prendre seul le risque de la commercialisation. Ainsi, des fournisseurs sont invités à participer au développement de composantes clés. En retour, ils recevront une part du bénéfice découlant de la vente de chaque appareil. Pour encadrer ces relations, une entité juridique dédiée à la commercialisation de ce nouvel appareil est constituée, le constructeur et les fournisseurs se partagent le capital de cette entité selon leur contribution aux activités de conception.

Pour sa part, le terme collaboration a commencé à être popularisé dans le domaine de la chaîne logistique au milieu des années 1990 (Barratt, 2004). Bien qu'intuitivement, il soit possible de saisir l'expression, il demeure que la notion de collaboration soit difficile à définir (Cohen et Roussel, 2005). Une recherche rapide dans le dictionnaire Larousse définit la collaboration comme « l'action de travailler avec d'autres à une œuvre commune. » Pour Min *et al.* (2005), il y a « collaboration » lorsque deux ou plusieurs organisations partageant la responsabilité de la planification, de la gestion et de l'exécution ou de l'évaluation d'une activité et tout cela par un échange d'information. Bien que le concept puisse recouper de nombreuses réalités en matière de gestion de la chaîne logistique, Min *et al.* (2005) ainsi que Barratt (2004) offrent les exemples suivants de collaboration : la planification de la production, la gestion des prévisions, le développement de produits, l'introduction de nouveaux produits, la distribution conjointe, le réapprovisionnement, et le contrôle de la qualité.

Nous pouvons synthétiser les zones d'interaction en reprenant les propos de Frayret (2003) qui affirme que la collaboration entre deux organisations peut avoir différents niveaux d'intensité. La figure 1 présente ces niveaux. Le premier ne concerne qu'une automatisation de l'échange d'information, par exemple, Wal-Mart en rendant accessible une masse d'information sur les ventes de ses fournisseurs dans ses différents points de vente cherche à simplifier leur travail afin qu'ils puissent rencontrer plus facilement ses exigences. Le second niveau est une gestion des stocks par le fournisseur, les systèmes

de consignation ou les programmes VMI en sont un exemple. Le troisième niveau est celui d'une synchronisation de la production des fournisseurs avec celle du manufacturier, le système juste-à-temps est une application de ce niveau. Enfin, le quatrième niveau vise une conception conjointe des produits. Les derniers niveaux traitent d'une collaboration plus intense car elle met en scène des activités à plus haute valeur ajoutée et aussi un échange d'information plus stratégique entre les parties. Ainsi, les collaborations ne sont pas toutes identiques et il n'y pas de pratiques strictes de gestion qui y sont associées (Cohen et Roussel, 2005).

**Figure 1**  
**Intensité de la collaboration**



Adapté de Frayret, 2003

Par ailleurs, la collaboration n'aurait pas un caractère aussi formel que celui de partenariat. Alors que Lambert *et al.* (2004) précisent que le partenariat se déroulera dans un climat de confiance mutuelle et d'ouverture, l'expression collaboration n'impliquerait pas nécessairement un tel climat. Au contraire, la collaboration pourrait se dérouler dans un climat de contrainte, l'une partie imposant à l'autre l'obligation de travailler plus étroitement avec elle. Landry *et al.*, (1998) avaient démontré que certaines situations de collaboration, comme une gestion du réapprovisionnement en juste-à-temps peut générer des bénéfices pour le manufacturier mais créer à la longue des demandes abusives pour le fournisseur. Ainsi, « l'œuvre commune » n'aurait pas à se traduire par un partage équitable des bénéfices entre les parties.

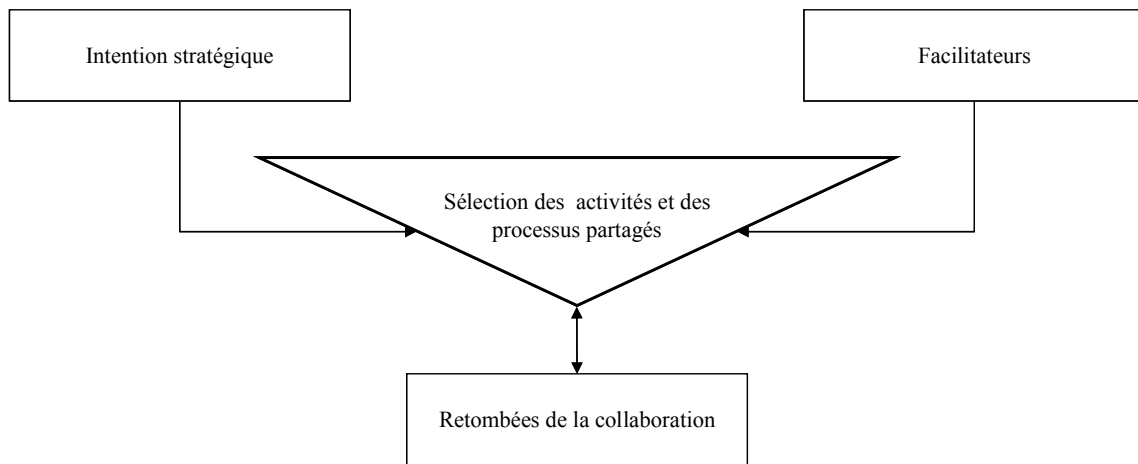
## La collaboration concrètement

Nous avons cherché à mieux comprendre comment s'articulait cette collaboration entre des intervenants de la chaîne logistique. Différents articles ont déjà traité des préalables nécessaires pour mener à bien des projets de collaboration (Barratt, 2004; Min *et al.*, 2005; Simatupang et Sridharan, 2005). Par ailleurs, en nous appuyant sur les propos tenus par les conférenciers participant à un colloque tenu à l'hiver 2006 sur ce même thème<sup>1</sup>, nous comptons cerner des leçons clés à l'attention de ceux qui souhaiteraient adopter une telle démarche. Pour faire l'analyse de ces cas, nous adapterons le modèle de Roy et Bigras (2000) et Lambert *et al.* (1996). Ce modèle repose sur quatre éléments

<sup>1</sup> Carrefour logistique, « La collaboration dans la chaîne logistique : la réalité québécoise », Montréal, HEC Montréal, 26 janvier 2006.

centraux : 1) l'intention stratégique, soit les raisons qui poussent à la collaboration; 2) les facilitateurs, soit les facteurs présents chez chaque prétendant à une collaboration qui sont susceptibles de favoriser le bon fonctionnement de cette relation; 3) les activités ainsi que les processus partagés; et 4) les retombées de la collaboration, soit les résultats découlant du rapprochement entre les partenaires. Naturellement, l'évaluation des retombées créera une rétroaction dans le modèle amenant les partenaires à poursuivre leur démarche, à l'intensifier ou à l'abandonner. La figure 2 illustre ce modèle.

**Figure 2**  
**Modèle d'analyse de la collaboration inter-entreprises**



Adapté de Roy et Bigras, 2000

L'encadré 1 offre plus de détails quant aux six organisations qui ont partagé leurs expériences. L'observation de ces trois couples d'entreprises nous permet de mettre en évidence trois constats : 1) selon l'intensité de la collaboration recherchée, il est nécessaire de préciser son intention stratégique; 2) les facilitateurs influenceront la capacité à établir et à maintenir de tels rapprochements; et 3) l'une des retombées de ces collaborations est la valorisation des habiletés des partenaires respectifs. Examinons chacun de ces constats.

### Encadré 1 – Relations étudiées

Le premier couple d'entreprises étudiées concerne un grand détaillant du commerce de détail (entreprise A) et un manufacturier du secteur des cosmétiques (entreprise B). Depuis l'année 2004, les deux entreprises ont mis en œuvre un programme de *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (CPFR) par lequel le manufacturier a accès à des informations sur les prévisions de vente de ses produits chez le détaillant afin de mieux programmer le réapprovisionnement des tablettes dans les différents points de vente.

Le second couple d'entreprises implique un manufacturier international de matériel de transport (entreprise C) et une entreprise québécoise de camionnage (entreprise D). Le manufacturier a développé, au début des années 1990, une politique de fournisseurs privilégiés par laquelle le manufacturier échange de nombreuses informations avec ses fournisseurs afin que ceux-ci améliorent leurs activités et leurs performances financières. Un des fournisseurs du manufacturier réalisait un travail visant à assembler des pneus sur les jantes de roues. Cependant, ce fournisseur avait de la difficulté à livrer efficacement les roues à l'usine d'assemblage du manufacturier. Après des discussions avec le transporteur pour chercher une solution logistique à ce problème, le transporteur suggéra de reprendre intégralement les activités de transport mais aussi celle d'assemblage des roues.

Le troisième couple d'entreprises est constitué d'un manufacturier québécois recyclant des cartouches d'imprimantes au laser (entreprise E) et d'un prestataire logistique international (entreprise F). Le manufacturier est lancé dans un programme d'expansion de ses activités. Cette entreprise a des usines de traitement au Québec, aux États-Unis et en Asie. Les enjeux de transport sont considérables pour ce manufacturier : collecte des cartouches chez le client, acheminement aux usines de traitement et livraison aux consommateurs ainsi qu'aux points de vente.

### 1. L'intention stratégique

Comme nous l'avons évoquée, l'intensité de la collaboration entre deux organisations peut varier (voir figure 1). Selon l'observation de nos cas, plus l'intensité de la collaboration est élevée, plus l'organisation doit bien préciser son intention stratégique. L'entreprise E a procédé à une analyse très détaillée de son évolution et a remis en question la nature de son métier. Cette analyse amena les gestionnaires de cette entreprise à conclure qu'elle ne souhaitait pas s'impliquer dans la gestion du transport qui allait croître en complexité à cause de l'internationalisation de ses activités. Cette entreprise a donc recherché un prestataire logistique qui générerait aussi les activités d'entreposage et de distribution. L'organisation E analysa six propositions avant de retenir le prestataire F. En soit, cette analyse relève d'une gestion de l'impartition (Nollet *et al.*, 2000). Naturellement, si la collaboration s'inscrivait dans une perspective plus opérationnelle, une analyse aussi détaillée ne serait pas nécessaire.

## **2. Les facilitateurs**

La collaboration entre deux organisations serait rarement un résultat spontané. Une organisation doit apprendre à collaborer. Par exemple, l'entreprise C a été acquise par une société japonaise. Peu après, elle commence à mettre en œuvre la philosophie de gestion des fournisseurs de la maison-mère afin de développer un réseau de fournisseurs privilégiés. Pour aider l'usine québécoise à implanter une nouvelle approche de gestion avec ses fournisseurs locaux, un gestionnaire japonais a séjourné au Québec pour bien faire comprendre les principes sous-entendant cette pratique. Un tel transfert de connaissance a déjà été mis en évidence par Dyer (1996) alors que Chrysler souhaitait avoir des relations plus étroites avec ses fournisseurs. Pour l'aider dans cette avenue, Chrysler pouvait compter sur l'expertise d'une de ses filiales, American Motors Company, acquise quelques années auparavant et qui pratiquait justement une approche de collaboration avec ses fournisseurs. Sur ce point, un gestionnaire de l'entreprise C concède qu'une collaboration étroite ne peut être pratiquée avec toutes les organisations; il est nécessaire d'établir un certain niveau de confiance envers ses propres moyens et ceux du partenaire ainsi qu'une transparence dans les échanges. Ce sont deux qualités que ne possèdent pas toutes les entreprises.

Les facilitateurs ne se limitent pas à l'organisation mais aussi à l'évolution de la relation d'affaires entre les partenaires. L'historique de la relation entre deux organisations peut faciliter une collaboration réussie. Par exemple, les entreprises A et B avaient déjà essayé de mettre en œuvre une stratégie de CPFR entre elles au début des années 2000. À ce moment-là, la responsabilité de ce programme relevait du service du marketing et des ventes de l'organisation B. Cette structure n'avait pas donné de résultats concluants car la réussite du programme pouvait signifier une baisse des stocks maintenus dans les magasins du détaillant A, ce qui pouvait entraîner une réduction des ventes pour une période donnée. Cette réduction entrait alors en conflit avec les objectifs du service du marketing et des ventes. Devant le succès mitigé du programme, des gestionnaires de l'entreprise B ont décidé de transférer sa gestion au service de la logistique. Un des gestionnaires explique ce changement : « l'organisation A échange avec nous de très nombreuses informations, le CPFR ne raffine que les données auxquelles nous avons accès. Cependant, il est nécessaire d'opérationnaliser les plans que nous avons prévus. Une telle responsabilité incombe davantage à la logistique. »

Fynes et Ainamo (1998) ont déjà mis en évidence la dimension historique comme facteur explicatif d'une relation plus enrichissante pour les deux parties. Justement, les entreprises C et D avaient des relations bien établies depuis quatre ou cinq ans lorsque est survenu le problème des jantes de roues et des pneus. Cet historique peut mener à un climat de confiance entre les partenaires, facilitant la discussion de certains problèmes et leur résolution. Cette confiance peut être telle qu'elle réduit la phase d'analyse décrite au point précédent car chaque partie est capable de connaître la capacité de son vis-à-vis à respecter ses engagements.

### **3. Les retombées de la collaboration**

La collaboration entre deux organisations cherchera à tirer le meilleur parti des habiletés chez l'un ou l'autre des partenaires. Par exemple, le choix d'un transporteur routier pour effectuer le travail de pose de pneus sur des jantes de roues peut sembler un service qui s'éloigne de ses compétences premières. Cependant, si le transporteur en question possède une flotte de 1 100 camions, il a donc une équipe d'entretien qui effectue justement un tel travail et qui peut aussi être utilisée dans d'autres contextes. Un gestionnaire de cette entreprise explique : « il ne s'agissait que de pneus beaucoup plus gros, c'est tout. » La collaboration peut aussi être une occasion d'améliorer certaines habiletés. « Par nos échanges avec nos fournisseurs ou les en incitant à communiquer entre eux, nous pouvons identifier de nouvelles façons de faire, profitables tant pour nous que pour eux », explique un gestionnaire de l'organisation C. La relation peut devenir le cadre pour améliorer aussi le programme qui est au cœur de la collaboration. Par exemple, les gestionnaires de l'entreprise B cherchent à améliorer le CPFR en intégrant les acheteurs de l'organisation A comme acteurs clés du programme. En plus, l'esprit de collaboration peut s'étendre à un réseau de fournisseurs amenant de nouveaux maillages entre fournisseurs afin de développer de nouvelles compétences qui pourraient être valorisées par le marché.

Malgré un scepticisme, pour ne pas dire du cynisme, de la part de nombreux gestionnaires quant à des stratégies de collaboration, les cas étudiés valident le modèle basé sur des travaux produits il y a quelques années (voir figure 2). Ainsi, les leçons du passé sont encore pertinentes aujourd'hui. Par ailleurs, nous considérons que les échecs de stratégies de collaboration sont principalement dus à une mésestimation des investissements nécessaires pour créer le climat propice à un tel rapprochement. Ces investissements ne nécessitent pas toujours des déboursés appréciables, mais ils exigent que le personnel de l'organisation adopte les bons comportements pour matérialiser la collaboration.

En plus, nos cas démontrent qu'un transporteur peut être un collaborateur utile. Nous insistons sur ce point car trop souvent, les expériences de collaboration ou de partenariat dans la chaîne logistique ne présentent que des situations impliquant un fournisseur et son client. Bechtel et Jayaram (1997) spécifient que le transporteur est un acteur à part entière de la chaîne logistique. Il semble que son rôle soit souvent mésestimé. Pourtant, Gentry (1996) indique que l'implication des transporteurs dans les partenariats entre expéditeurs et destinataires peut générer des économies, améliorer le service; bref, accroître l'efficacité des opérations.

## **Conclusion**

Voilà plus de vingt ans que l'expression chaîne logistique a émergé dans le paysage des considérations stratégiques. La gestion de la chaîne logistique poursuit un objectif d'intégration. Au-delà des systèmes d'information et de communication, Christopher (1998) rappelle que l'intégration signifie aussi une révision des activités à valeur ajoutée

entre les maillons de la chaîne afin d'éviter leur répétition ou d'en sélectionner le meilleur prestataire. Afin d'atteindre cette intégration, différentes initiatives sectorielles (commerce de détail, alimentation, santé) ont cherché à offrir un cadre de dialogue afin que les acteurs d'une chaîne logistique puissent se concerter pour trouver des solutions communes à l'avantage de tous. Ces solutions misaient notamment sur la remise en question des pratiques historiques comme, par exemple, les coupons rabais dans le secteur de l'alimentation. Cependant les comportements individualistes, les jeux de pouvoir ou la méfiance ont souvent nuit au déploiement de telles initiatives.

Ainsi c'est parfois sur cette base individuelle que l'intégration de la chaîne logistique s'est mise en œuvre par des pratiques de collaboration couvrant différentes facettes de la logistique. Ces expériences de collaboration peuvent entraîner une révision des rôles de chacun afin d'améliorer ou de tirer parti des habiletés déjà maîtrisées. De telles approches doivent s'inscrire dans une réflexion stratégique ou à tout le moins l'organisation doit être en mesure de gérer de telles approches pour ne pas qu'elles deviennent de simples vœux pieux. Les parties qui souhaitent s'engager dans une telle démarche doivent faire un travail interne important afin d'adopter des comportements conséquents avec objectifs souhaités.

## Références

- Anderson, D.L.; Delattre, A.J., «Supply Chain Innovations: Five Big, Bold Trends», *Outlook Point of View*, Février 2003, 2 p.
- Barrat, M. «Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain», *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 9, n° 1, 2004, p. 30-42.
- Bechtel, C.; Jayaram, J., «Supply Chain Management: A Strategic Perspective», *International Journal of Logistics Management*, vol. 8, n° 1, 1997, p. 15-34.
- Blackburn, J.D., «The Quick Response Movement in the Apparel Industry», in Blackburn, J.D. *Time-based Competition – The Next Battle Ground in American Manufacturing*, Homewood, Illinois, Business One Irwin, 1991, p. 246-269.
- Chopra, S., Lovejoy, W, Yano, C., «Five Decades of Operations Management and the Prospects Ahead», *Management Science*, vol. 50, n° 1, 2004, p. 8-14.
- Cohen, S.; Roussel, J., *Avantage supply chain*, Paris, Édition d'Organisation, 2005, 406 p.
- Corsten, D.; Kumar, N., «Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption», *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 3, 2005, p. 80-94.

CSC Consulting EHCR., *Efficient Healthcare Consumer Response, Improving the Efficiency of the Healthcare Supply Chain*, 1996, 118 p.

Dyer, J.H., «How Chrysler Created an American Keiretsu», *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 4, 1996, p. 42-56.

Ellram, L. M., «A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 31, n° 2, 1991, p. 9-16.

Fernie, J., «Quick response: An International Perspective», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 24, n° 6, 1994, p. 38-46.

Forrester, J., «Industrial Dynamics», *Harvard Business Review*, vol. 36, n° 4, 1958, p. 37-66.

Frayret, J.M., *Le e-Collaboration dans les PME manufacturières : D'abord un défi de gestion?*, Montréal, cefrio, 5 décembre 2003.

Fynes, B.; Ainamo, A., «Organizational Learning and Lean Supply Relationships: The Case of Apple Ireland», *Supply Chain Management*, vol. 3, n° 2, 1998, p. 96-107.

Hunter, N.A.; Valentino, P., «Quick Response – Ten Years Later», *International Journal of Clothing Science and Technology*, vol. 7, n° 4, 1995, p. 30-40.

Johnston, R.; Lawrence, P.R., «Beyond Vertical Integration - The Rise of the Value-Adding Partnership», *Harvard Business Review*, vol. 66, n° 4, 1988, p. 94-101.

Lambert, D.M.; Knemeyer, A.M.; Gardner, J.T., «Supply Chain Partnerships: Model Validation and Implementation», *Journal of Business Logistics*, vol. 25, n° 2, 2004, p. 21-42.

Lambert, D.M.; Emmelhainz, M.A.; Gardner, J.T. «Developping and Implementing Supply Chain Partnerships», *International Journal of Logistics Management*, vol. 7, no 2, 1996, p. 1-18.

Landry, S., «La chaîne... c'est comme une histoire», *Logistique & Management*, vol. 13, n° 1, 2005, p. 3-9.

Landry, S.; Trudel, Y.; Diorio, M.O., «Just-in-Time Supply: Cooperation, Competition, and Abuse», *Competitiveness Review*, vol. 8, n° 1, 1998, p. 37-45.

Lee, H.L., Padmanabhan, V., Whang, S., «The Bullwhip Effect in Supply Chains», *Sloan Management Review*, vol. 38, n° 3, 1997, p. 93-102.

Lowson, B.; King, R.; Hunter, A., *Quick Response – Managing the Supply Chain to Meet Consumer Demand*, New York, John Wiley & Sons Ltd, 1998, 281 p.

Min, S.; Roath, A.S.; Daugherty, P.J.; Genchev, S.E.; Chen, H.; Arndt, A.D.; Richey, R.G. «Supply Chain Collaboration: What's Happening», *International Journal of Logistics Management*, vol. 16, n° 2, 2005, p. 237-256.

Monczka, R.M.; Petersen, K.J.; Handfield, R.B.; Ragatz, G.L., «Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective», *Decision Sciences*, vol. 29, n° 3, 1998, p. 553-577.

Nollet, J.; Jobin, M.-H.; Diorio, M.O., «Impartition : stratégie ou tragédie», *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 24, n° 4, 2000, p. 40-47.

Oliver, R.K.; Webber, M.D., «Supply-chain Management: Logistics Catches Up With Strategy», in Christopher, M.G., *Logistics: The Strategic Issue*, London, Chapman and Hall, 1982, 304 p.

Perry, D.; Ross, D., «Imagineering the Future of Continuous Replenishment in the Food Industry: A Canadian Perspective», *APICS International Conference Proceedings – Imagineering the Future*, Orlando, Floride, 22-27 octobre 1995, p. 241-245.

Power, D., «Supply Chain Management Integration and Implementation: A Literature Review», *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 10, n° 4, 2005, p. 252-263.

Rivard-Royer, H.; Landry, S.; Beaulieu, M., «Hybrid Stockless - A Case Study: Lessons for Healthcare Supply Chain Integration», *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, n° 4, 2002, p. 412-424.

Roy, J.; Bigras, Y., «Le partenariat : un élément clé de la chaîne logistique», *Actes de conférences des Troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique*, RIRL 2000, Trois-Rivières, 9-11 mars 2000.

Saunders, M., *Strategic Purchasing & Supply Chain Management*, Londres, Prentice Hall, 1997, 354 p.

Simatupang, T.M.; Sridharan, R., «An Integrative Framework for Supply Chain Collaboration», *International Journal of Logistics Management*, vol. 16, n° 2, 2005, p. 257-274.