

Le rôle de la Supply Chain Collaboration dans la Création de Valeur : étude qualitative

Hafsa LECHHEB

Enseignant- Chercheur

Laboratoire d'Études et Recherches en Sciences Économiques et de Management (LERSEM) Équipe de
Recherche en Innovation et Management des Organisations (ERIMO)

Université Ibn Zohr, FSJES Ait Melloul, Maroc

lechheb.hafsa@gmail.com

Résumé

Dans un environnement en éternelle mutation, les entreprises sont sollicitées à renforcer les relations avec leurs partenaires (clients, fournisseurs...), à les développer et à les pérenniser en créant de la valeur. Cette création de valeur doit concerner tous les maillons de la Supply Chain, et doit être confortée dans le cadre des collaborations.

La finalité de cet article est d'explorer le lien existant entre la Supply Chain Collaboration et la création de valeur, afin de répondre à la problématique suivante : quel est le rôle de la Supply Chain Collaboration dans la création de valeur ? Et ce , en effectuant un ensemble d'entretiens semi-directifs, auprès de 12 responsables opérant dans le secteur de traitement et de transformation des produits de la pêche et de l'aquaculture de la région Souss Massa. Cette étude qualitative nous a permis de mieux affiner notre sujet de recherche, et de connaître davantage notre terrain d'étude pour une future étude quantitative confirmatoire.

Mots - clés : Supply Chain Management, Supply Chain Collaboration, Création de valeur, Théorie du Management par les Ressources, Théorie de l'Approche Relationnelle, Étude Qualitative.

Abstract

In an ever-changing environment, companies are asked to strengthen their relationships with their partners (customers, suppliers, etc.), to develop them and to perpetuate them by creating value. This creation of value must concern all the links of the Supply Chain, and must be reinforced within the framework of the collaborations.

The purpose of this article is to explore the link between Supply Chain Collaboration and value creation, in order to answer the following question: what is the role of Supply Chain Collaboration in value creation? And this, by conducting a set of semi-structured interviews with 12 managers operating in the sector of processing and transformation of fisheries and aquaculture products in the region Souss Massa. This qualitative study allowed us to better refine our research topic, and to know more about our field of study for a future confirmatory quantitative study.

Keywords : Supply Chain Management, Supply Chain Collaboration, Value Creation, Resource-based Management Theory, Relational Approach Theory, Qualitative Study.

INTRODUCTION

L'environnement actuel se caractérise par un développement vers une globalisation acharnée, une complexité intense des marchés, une instabilité croissante de la demande, un rétrécissement du cycle de vie des produits, une obsolescence rapide des technologies, et une progression permanente des exigences des clients. En effet, les firmes se trouvent dans l'obligation de satisfaire les aspirations de leurs clients, en respectant les délais et en offrant une bonne qualité, avec le moindre coût.

A cet égard, la conception moderne de la gestion industrielle se fonde sur une élimination totale du gaspillage (Baranger et Chen, 1997; Schonberger et Moisy, 1983), et sur la quête d'amélioration continue de la réactivité, de la flexibilité et de la productivité (Ayadi, 2005). Par conséquent, face à une telle situation, les entreprises ont réalisé qu'il est insuffisant de développer l'efficacité et l'efficience seulement à l'intérieur des frontières de la firme, mais qu'il est désormais vital de les améliorer au niveau de toute la Supply Chain, en intégrant tous ses maillons.

Dans le même ordre d'idées, gérer une Supply Chain devient un élément fondamental pour les entreprises. En effet, plusieurs chercheurs affirment que la concurrence n'existe plus entre entreprises, mais entre des Supply Chains (Lambert et Cooper, 2000 ; Cox, 1999 ; Noble, 1997 ; Spekman et al., 1994).

A cet effet, les organisations sont encouragées à collaborer afin d'avoir accès aux ressources nécessaires à leurs opérations, d'apprendre et de développer de nouvelles compétences, de gérer leur dépendance vis-à-vis des autres entreprises avec lesquelles elles réalisent des affaires et/ou maintenir la parité avec d'autres concurrents (Abuja, 2000).

Singh et al., (2018) précisent que la collaboration au sein de la Supply Chain demeure un facteur primordial de réussite pour les dirigeants et les partenaires de la Supply Chain. Dans le même ordre d'idées, Singh et al., (2018) ajoutent que l'élément majeur affectant la performance de l'entreprise est certainement la Supply Chain Collaboration.

La collaboration concerne les organisations qui travaillent ensemble, et peut être considérée comme un concept allant au-delà des relations commerciales normales. Car elle permet de passer d'une simple relation basée sur des transactions traditionnelles à un échange relationnel (Matopoulus et al., 2007 ; Macneil, 1981).

Dans la littérature il existe une multitude de réseaux collaboratifs, comme l'indiquent Camarinha et al., (2009), depuis les réseaux momentanés instaurés pour étudier des affaires temporaires, jusqu'à des modèles de plus en plus durables et permanents (Derrouiche et al.,

2012). Ces réseaux reposent sur l'interaction entre les divers partenaires de la Supply Chain pour créer de la valeur (Christopher, 1992). Le but fondamental de la collaboration est de sortir des enjeux individuels, et de maximiser la création de la valeur par les parties prenantes, à la fois pour leurs entreprises, mais aussi pour les autres parties prenantes de la relation (Derrouiche et al., 2012).

Dans le même ordre d'idées, en optant pour une posture positiviste aménagée et une démarche hypothético-déductive, et en mettant en exergue deux théories fondamentales : la théorie du management par les ressources et la théorie de l'approche relationnelle, notre article de recherche ambitionne analyser la relation existant entre la Supply Chain Collaboration et la création de valeur, en répondant à la problématique suivante : quel est le rôle de la Supply Chain Collaboration dans la création de valeur ?. Notre papier a pour objectif également de présenter les résultats de notre étude qualitative exploratoire effectuée à travers des entretiens semi-directifs, menés auprès de 12 responsables opérant dans le secteur de traitement et de transformation des produits de la pêche et de l'aquaculture de la région Souss Massa. La visée de cette étude qualitative est d'explorer notre terrain de recherche et de développer nos instruments de mesure relatifs à l'étude quantitative confirmatoire.

I- SUPPLY CHAIN COLLABORATION ET CRÉATION DE VALEUR

1.1. Cadre conceptuel et théorique

1.1.1. Supply Chain Collaboration :

Dans le domaine du Supply Chain Management, la collaboration est un concept dominant qui vise à obtenir des avantages et à partager les résultats avec les partenaires (Speakman et al., 1998). La Supply Chain Collaboration est souvent définie comme deux ou plusieurs entreprises travaillant ensemble pour créer un avantage concurrentiel, et des profits plus élevés que ceux qui peuvent être atteints en agissant seul (Simatupang et Sridharan, 2002).

Selon Speakman et al., (1998), la collaboration au sein de la Supply Chain se produit lorsque les membres participants partagent librement des informations, travaillent ensemble pour résoudre des problèmes communs, conçoivent une planification conjointe, et rendent leur réussite interdépendante. Mentzer et al., (2000) affirment que la Supply Chain Collaboration se caractérise par le partage d'informations, de connaissances, de risques et de profits.

D'autre part, Cao et Zhang (2013) ont établi une liste composée de sept déterminants de la Supply Chain Collaboration : le partage de l'information, la congruence des objectifs, la

synchronisation des décisions, l'alignement des incitations, le partage des ressources, la communication collaborative et la création conjointe de connaissances.

Le partage de l'information est considéré comme l'ingrédient essentiel (Min et al., 2005), et l'exigence fondamentale (Sheu et al., 2006) de la Supply Chain Collaboration.

Le partage de l'information permet alors à chaque membre de la Supply Chain de saisir, stocker et fournir les informations nécessaires pour faciliter le processus de prise de décision (Simatupang et Sridharan, 2002).

Angeles et Nath (2001) définissent la congruence des objectifs comme le degré de concordance des objectifs entre les partenaires de la Supply Chain.

Selon Eliashberg et Michie (1984), la congruence des objectifs fait référence au degré de réalisation d'un objectif commun, et est utilisée pour évaluer le niveau de collaboration entre les partenaires de la Supply Chain.

La synchronisation des décisions fait référence au processus par lequel les partenaires coordonnent les activités de planification et d'exploitation de la Supply Chain (Simatupang et al., 2002). Les décisions relatives à la Supply Chain comprennent la combinaison des informations et des plans, la résolution des différends et des conflits, ainsi que l'établissement de procédures et de règles (Cao et Zhang, 2013).

L'alignement des incitations fait référence au processus de partage des coûts, des risques et des avantages entre les partenaires de la Supply Chain (Simatupang et Sridharan 2005).

Cao et al., (2010) expliquent que les collaborations doivent être soutenues par des investissements substantiels en ressources mutuelles. Des investissements financiers et non financiers, notamment du temps, de l'argent, des formations, des mises à jour technologiques et d'autres ressources, sont nécessaires. Un investissement financier réciproque est généralement présent dans un partenariat efficace (Cao et al., 2010 ; Lambert et al., 1999).

La communication collaborative dans la Supply Chain peut servir de canal pour le partage d'informations, l'harmonisation des objectifs, la synchronisation de la prise de décision, l'alignement des incitations, la coordination des ressources et la création de connaissances communes (Cao et Zhang, 2013).

Alors que la création conjointe de connaissances fait référence à la mesure dans laquelle les partenaires de la Supply Chain développent une meilleure compréhension du marché et de l'environnement concurrentiel, et y répondent en travaillant ensemble (Malhotra et al., 2005).

1.1.2. **Création de valeur :**

Jobin et Friel (2001) annoncent que « *toutes les organisations sont condamnées à créer de la valeur...Qu'elles soient privées ou publiques, à but lucratif ou à mission sociale, les organisations sont confrontées à l'obligation de créer de la valeur pour différents acteurs* ». Ces acteurs sont

notamment le client, l'actionnaire et le salarié. En effet, la création de valeur réclame une synergie entre les différentes parties prenantes possédant des intérêts communs, partageant des ressources et travaillant acharnement pour des buts collectifs. Les Supply Chains représentent un excellent exemple représentatif de cette symbiose qui devrait résider entre ses différents maillons.

Le terme « valeur » touche divers angles, chacun recouvre « *une pluralité de concepts, voire d'une pluralité d'outils ou de techniques de mesure d'un concept donné* » (Bréchet et Desreumaux, 1998).

Historiquement, la valeur est relative à la rentabilité des capitaux investis, générant un résultat supérieur aux coûts des ressources mobilisées (Neubert et al., 2013). « *C'est ce surplus que l'on a qualifié initialement de valeur créée et, en fonction de la façon dont cette valeur créée est redistribuée, que l'on nomme les différentes valeurs créées par les entreprises...Créer de la valeur pour une entreprise, signifie créer quelque chose qui aura un intérêt pour une partie prenante de l'entreprise* » (Neubert et al., 2013).

1.1.3. **Théorie du management par les ressources :**

La théorie du management par les ressources fait l'objet d'une grande attention pour expliquer la collaboration au sein de la Supply Chain (Cao et Zhang, 2011). Selon Barney (1991) les concepts clés de la théorie du management par les ressources sont les ressources, les capacités et les actifs stratégiques. Dyer et Singh (1998) expliquent que les entreprises qui fusionnent les ressources d'une manière unique sont capables d'obtenir un avantage sur les entreprises rivales, qui ne sont pas en mesure de le faire. Knudsen (2003) ajoute qu'en détenant des ressources et des actifs rares et en excellant dans des compétences et capacités de base, les firmes sont amenées à décrocher un avantage durable sur le marché. Dyer et Singh (1998) affirment que ces ressources peuvent s'étendre au-delà des frontières de l'entreprise, et faire partie des processus interorganisationnels, et notent également que les firmes qui combinent leurs ressources de manière unique et difficile à imiter, peuvent obtenir un avantage concurrentiel sur les autres entreprises (Boyce et al., 2016).

En outre, la collaboration en elle-même est considérée par un ensemble d'auteurs (Fawcett et al., 2011 ; Hartmann et De Grahl, 2011 ; Gold et al., 2010) comme étant une ressource

stratégique ou une capacité unique de valeur et difficile à décalquer, allouant par conséquent un avantage concurrentiel.

1.1.4. Théorie de l'approche relationnelle :

La théorie de l'approche relationnelle complète la théorie du management par les ressources en démontrant que les ressources critiques peuvent dépasser les frontières de la firme (Dyer et Singh, 1998).

L'approche relationnelle, ajoutent Dyer et Singh (1998), propose que les liens idiosyncratiques entre les entreprises représentent un générateur fondamental d'avantage concurrentiel. A cet égard, Zacharia et al., (2011) notent que « *les rentes relationnelles sont les bénéfices anormaux créés conjointement dans une collaboration grâce aux actifs, connaissances et capacités idiosyncratiques combinés des entreprises* ». En effet, Cao et Zhang (2011) affirment que l'élément majeur de ce point de vue est que les entreprises concernées sont à la mesure d'engendrer des bénéfices qu'elles ne pourraient pas produire isolément.

L'avantage collaboratif, comme l'indiquent Cao et Zhang (2011) est basé sur la vision relationnelle fortifiant les mécanismes de création de valeur conjointe.

1.2. Hypothèses et modèle de recherche :

Dans le Supply Chain Management, la collaboration est un concept fondamental qui vise à obtenir des avantages et à partager les résultats avec les partenaires (Speakman, et al., 1998). Finley et Srikanth (2005) définissent la Supply Chain Collaboration comme « *diverses entités travaillant ensemble, partageant des processus, des technologies et des données afin de maximiser la valeur pour l'ensemble du groupe et les clients qu'elles servent* ».

Plusieurs auteurs (Bauknight, 2000 ; Anderson et Lee, 1999) précisent que la collaboration dans la Supply Chain est reconnue comme étant un processus important qui permet de créer de la valeur, et d'assurer une gestion efficace de la Supply Chain.

Les organisations sont invitées à collaborer afin d'avoir accès aux ressources nécessaires à leurs opérations, d'apprendre et de développer de nouvelles compétences, de gérer leur dépendance vis-à-vis des autres entreprises avec lesquelles elles font des affaires et/ou de maintenir la parité avec d'autres concurrents (Ahuja, 2000).

Finalement, les firmes créent de la valeur lorsqu'elles développent des relations de collaboration avec d'autres entreprises (Ghosh et John, 1999 ; Dyer et Singh, 1998).

Cao et Zhang (2013) définissent la Supply Chain Collaboration à travers sept dimensions : le partage de l'information, la congruence des objectifs, la synchronisation des décisions, l'alignement des incitations, le partage des ressources, la communication collaborative et la

création conjointe de connaissance.

- **Le partage de l'information et la création de valeur :**

Le partage de l'information peut être défini comme un processus qui facilite la saisie et la diffusion par les membres de la Supply Chain d'informations opportunes, pertinentes et précises, de sorte que le destinataire soit en mesure de planifier, d'exécuter et de contrôler les opérations de la Supply Chain (Sridharan et Simatupang, 2009). Angeles et Nath (2001) expliquent que la capacité de tous les membres de la Supply Chain à partager des informations et à répondre aux exigences des applications commerciales partagées, est appelée transparence de l'information.

L'information partagée offre une base commune aux partenaires et déclenche les flux de produits, de services, de fonds et de retours d'information entre les partenaires (Cao et Zhang, 2013). De même, l'information partagée livre une visibilité de la Supply Chain qui peut déclencher des actions correctives immédiates concernant les flux de matières premières, de produits finis et de service selon les besoins (Min, et al., 2005).

Le partage de l'information permet aux partenaires de la Supply Chain de voir les données privées dans les systèmes d'un autre partenaire, et de surveiller la progression des produits lorsqu'ils passent par chaque processus de la Supply Chain (Cao et Zhang, 2013). A cet égard, le partage de l'information aide les membres de la Supply Chain à stocker et à fournir les informations indispensables pour assurer une prise de décision efficace (Simatupang et Sridharan, 2002).

H1 : Le partage de l'information impacterait positivement la création de valeur.

- **La congruence des objectifs et la création de valeur :**

La congruence des objectifs entre les partenaires de la Supply Chain est la mesure dans laquelle les maillons de la Supply Chain perçoivent leurs propres objectifs comme étant satisfaits, par la réalisation des objectifs de l'ensemble de la Supply Chain (Cao et Zhang, 2013). Selon Eliashberg et Michie (1984), la congruence des objectifs fait référence au degré de réalisation d'un objectif commun, et est utilisée pour évaluer le niveau de collaboration entre les membres de la Supply Chain. Poirier et Houser (1993) affirment « *qu'un véritable partenariat avec les fournisseurs nécessite une compréhension des besoins et des capacités de chaque partie, afin d'établir une vision claire pour concentrer les efforts des personnes qui travaillent pour l'acheteur et le fournisseur* ». Wong (1999) explique que lorsque l'entreprise est inspirée par des objectifs collaboratifs, elle est plus disposée à investir et à contribuer au développement d'un partenariat dans le cadre de la Supply Chain.

Un objectif stratégique clair, comme le précisent Cao et Zhang (2013), conduit à des accords de collaboration réussis. Il permet de cibler la relation de collaboration, et de façonner les interactions afin d'obtenir les plus grands bénéfices/ améliorations interentreprises (Cao et Zhang, 2013). L'objectif mutuel reflète les facteurs concurrentiels qui peuvent être atteints si les maillons de la Supply Chain établissent une collaboration. Ces facteurs concurrentiels peuvent prendre la forme d'un avantage en termes de produits et de services, tels que le service à la clientèle, la qualité et la réactivité, reconnus par le marché comme étant supérieurs à ceux de la concurrence (Cao et Zhang, 2013).

H2 : La congruence des objectifs impacterait positivement la création de valeur.

▪ Synchronisation des décisions et la création de valeur :

La synchronisation des décisions cherche des moyens de faciliter la coordination des décisions, de planification et d'exécution entre les membres participants (Simatupang et al., 2002). Le besoin de coordonner les décisions provient de l'augmentation potentielle du gain collectif en termes de bénéfices globaux, et de coûts totaux réduits dont disposent les maillons de la Supply Chain qui coordonnent leurs actions (Simatupang et Sridharan, 2008).

Les décisions relatives à la Supply Chain comprennent la combinaison des informations et des plans, la résolution des différences et des conflits, ainsi que l'établissement de procédures, de règles et de routines (Cao et Zhang, 2013). Les décisions de planification sont centrées sur la détermination de la manière efficace et efficiente d'utiliser les ressources des firmes pour atteindre un ensemble spécifique d'objectifs (Cao et Zhang, 2013). Il existe sept catégories phares de planification de la Supply Chain : la planification et l'ordonnancement de la production, l'approvisionnement, la livraison des promesses, l'équilibrage des changements et la gestion de la distribution (Lockamy et Mc Comack, 2004). La façon de juger l'acte de synchronisation des décisions peut être basée sur la réactivité des partenaires de la Supply Chain à répondre aux demandes des clients, et sur l'efficacité des décisions conjointes à améliorer la rentabilité de la Supply Chain (Corbett et al., 1999).

H3 : La synchronisation des décisions impacterait positivement la création de valeur.

• L'alignement des incitations et la création de valeur :

L'alignement des incitations désigne le processus de partage des coûts, des risques et des avantages entre les partenaires de la Supply Chain (Simatupang et Sridharan, 2005). Il intègre le calcul des coûts, des risques et des avantages ainsi que la formulation de systèmes d'incitation (Cao et Zhang, 2013). Un excellent déroulement des partenariats de la Supply

Chain suppose que chaque maillon de la Supply Chain répartisse équitablement les gains et les pertes, et que le résultat de la collaboration soit bénéfique pour tous les membres impliqués (Manthou et al., 2004).

Cao et Zhang (2013) expliquent que le système d'incitation peut être conçu de diverses manières. Ils ajoutent qu'il part du principe que la récompense de l'effort motivera le membre individuel à fournir une quantité donnée d'effort liée à un certain niveau de performance (Cao et Zhang, 2013 ; Simatupang et Sridharan, 2005). Ce système motive les partenaires à agir de manière cohérente avec les objectifs stratégiques mutuels, notamment en prenant des décisions optimales pour l'ensemble de la Supply Chain (Simatupang et Sridharan, 2005).

H4 : L'alignement des incitations impacterait positivement la création de valeur.

- **Le partage des ressources et la création de valeur :**

Le partage des ressources indique le processus d'exploitation des actifs et d'investissement mutuel dans les actifs entre les maillons de la Supply Chain (Cao et Zhang, 2013).

Pour Barney (1991), une ressource doit être créatrice de valeur, si elle permet à la firme de déterminer une offre satisfaisant les aspirations du marché, en réduisant les coûts ou en améliorant la qualité du produit offert.

H5 : Le partage des ressources impacterait positivement la création de valeur.

- **La communication collaborative et la création de valeur :**

La communication collaborative désigne un processus de contact et de transmission de messages entre les maillons de la Supply Chain, en termes de fréquences, de direction, de mode de stratégie d'influence. Des communications ouvertes, fréquentes, équilibrées, bidirectionnelles et à plusieurs niveaux montrent des relations interentreprises étroites (Cao et Zhang 2013 ; Goffin et al., 2006).

Les membres de la Supply Chain étant étroitement liés, la communication entre eux est globalement plus informelle. Malgré que les modes de communication formels soient également mobilisés, les liens plus étroits entre les partenaires de la Supply Chain facilitent des interactions plus informelles (Mohr et Nevin, 1990). Comme les maillons de la Supply Chain sont prédisposés à partager les avantages et les risques, le simple fait de fournir des informations aux autres membres peut suffire à jouer un rôle primordial dans le bon déroulement des activités de la Supply Chain (Cao et Zhang, 2013).

H6 : La communication collaborative impacterait positivement la création de valeur.

- **La création conjointe de connaissance et la création de valeur :**

La création conjointe de connaissance fait référence à la mesure dans laquelle les maillons de la Supply Chain acquièrent une meilleure compréhension du marché et de l'environnement concurrentiel, et y réagissent en travaillant ensemble (Malhotra et al., 2005).

La collaboration au sein de la Supply Chain, comme l'expliquent Simatupang et Sridharan (2002), accélère l'apprentissage collectif qui permet d'améliorer les performances de la Supply Chain dans son ensemble, en apportant des avantages à tous les partenaires concernés. A cet effet, la création conjointe de connaissance permet aux organisations de créer de nouvelles valeurs, notamment le développement de nouveaux produits et la réponse adéquate aux besoins de la clientèle (Cao et Zhang, 2013).

H7 : La création conjointe de connaissance impacterait positivement la création de valeur.

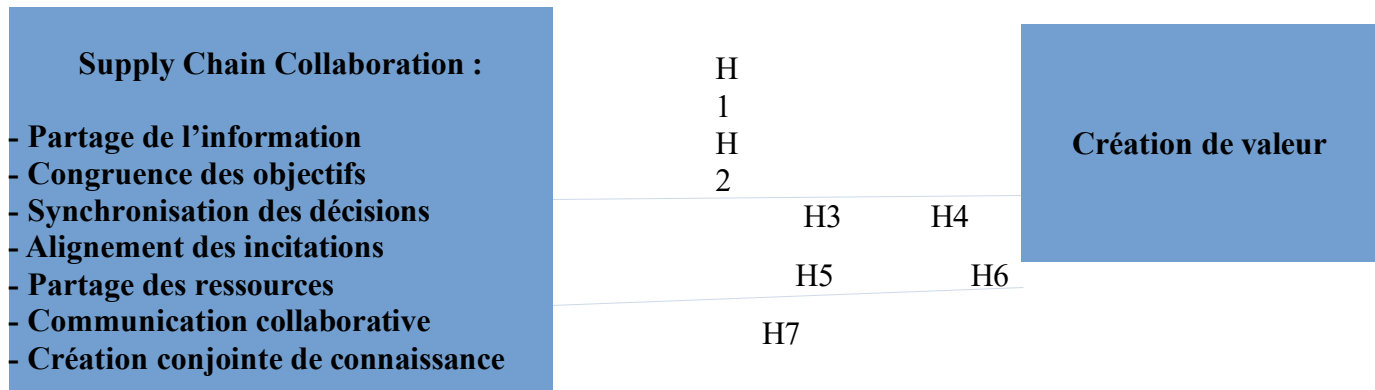


Figure N°1 :
Modèle de
recherche
Source :
Élaboration
personnelle

1.3. Étude qualitative exploratoire :

Lors des études qualitatives, le chercheur part d'une situation concrète se fondant sur un phénomène particulier qu'il souhaite appréhender davantage et non de démontrer. L'étude qualitative génère des données de contenu et non des données quantifiables.

Edvard et al., (2003) supposent qu'une étude exploratoire a quatre finalités fondamentales :

- 1- Préciser et mieux formuler un problème,
- 2- Formuler des hypothèses quant aux relations entre variables,
- 3- Éliminer certaines éventualités,
- 4- Développer des instruments du type questionnaire ou échelle.

A cet effet, notre étude qualitative a pour principal objectif d'explorer notre terrain de recherche et de développer nos instruments de mesure relatifs à l'étude quantitative confirmatoire.

1.3.1. Éléments méthodologiques utilisés :

Notre étude qualitative exploratoire est basée sur les éléments méthodologiques suivants :

- **Entretien :**

La collecte des données s'est effectuée à travers la mobilisation des entretiens semi-directifs, qui sont les plus utilisés en sciences de gestion et qui sont menés à travers un guide ou une

grille, autrement dit un guide d'entretien. Ce guide d'entretien est composé d'un certain nombre de thèmes, qui favorisent l'enchaînement des idées du chercheur.

- **Échantillonnage :**

Afin d'explorer notre terrain d'étude et d'affiner nos instruments de mesure, il nous a paru judicieux de consulter des responsables opérant dans le secteur de traitement et de transformation des produits de la pêche et de l'aquaculture de la région Souss Massa. Une activité organisée, présentée en chaîne et regroupant un ensemble de maillons ou de parties prenantes.

En vue de fixer la taille de notre échantillon favorisant l'obtention de résultats satisfaisants, nous nous sommes basés sur le principe de saturation de l'information fourni par Glaser et Strauss (1967). A cet égard, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec 12 responsables.

- **Thèmes du guide d'entretien :**

Afin de mener convenablement notre étude exploratoire et d'affiner suffisamment nos instruments de mesure, notre guide d'entretien s'articule autour de trois thèmes, le premier thème aborde des questions générales sur la collaboration et la Supply Chain Collaboration. Le deuxième thème, quant à lui, s'intéresse particulièrement aux déterminants de la Supply Chain Collaboration, et le troisième et dernier thème est consacré à la relation entre la Supply Chain Collaboration et la création de valeur.

Thème 1	Généralités sur la collaboration et la Supply Chain Collaboration
Thème 2	Déterminants de la Supply Chain Collaboration
Thème 3	Supply Chain Collaboration et création de valeur

- **Outils d'analyse des données de l'étude qualitative :**

La spécificité principale issue de l'analyse qualitative se traduit à travers la collecte des mots et des entretiens, qui ne sont pas automatiquement accessibles quant à l'analyse, et qui n'ont pas nécessairement un sens qui résulte immédiatement. De ce fait, nous avons opté pour la méthode du résumé/synthèse, qui est une forme d'analyse simple des entretiens, mais qui, toutefois, ne cache pas sa difficulté (Jolibert et Jourdan, 2006). Cette méthode repose sur la réduction des données des entretiens, jusqu'à laisser seulement les idées principales.

La méthode résumé/synthèse est fondée sur deux approches complémentaires d'analyse des

entretiens, qui sont l'approche verticale et l'approche horizontale.

L'approche verticale réside sur l'étude d'entretien par entretien, elle consiste à repérer au sein de chaque entretien les idées principales et les mots clés qui lui sont propres (Gavard- Perret et al., 2008).

L'approche horizontale, quant à elle, se fonde sur le repérage des récurrences et des répétitions d'un entretien à l'autre à l'intérieur du corpus total. Dans l'approche horizontale, les réponses sont traitées d'une manière globale et transversale, afin de tirer les éléments comparables entre les divers entretiens collectés (Gavard- Perret et al., 2008).

II- RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'analyse et la discussion des résultats de notre étude qualitative se sont effectuées à travers la confrontation des conclusions de nos répondants, et la revue de littérature précédente sur les concepts mobilisés.

Un certain développement et un affinement de nos instruments de mesure, se sont dégagés par le biais de cette étude exploratoire.

• Généralités sur la collaboration et la Supply Chain Collaboration :

A travers notre revue de littérature, nous avons conclu que la collaboration concerne les organisations qui travaillent ensemble, et peut être considérée comme un concept allant au-delà des relations commerciales normales. Car elle permet de passer d'une simple relation basée sur des transactions traditionnelles à un échange relationnel (Matopoulus et al., 2007 ; Macneil, 1981).

A cet égard, l'un de nos répondants a enrichi ce postulat en affirmant que : « La collaboration est l'acte de travailler ou de réfléchir ensemble pour atteindre un objectif. Dans son sens commun, la collaboration est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes ou organisations s'associent pour effectuer un travail intellectuel suivant des objectifs communs ». Un autre répondant a ajouté que : « La collaboration est une forme de mutualisation visant la mise en place d'une vision commune entre les collaborateurs afin de réaliser une relation gagnant-gagnant ». De même, un autre responsable indique que « la collaboration d'une manière générale c'est un esprit d'équipe pour assurer une bonne réalisation des tâches d'une façon facile et correcte, afin de continuer à survivre et être toujours à jour ».

Nos répondants ont mis en relief l'importance de la collaboration pour l'entreprise en déclarant que :

« La collaboration en entreprise existe entre les organisations et au sein d'une organisation

elle-même, et va de la simplicité d'un partenariat et du financement participatif à la complexité d'une société multinationale. De manière générale, la collaboration peut être divisée en quatre étapes principales:

- Une compréhension mutuelle du problème ou sujet à traiter,
- Une discussion approfondie sur le sujet,
- La réalisation du travail,
- La monétisation du travail.

La collaboration entre les membres d'une équipe permet une meilleure communication au sein de l'organisation et le long des chaînes d'approvisionnement. Il s'agit de coordonner les idées variées de nombreuses personnes afin de générer une connaissance élargie ». Et en démontrant également que « sans collaboration, votre entreprise stagnera. Les idées et le travail combinés d'une équipe sont essentiels pour mener à bien un projet complexe, pour innover et pour arriver à un produit qui surpasse la concurrence ».

Nous avons demandé, également, à nos répondants de nous proposer quelques définitions de la Supply Chain Collaboration, en se basant sur leurs années d'expérience et en mobilisant leur caquette de professionnels. A cet effet, ils se sont mis d'accord sur le fait que la Supply Chain Collaboration « est un réseau d'acteurs pour concevoir, fabriquer, distribuer des produits ou des services, un objectif commun de performance économique, des échanges physiques, financiers, d'information, avec l'objectif de gagner en agilité et de réduire les coûts tout en visant la satisfaction client ».

• Déterminants de la Supply Chain Collaboration :

A partir de notre revue de littérature, nous avons découvert qu'il existe différents modèles listant et expliquant les composantes de la Supply Chain Collaboration. Toutefois, nous nous sommes focalisés sur le modèle de Cao et Zhang (2013) qui englobe sept déterminants de la Supply Chain Collaboration : le partage de l'information, la congruence des objectifs, la synchronisation des décisions, l'alignement des incitations, le partage des ressources, la communication collaborative et la création conjointe de connaissances.

A cet égard, nos répondants ont tous affirmé le rôle primordial du partage de l'information entre les partenaires, en indiquant par exemple : « Oui sans aucun doute, car cela va nous permettre de nous développer ensemble ainsi qu'acquérir une large clientèle ». Néanmoins, certains responsables ont mis l'accent sur le choix du type d'information à partager avec les partenaires, en déclarant par exemple : « Non je ne crois pas être capable de partager des informations confidentielles surtout avec mes partenaires ça reste quelque chose de très

délicat » et « Non, l'entreprise ne partage que les informations nécessaires et importantes pour le partenariat comme les informations économiques, financières, stratégiques... ».

De même, nos répondants ont tous favorisé le partage de l'information à travers des moyens électroniques, en indiquant que le partage d'information se fait « Via des réunions , mails bien structurés démontrant le besoin de l'entreprise » ou encore : « Nous communiquons à travers des e- mails formels et de façon régulière ».

Par ailleurs, nos répondants ont mis en relief l'importance de la congruence de leurs objectifs avec ceux de leurs partenaires en mobilisant différents outils, notamment : « On fait un brainstorming et après on se met d'accord sur les objectifs les plus précis et réalisables » ; ou bien «en organisant une réunion dans laquelle l'organisation présente les objectifs et elle essaye de convaincre les partenaires et elle leur demande s'ils ont d'autres objectifs ou propositions », ou en mettant en œuvre les étapes suivantes « Détermination des objectifs , Plan d'action, Produits et résultats, Après le suivi et évaluation ».

Nos répondants ont déclaré également que leur organisation utilise différents moyens pour établir conjointement, avec leurs partenaires, un plan de mise en œuvre des objectifs précédemment tracés, tels que : « Les plans sont établis suivant un planning (annuel/mensuel/hebdo/journalier) avec un rapprochement régulier par rapport aux objectifs ». Nos répondants, également, ont démontré que les prévisions de la demande ainsi que la gestion des stocks sont établies conjointement avec leurs partenaires, en mettant en exergue diverses méthodes, telles que indiquées par notre responsable :

« Les prévisions se font de façon périodique comme je vous l'ai dit auparavant et ils se font sur la base des réalisations antérieures avec chacun de nos partenaires ». Alors que pour la gestion des stocks, l'un de nos répondants a expliqué l'utilisation de deux méthodes à savoir : « La méthode de gestion à point de commande : Elle adopte un système de commande à date variable mais à quantité fixe dans la mesure où c'est l'atteinte d'un niveau donné du stock (appelé, le point de commande) qui déclenche la commande de réapprovisionnement. La méthode de re-complètement Il s'agit de commander à date fixe une quantité variable puisque le niveau du stock à compléter varie en fonction du volume de vente alors que la date reste la même ».

Nos répondants ont affirmé également que le partage des risques, des coûts et des avantages se fait d'une manière relative, en se basant sur les conditions des contrats signées, comme il nous a expliqué l'un des responsables interrogé : « Le partage des risques et des coûts ou encore les avantages diffèrent d'un partenaire à un autre, puisque les contrats ne sont pas les

mêmes et donc les conditions changent. »

Par ailleurs, pour le partage des ressources (financières et non financières), nos répondants ont affirmé que ce déterminant relève du niveau stratégique de l'organisation, en indiquant que : « c'est des décisions qui se font au niveau stratégique et sur le long terme ».

D'un autre côté, nos répondants se sont tous mis d'accord sur l'importance de l'ouverture de l'entreprise sur ses partenaires, en développant davantage divers canaux de communication . A cet égard, l'un de nos répondant a déclaré que : « Oui, On discute tous les volets car La collaboration vise ainsi à optimiser l'ensemble de la chaîne plutôt que de se limiter à des améliorations locales qui risquent de se faire au détriment des maillons situés en amont ou en aval ». Un autre responsable a affirmé également que : « Oui je pense que c'est notre organisation est plus ou moins ouverte sur ses partenaires ».

Enfin, pour la création conjointe de la connaissance, nos répondants ont tous déclaré que leurs organisations recherchent d'une manière permanente et continue des connaissances pertinentes avec leurs partenaires. A ce sujet, l'un de nos répondant affirme que : « Oui oui bien sûr nous sommes toujours à la quête de nouvelles idées qui nous permettront d'innover et d'avancer en parallèle avec le partenaire ».

Un autre responsable a ajouté : « Oui sans aucun doute, on s'intéresse trop à l'intelligence économique et à la veille stratégique pour s'améliorer au cours du temps ».

• **Supply Chain Collaboration et création de valeur :**

Notre revue de littérature nous a démontré que la Supply Chain Collaboration présente une infinité d'avantages, et qu'elle permet de créer de la valeur pour l'ensemble des maillons de la Supply Chain. A cet égard, les propos de nos répondants étaient en adéquation avec notre revue de littérature en expliquant que : « Il y a plein d'avantages ;votre entreprise fidélise ses partenaires à long terme, ça permet de réaliser les économies, réduire les risques et le gaspillage, augmenter l'efficacité, maintenir une meilleure position sur le marché et attirer de nouveaux collaborateurs », ou encore : « beaucoup d'avantages sont à citer ; gain de temps, plus de flexibilité, amélioration de l'ambiance au travail, partage de connaissances, augmentation de la productivité et la responsabilité partagée ».

CONCLUSION

Ce travail de recherche avait comme principal objectif d'explorer à travers une étude qualitative, la relation existant entre deux grandes variables, à savoir la Supply Chain Collaboration et la création de valeur. Pour ce faire, nous avons mobilisé un ensemble d'entretiens semi directifs contenant trois thématiques majeures, auprès de 12 responsables

opérant dans le secteur de traitement et de transformation des produits de la pêche et de l'aquaculture de la région Souss Massa. Cette étude qualitative exploratoire nous a permis de mieux délimiter notre sujet de recherche, de préciser clairement les variables à retenir, et de connaître davantage notre terrain d'étude pour une future étude quantitative confirmatoire.

BIBLIOGRAPHIE

- AHUJA, G., (2000), “The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages”. *Strategic Management Journal*, volume 21 numéro 3.
- ANDERSON, D.L., & Lee, H., (1999), “Synchronized supply chains: the new frontier, Achieving supply chain excellence through technology”, Vol. 1, pp. 12-21.
- ANGELES, R., & NATH, R. ,(2001), “Partner congruence in electronic data interchange (EDI) enabled Relationships”. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 109–127.
- AYADI, S., (2005), « Le supply chain management: vers une optimisation globale des flux ». *Gestion 2000*, 22(6).
- BARABGER, P., & CHEN, J., (1997), Juste à temps, vol : Encyclopédie de Gestion.
- BARNEY, J., (1991), “ Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- BAUKNIGHT, D.N.,(2000), “The supply chains future in the e-economy and why many may never see it”. *Supply Chain Management Review* (March/April), 28–35.

- BOYCE, W. S., & al., (2016), “The influence of collaboration in procurement Relationships”. *arXiv preprint arXiv:1701.02647*.
- BRECHET, J-P., & DESREUMAUX, A., (1998), « Le thème de la valeur en sciences de gestion. Représentations et paradoxes ». Valeur, Marché et Organisation, Actes des XIVème Journées Nationales des I.A.E, Nantes, p. 27-52.
- CAMARINHA- MATOS, L., & al., (2009), “Collaborative networked organizations – concepts and practice in manufacturing enterprises”. *Computers and Industrial Engineering*, 57:1, pp.46-60.
- CAO, M., & al., (2010), “Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development”. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613-6635.
- CAO, M., & ZHANG, Q., (2011), « Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm Performance ». *Journal of operations management*, 29(3), 163-180.
- CAO, M., & Zhang, Q., (2013), “Supply chain collaboration characterization”. *In Supply Chain Collaboration* (pp. 55-75). Springer, London.
- CHRISTOPHER, M. L., (1992), “Logistics and supply chain management”. *Pitman publishing*, London.
- CORBETT, C. J., & al., “Partnerships to improve supply chains”. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 71.
- COX, A., (1999), “Power, value and supply chain management”. *Supply chain management: An international journal*, 4(4), 167-175.
- DERROUCHE, R., & al., (2012, june), « Relations Collaboratives Client-Fournisseur: Quel Modele De Creation De Valeur? ». In 9th International Conference On Modeling, Optimization & Simulation.
- DERROUCHE, R., & NEUBERT, G., (2013), « Supply Chain Collaborative: revue de littérature des attributs de caractérisation des relations dyadiques ». *Revue française de gestion industrielle*, 32(1), 7-26.
- DYER, J.H., & SINGH, H., (1998), “ The relational view: cooperative strategy and sources of
- DYER, J.H.,& SINGH, H., (1998), “The relational view: cooperative strategy and sources of
- ELIASHBERG, J., & MICHIE, D. A., (1984), “Interorganizational competitive advantage”. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- ELIASHBERG, J., & MICHIE, D. A., (1984), “Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: An empirical study”. *Journal of Marketing Research*, 21(1), 75-88.
- ELIASHBERG, J., & MICHIE, D. A.,(1984), “ Interorganizational competitive advantage”. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- EVRARD, Y., & al., (2003), *Market, études et recherche en marketing*, Dunod,

Paris

- FAWCETT, S.E. , & al ., (2011), “Information technology as an enabler of supply chain collaboration: a dynamic capabilities perspective”. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47 No. 1, pp. 38-59.
- FINLEY, F., & SRIKANTH, S., (2005), “7 imperatives for successful collaboration”. *Supply Chain*
- GAVARD-PERRET, M., & al., (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.*

- GHOSH, M., & JOHN, G., (1999), “Governance value analysis and marketing strategy”.
Journal of
- GLASER, B., & STRAUSS, A.,(1967), “ The discovery of grounded theory”.
Weidenfield & Nicolson, London, 1-19.
- GOFFIN, K., & al., (2006), “An exploratory study of close supplier manufacturer relationships”. *Journal of Operations Management, 24(2), 189–209.*
- GOLD, S., & al., (2010), “Sustainable supply chain management and inter organizational resources: a literature review”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 17 No. 4, pp. 230-245.*
- HARTMANN, E., & DE GRAHL, A., (2011), “The flexibility of logistics service providers and its impact on customer loyalty: an empirical study”.
Journal of Supply Chain Management, Vol. 47 No. 3, pp. 63-85.
- JOBIN, M. H.,& FRIEL, T., (2001), « Sur la piste de la création durable de valeur à travers la chaîne Logistique ». *Logistique & Management, 9(2), 27-33.*
- JOLIBERT, A., & JOURDAN, P., (2006), *Marketing research: méthodes de recherche et d'études en marketing.*
- KNUDSEN, D., (2003), “Aligning corporate strategy, procurement strategy and eprocurement tools”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38 (8), 720 -734.*
- LAMBERT, D. M., & COOPER, M. C., (2000), “ Issues in supply chain management”.
Industrial marketing management, 29(1), 65-83.
- LAMBERT, D., & al., (1999), « Building successful logistics partnerships”.
Journal of Business Logistics, 20 (1), 165–181.
- LOCKAMY, A., & MCCORMACK, K., (2004), “The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation”. *Supply Chain Management: An International Journal.*
- MACNEIL, I. R., (1981), “Economic Analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus”. *Northwestern University Law Review, Vol. 75, No. 1, pp. 1018-1063.*
- Macneil, I. R., (1981), “Economic Analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus”. *Northwestern University Law Review, Vol. 75, No. 1, pp. 1018-1063.*
- MALHOTRA, A., & al., (2005), “Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation”. *MIS Quarterly, 2 9(1),145– 187.*
- MALHOTRA, A., & al.,(2005). Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation. *MIS Quarterly, 2 9(1),145– 187.*
- *Management Review, Vol. 9 No. 1, pp. 30-7.*

- Manthou, V., & al., (2004), “ Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration”.
International Journal of Production Economics, 87(3), 241-250.
- *Marketing*, 63, 131-145.
- MATOPOULOS, A., & al., (2007), “A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry”. *Supply Chain Management: an international journal*.
- MENTZER, J. M., & al., (2000), « The nature of interfirm partnering in supply chain Management”. *Journal of Retailing* 76 (4): 549-568.

- MIN, S., & al., (2005), “Supply chain collaboration: what's happening?”. *The international journal of logistics management*.
- MIN, S., & al., (2005), “Supply chain collaboration: what's happening?”. *The international journal of logistics management*.
- MOHR, J., & NEVIN, J. R.,(1990), “Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective”. *Journal of Marketing*, 54(4), 36–51.
- NOBLE, B. D., & al., (1997,October), “Agile application-aware adaptation for mobility. In ACM SIGOPS”. *Operating Systems Review* , Vol. 31, No. 5, pp. 276-287.
- POIRIER, C. C., & HOUSER, W. F., (1993), “Business partnering for continuous improvement: How to forge enduring alliances among employees, suppliers & customers”. *Berrett-Koehler Publishers*.
- SCHONBERGER, R., & MOISY, C., (1983), « Comment appliquer les techniques de gestion japonaises dans votre entreprise ». Les dossiers du savoir-faire.
- SHEU, C., & al., (2006), “Determinants of supplier-retailer collaboration: Evidence from an international study”. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 24–49.
- SIMATUPANG, T. M., & SRIDHARAN, R., (2002), “The collaborative supply chain”. *The international journal of logistics management*, 13(1), 15-30.
- SIMATUPANG, T. M., & SRIDHARAN, R., (2002), “The collaborative supply chain”. *The international journal of logistics management*, 13(1), 15-30.
- SIMATUPANG, T. M., & SRIDHARAN, R., (2005), “Supply chain discontent”. *Business Process Management Journal*, 11(4), 349–369.
- SIMATUPANG, T. M., & SRIDHARAN, R.,(2008), “Design for supply chain collaboration”. *Business Process Management Journal*.
- SINGH, H., & al., “ Supply chain collaboration: A state-of-the-art literature review” . *Uncertain Supply Chain Management*, 6(2), 149-180.
- SPEAKMAN, R., & al., (1998), “An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships” . *Supply Chain Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 53-67.
- SPEKMAN, R. E., & al., (1994). “At last purchasing is becoming strategic”. *Long Range Planning*, 27(2), 76-84.
- SRIDHARAN, R., & SIMATUPANG, T. M., (2009), “Managerial views of supply chain collaboration”. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 11(2), 253-273.
- WONG, P. K.,(1999), “University-industry technological collaboration in Singapore: emerging patterns and industry concerns”. *International Journal of Technology Management*, 18(3-4), 270-284.

- ZACHARIA, Z.G., & al., (2011), “Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration”. *Journal of Operations Management*, Vol. 29 No. 6, pp. 591-603.