

Supply Chain Collaboration et Création de Valeur : Cadre Conceptuel

Supply Chain Collaboration and Value Creation: A Conceptual Framework

LECHHEB Hafsa

Enseignant- Chercheur

FSJES Ait Melloul

Université Ibn Zohr

Equipe de Recherche en Economie et Gestion des Organisations
(EREGO)

Maroc

lechheb.hafsa@gmail.com

Date de soumission : 18/10/2021

Date d'acceptation : 27/11/2021

Pour citer cet article :

LECHHEB H (2021) «Supply Chain Collaboration et Création de Valeur : Cadre Conceptuel», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 4» pp : 301 - 319

Résumé

Dans un environnement en constante évolution, les entreprises sont de plus en plus confrontées à une concurrence mondiale acharnée, au progrès technologique progressif, et aux aspirations des clients toujours exigeantes. Par conséquent, ces différents constats affectent significativement la philosophie de gestion des organisations. Il est même proposé dans la littérature, que la concurrence traditionnelle de l'entreprise contre une autre entreprise, s'est métamorphosée vers un modèle d'affaires où les Supply Chains sont en compétition avec les Supply Chains (Akdogan et Demitras, 2014).

A cet effet, cette recherche s'intéresse à l'analyse de la relation existant entre la Supply Chain Collaboration et la création de valeur, et ce en répondant à la problématique suivante : quel est l'impact de la Supply Chain Collaboration sur la création de valeur ?

Pour ce faire, nous optons pour le paradigme positiviste aménagé, qui repose sur un arbitrage entre le paradigme interprétativiste et le paradigme positiviste, en suivant une approche hypothético-déductive. En s'appuyant sur une revue de littérature, cet article propose un modèle de recherche ancré sur deux théories phares : la théorie du management par les ressources (resource-based view) et la théorie de l'approche relationnelle (relational view).

Mots clés : Supply Chain Management ; Supply Chain Collaboration ; création de valeur ; théorie du management par les ressources ; théorie de l'approche relationnelle.

Abstract

In an ever-changing environment, companies are increasingly confronted with fierce global competition, progressive technological progress, and the ever-demanding aspirations of customers. As a result, these different observations significantly affect the management philosophy of organizations. It is even proposed in the literature, that the traditional competition of the company against another company, has metamorphosed to a business model where Supply Chains compete with Supply Chains (Akdogan and Demitras, 2014). To this end, this research is interested in analyzing the relationship between Supply Chain Collaboration and value creation by answering the following question: what is the impact of Supply Chain Collaboration on value creation?

To do so, we opt for the positivist paradigm, which is based on a trade-off between the interpretativist and the positivist paradigms, following a hypothetical-deductive approach. Based on a literature review, this article proposes a research model anchored on two key theories: the resource-based view and the relational view.



Keywords: Supply Chain Management; Supply Chain Collaboration; value creation; resource-based view; relational view.

Introduction

Une des tendances les plus notables sur laquelle les entreprises mettent l'accent dans la conception de leurs projets, est la mondialisation. Dans le passé, beaucoup d'organisations étaient en compétition avec d'autres entreprises dans leur pays d'origine ou dans leur région.

Actuellement, les entreprises comptent une multitude de partenaires partout dans le monde, s'approvisionnent de la matière première, demandent des prestations, développent des alliances, et distribuent leurs produits dans tous les continents.

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 (Macneil, 1981 ; Matopoulus, et al., 2007).

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 mettant en exergue deux théories fondamentales : la théorie du management par les ressources et la théorie de l'approche relationnelle, notre papier ambitionne analyser la relation existant entre la Supply Chain Collaboration et la création de valeur, en répondant à la problématique suivante : quel est l'impact de la Supply Chain

Collaboration sur la création de valeur ? Nous proposons également dans cet article un modèle de recherche, qui fera l'objet de futures études empiriques.

1. Cadre conceptuel et théorique :

Dans la présente partie, nous allons définir les concepts de Supply Chain Collaboration et de création de valeur, en mobilisant la théorie du management par les ressources et la théorie de l'approche relationnelle.

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 & Sridharan, 2002).

Barratt (2004) quant à lui, précise que la collaboration dans le contexte de la Supply Chain consiste à partager les objectifs communs, une intelligence de l'engagement, de la confiance et du respect, des compétences et des connaissances, et de l'agilité intellectuelle. Bahinipati et al. (2009) l'ont défini comme « *un accord commercial entre deux ou plusieurs entreprises au même niveau de la chaîne ou du réseau d'approvisionnement afin de faciliter le travail et la coopération pour atteindre un objectif commun* ».

D'autre part, Tsou (2013) affirme que la collaboration au sein de la Supply Chain implique la coordination des activités entre l'acheteur et le fournisseur afin que les deux parties puissent améliorer les performances de la Supply Chain, telles que la réduction des coûts, l'augmentation du niveau de service, une meilleure utilisation des ressources et une réponse efficace aux changements du marché.

Dans le même ordre d'idées, la collaboration au sein de la Supply Chain, selon Fawcett et al (2008), est définie comme la capacité de travailler au-delà des frontières organisationnelles pour construire et gérer des processus uniques à valeur ajoutée afin de mieux répondre aux besoins des clients.

Stank et al (2001) ajoutent que la collaboration est un processus de prise de décision entre des parties interdépendantes. Elle implique une appropriation commune de la décision et une responsabilité collective des résultats.

La collaboration se caractérise par un intérêt de haut niveau, représentant un processus affectif, volontaire et d'intérêt partagé. Il doit y avoir une certaine forme d'investissement dans la relation qui comprend une compréhension mutuelle, une vision commune, des ressources partagées et la réalisation d'objectifs collectifs (Skipper, et al., 2008).

Selon Spekman 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.

Anbanandam et al. (2011) ont pour leur part identifié les variables suivantes pour constituer un indice de collaboration : engagement de la direction générale, partage des informations, confiance entre les partenaires de la Supply Chain, relation à long terme et partage des risques et des récompenses. En outre, Simatupang et Sridharan (2005) expliquent que le partage de l'information, la synchronisation des décisions, l'alignement des incitations, les systèmes de performance collaborative et l'amélioration des processus sont des outils mobilisés pour faciliter l'instauration de la collaboration au sein de la Supply Chain.

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 :**

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.

L'équipe de recherche sur la logistique mondiale de la Michigan State University (1995) définit le partage de l'information comme la volonté de mettre à la disposition des entreprises formant les nœuds de la Supply Chain, des données stratégiques et tactiques telles que les niveaux de stocks, les prévisions, la promotion des ventes, les stratégies et les stratégies marketing.

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 & Sridharan, 2002).

L'une des priorités essentielles pour la réduction des risques dans la Supply Chain est associée à la capacité des partenaires à échanger des informations entre les membres (Christopher & Peck, 2004).

- **La congruence des objectifs :**

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.

Cao and Zhang (2013) ajoutent que le concept de congruence présente la notion selon laquelle la collaboration au sein de la Supply Chain nécessite un certain degré de compréhension mutuelle et d'accord sur certains attributs organisationnels, valeurs, croyances et pratiques commerciales.

- **La synchronisation des décisions :**

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 & Zhang, 2013).

- **L'alignement des incitations :**

Toute gestion réussie de la Supply Chain se base sur une collaboration étroite stimulée par des avantages mutuels (Lee & Whang 2001). Le bon fonctionnement des partenariats de la Supply Chain exige que chaque membre de la Supply Chain partage équitablement les gains et les pertes, et que le résultat de la collaboration soit bénéfique pour toutes les parties concernées (Manthou, et al., 2004).

En résumé, 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 & Sridharan 2005).

- **Le partage des ressources :**

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 :**

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 & Zhang, 2013).

La communication collaborative est définie comme le processus de contact et de transmission de messages entre les partenaires de la Supply Chain en termes de fréquence, de direction, de mode et de stratégie d'influence. Des communications ouvertes, fréquentes, équilibrées, bidirectionnelles et à plusieurs niveaux indiquent des relations interentreprises étroites (Cao & Zhang, 2013 ; Goffin et al., 2006).

- **La création conjointe des connaissances :**

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).

1.2. 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 & 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).

- **Création de la valeur comptable** : indique les résultats de la stratégie de la firme en exposant les postes relatifs à l'actif et au passif du bilan.
- **Création de la valeur pour les actionnaires** : *« si la rentabilité des capitaux investis est supérieure aux coûts des différentes sources de financement utilisées, c'est-à-dire le coût du capital » (Derrouiche,, et al., 2012).*
- **Valeur du marché** : est inhérente à la valeur boursière de l'ensemble des actions d'une organisation. C'est la valeur des actifs existants plus la valeur de croissance appréciée de l'entreprise (Modigliani & Miller, 1961).
- **Valeur stratégique** : se distingue de celle employée par les stratèges (Porter, 1986). Pour eux, la valeur stratégique est la somme que les clients sont prêts à payer pour avoir le bien ou le service. Cette valeur est issue de diverses activités accomplies à la suite par les fournisseurs, l'entreprise et les circuits de distribution (Derrouiche & al., 2012).
- **Valeur organisationnelle** : Derrouiche et al (2012) expliquent que cette valeur mène à *« l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités des processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité, voire de légitimité »*. La création de la valeur organisationnelle par la firme consiste à bien gérer ses problèmes relatifs à la prise de décision (Hoarau & Teller, 2001), et à mieux réduire ses coûts de fonctionnement (Derrouiche, et al., 2012).

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 & 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 & 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.

1.4. 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 & 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.

2. Hypothèses et modèle de recherche :

Dans la présente partie, nous allons déduire à partir de la revue de littérature un ensemble d'hypothèses, en présentant par la suite notre modèle de recherche.

2.1. Hypothèses 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 (Anderson & Lee, 1999 ; Bauknight, 2000) 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 (Dyer & Singh, 1998 ; Ghosh & John, 1999).

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 & 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 & 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 & 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 & 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 & 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 & 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 & 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 & 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 & 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 & 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 & 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 & Sridharan, 2005). Il intègre le calcul des coûts, des risques et des avantages ainsi que la formulation de systèmes d'incitation (Cao & 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 & Zhang, 2013 ; Simatupang & 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 & 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 & 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 & 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 & 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 & 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).

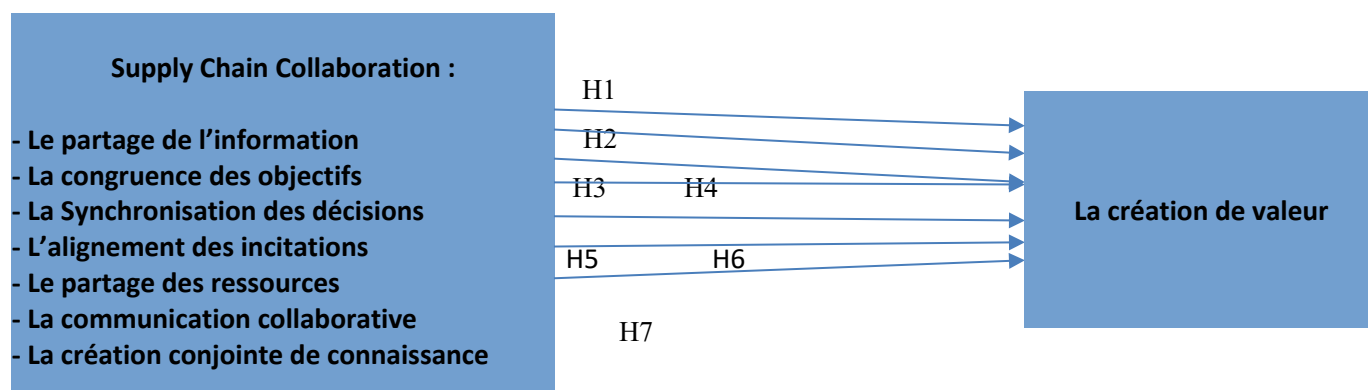
La collaboration au sein de la Supply Chain, comme l'expliquent Simatupang et Sridharan (2004), accélère l'apprentissage collectif qui permet d'améliorer les performances de la Supply Chain dans son ensemble, en apportant des avantages à tous les partenaires concernés. A cet effet, la création conjointe 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 & Zhang, 2013).

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

2.2. Modèle de recherche :

Notre modèle de recherche se présente comme suit :

Figure N°1 : Modèle de recherche



Source : Elaboration personnelle

Notre modèle de recherche met en relation deux principales variables à savoir : la Supply Chain Collaboration et la création de valeur.

Conclusion

La Supply Chain Collaboration joue un rôle primordial dans la maximisation de la création de valeur par les organisations. Le contexte mondial actuel rend vital de repenser la manière avec laquelle les entreprises créent de la valeur pour elles-mêmes comme pour leurs partenaires impliqués dans la Supply Chain.

A cet effet, notre travail de recherche initial constitue une ébauche visant à analyser théoriquement la relation existant entre la Supply Chain Collaboration et la création de valeur. Il a pour but également de proposer un cadre conceptuel et théorique, ainsi qu'un ensemble d'hypothèses et un modèle de recherche représentant la pierre angulaire de futures études empiriques : une étude qualitative exploratoire et une 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.

Akdogan, A. A. & Demirtas, O. (2014). Managerial role in strategic supply chain management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1020-1029.

Anbanandam, R. Banwet, D. K. Shankar, R. (2011). Evaluation of supply chain collaboration: A case of apparel retail industry in India. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(2), 82-98.

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.

Bahinipati, B.K. Kanda, A. Deshmukh, S.G. (2009). Horizontal collaboration in semiconductor manufacturing industry supply chain: an evaluation of collaboration intensity index. *Computers & Industrial Engineering*, 12 March.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an International Journal*, Vol. 9 ,No.1 ,pp30-42.

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. Mano, H. Kent, J. L. (2016). The influence of collaboration in procurement relationships. *arXiv preprint arXiv:1701.02647*.

Bréchet, 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. Afsarmanesh, H. Galeano, N. Molina, A. Collaborative networked organizations – concepts and practice in manufacturing enterprises. *Computers and Industrial Engineering*, 57:1, pp.46-60 (2009).

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.

Cao, M. Vonderembse, M. A. Zhang, Q. Ragu-Nathan, T. S. (2010). Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613-6635.

Christopher, M. L. *Logistics and supply chain management*, Pitman publishing, London (1992).

Christopher, M. & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 15, No. 2, pp.1–13.

Corbett, C. J. Blackburn, J. D. Van Wassenhove, L. N.9. Partnerships to improve supply chains. MIT Sloan Management Review, 40(4), 71.

Derrouiche, R. Neubert, G. Dominguez-Pery, C. (2012, June). RELATIONS COLLABORATIVES CLIENT-FOURNISSEUR: QUEL MODELE DE CREATION DE VALEUR?. In 9th International Conference on Modeling, Optimization & SIMulation.

Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage. Academy of Management Review, 23(4), 660-679.

Dyer, J.H. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review, Vol. 23 No. 4, pp. 660-679.

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.

Fawcett, S.E. Magnan, G.M. McCarter, M.W. (2008). Benefits, barriers and bridges to effective supply chain management. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 13 No. 1, pp. 35-48.

Fawcett, S.E. Wallin, C. Alfred, C. Fawcett, A.M. Magnan, G.M. (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 Management Review, Vol. 9 No. 1, pp. 30-7.

Ghosh, M. & John, G. (1999). Governance value analysis and marketing strategy. Journal of Marketing, 63, 131-145.

Goffin, K. Lemke, F. Szwejczewski, M. (2006). An exploratory study of close supplier manufacturer relationships. Journal of Operations Management, 24(2), 189-209.

Gold, S. Seuring, S. Beske, P. (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.

Hoarau, C. & Teller, R. Création de valeur et management de l'entreprise. Ed, Vuibert, 2001, 224 p.

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.

Knudsen, D.(2003). Aligning corporate strategy, procurement strategy and eprocurement tools. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38 (8), 720 -734.

Lambert, D. Emmelhainz, M. Gardner, J.(1999). Building successful logistics partnerships. Journal of Business Logistics, 20 (1), 165-181.

Lee, H.L. & Whang, S. (2001). E-Business and supply chain integration. Stanford Global Supply Chain Management Forum, SGSCMF-W2-2001.

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.

Malhotra, A. Gasain, S. El Sawy, O. A. (2005). Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation. *MIS Quarterly*, 29(1), 145– 187.

Manthou, V. Vlachopoulou, M. Folinas, D. (2004). Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 241-250.

Marqui, A. C. De Moura, K. S. Alcântara, R. L. C. (2013). Collaborative supply chain: a conceptual model for operationalisation. *International Journal of Management and Decision Making*, 12(3), 195-214.

Matopoulos, A. Vlachopoulou, M. Manthou, V. Manos, B. (2007). A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. *Supply Chain Management: an international journal*.

Mentzer, J. M., Min, S. Zacharia, Z. G. (2000). The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing* 76 (4): 549-568.

Min, S. Roath, A. S. Daugherty, P. J. Genchev, S. E. Chen, H. Arndt, A. D. Richey, R. G. (2005). Supply chain collaboration: what's happening?. *The international journal of logistics management*.

Modigliani, F. and M. H. Miller, "Dividend Policy, Growth, And The Valuation Of Shares", *Journal of Business* 34(4), 1961: pp. 411–433.

Mohr, J. & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36–51.

Pagano, S. Derrouiche, R. Neubert, G. (2014). Création de valeur et collaboration: vers un nouveau modèle de compétitivité. *Excellence HA*, (2), 4-16.

Pagano, S. Derrouiche, R. Neubert, G. (2013, June). Collaboration et création de valeur: Vers un modèle de valorisation des relations clients-fournisseurs. In *CIGI 2013* (pp. 1-8).

Poirier, C. C. & Houser, W. F. (1993). *Business partnering for continuous improvement: How to forge enduring alliances among employees, suppliers & customers*. Berrett-Koehler Publishers.

Porter M. (1986). *L'avantage concurrentiel*. InterEditions, Paris, 647p.

Sheu, C. Yen, H. R. Chae, D. (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. (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. Garg, R. Sachdeva, A. (2018). Supply chain collaboration: A state-of-the-art literature review. *Uncertain Supply Chain Management*, 6(2), 149-180.

- Skipper, J. Craighead, C. Byrd, T. Rainer, R. (2008). Towards a theoretical foundation of supply network interdependence and technology-enabled coordination strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 39-56.
- Soosay, C. A. & Hyland, P. (2015). A decade of supply chain collaboration and directions for future research. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Soosay, C. A. Hyland, P. W. Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply chain management: An international journal*.
- Speakman, R. Kammouff, J. Myhr, N. (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. Kamauff, J. W. Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Sridharan, R. & Simatupang, T. M. (2009). Managerial views of supply chain collaboration. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 11(2), 253-273.
- Stank, T.P. Keller, S.B. Daugherty, P.J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 1, pp. 29-47.
- Tsai, Y. L. (2006). Supply chain collaborative practices: A supplier perspective. The department of Marketing University of Stirling, Scotland.
- Tsou, C.M. (2013). On the strategy of supply chain collaboration based on dynamic inventory target level management: a theory of constraint perspective. *Applied Mathematical Modelling*, Vol. 37 No. 7, pp. 5204-5214.
- 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. Nix, N.W. Lusch, R.F. (2011). Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. *Journal of Operations Management*, Vol. 29 No. 6, pp. 591-603.