

Apprentissage interorganisationnel et pratiques collaboratives au sein d'une supply chain : cadre conceptuel et voies de recherche

Karine Evrard Samuel

Alain Spalanzani

CERAG – UPMF

IAE de Grenoble

525 avenue Centrale

38400 Saint Martin d'Hères

karine.samuel@upmf-grenoble.fr

Résumé :

Cet article propose un cadre conceptuel à la notion d'apprentissage interorganisationnel et s'intéresse tout particulièrement à sa mise en œuvre dans le cadre des chaînes logistiques intégrées. Après avoir montré que les pratiques collaboratives influencent positivement la création de valeur pour le client final, l'auteur propose des indicateurs de création de valeur qui pourront être utilisés pour en mesurer les bénéfices sur les acteurs d'une supply chain. Les travaux actuels sur la collaboration dans les chaînes logistiques sont ensuite mobilisés pour mettre en évidence les outils, les compétences et le contexte qui permettent la création d'un réseau apprenant à l'intérieur d'une chaîne logistique. L'auteur analyse dans quelle mesure les pratiques collaboratives peuvent servir de support à un processus d'apprentissage qui s'étend au-delà des frontières d'une seule organisation pour être partagé entre plusieurs partenaires.

Mots clés : Supply Chain Management, apprentissage interorganisationnel, connaissances partagées, pratiques collaboratives, création de valeur

Apprentissage interorganisationnel et pratiques collaboratives au sein d'une supply chain : cadre conceptuel et voies de recherche

RESUME

Cet article propose un cadre conceptuel à la notion d'apprentissage interorganisationnel et s'intéresse tout particulièrement à sa mise en œuvre dans le cadre des chaînes logistiques intégrées. Après avoir montré que les pratiques collaboratives influencent positivement la création de valeur pour le client final, l'auteur propose des indicateurs de création de valeur qui pourront être utilisés pour en mesurer les bénéfices sur les acteurs d'une supply chain. Les travaux actuels sur la collaboration dans les chaînes logistiques sont ensuite mobilisés pour mettre en évidence les outils, les compétences et le contexte qui permettent la création d'un réseau apprenant à l'intérieur d'une chaîne logistique. L'auteur analyse dans quelle mesure les pratiques collaboratives peuvent servir de support à un processus d'apprentissage qui s'étend au-delà des frontières d'une seule organisation pour être partagé entre plusieurs partenaires.

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, la volatilité des marchés, le niveau de risques accru et l'accroissement de la compétition mondiale ont poussé les entreprises à faire évoluer leurs modèles organisationnels pour pouvoir faire face à une importante variabilité de la demande et à une accélération des innovations dans de très nombreux secteurs. L'émergence du supply chain management (SCM) correspond à cette évolution et se traduit par la gestion d'un réseau d'organisations qui sont impliquées dans différents processus et activités qui génèrent de la valeur en mettant à disposition d'un client des produits et des services. Cette définition du SCM, adaptée de Christopher (1998), permet de considérer une chaîne logistique comme un réseau d'acteurs interdépendants qui cherchent en permanence à améliorer leur performance afin de mieux satisfaire le consommateur final. La définition donnée par le CSCMP complète cette approche en mettant l'accent sur la « fonction intégratrice du SCM dont la principale responsabilité est de relier les fonctions et les processus clés au niveau intra et interorganisationnel pour former un business model cohérent et hautement performant »

<http://www.cscmp.org>). Il s'agit donc, pour les partenaires d'une même chaîne, de définir les conditions permettant de maintenir un différentiel maximal entre la valeur d'une offre générée par plusieurs partenaires qui interagissent et les coûts qui sont engagés pour la générer. Pour permettre à l'offre de rencontrer de manière efficace et efficiente la demande, la combinaison des savoir-faire, des expériences et le partage d'informations entre les acteurs d'une même chaîne logistique sont aujourd'hui considérés comme une source significative de création de valeur. L'intégration des supply chains est un concept qui a déjà fait l'objet de nombreux développements dans la littérature en SCM et en logistique (Fawcett et Magnan, 2001, Frohlich et Westbrook, 2002, Pagell, 2004, Power, 2005, Bagchi et al. 2005). Une recherche récente distingue quatre couches d'intégration interdépendantes qui sont : les flux, les processus et les activités, les systèmes et technologies, et les acteurs (Fabbe-Costes, 2007). Si le degré d'intégration dépend du secteur d'activité et de la stratégie des firmes y participant, l'ensemble de ces recherches montre cependant que la collaboration et la coopération entre les individus, les équipes, les fonctions, les entreprises impliquées dans la gestion d'une chaîne logistique, aussi bien au niveau intra qu'interorganisationnel, sont une condition nécessaire pour la création de valeur, dans la mesure où la coordination permet d'accroître la visibilité des processus. Depuis quelques années, ce thème a fait l'objet d'un grand nombre d'études et de recherches, tant dans le monde académique que dans la presse professionnelle ou dans les cabinets de consultants (Lee et al., 1997 ; Barrat, 2004 ; Roy, Landry et Beaulieu, 2006). La mise en œuvre de partenariats à long terme en amont avec certains fournisseurs ou en aval avec des distributeurs est aujourd'hui considérée comme un moyen de développer des chaînes logistiques plus agiles qui permettent de répondre de manière plus fiable aux attentes des clients finaux. Les politiques achat ont permis d'atteindre ces objectifs en réduisant de manière drastique les portefeuilles fournisseurs et en sélectionnant uniquement les fournisseurs les plus à même de s'intégrer dans les processus de production en augmentant leur flexibilité. Parallèlement, en aval, de nombreuses pratiques collaboratives ont été développées et mises en œuvre avec les distributeurs afin de simplifier les processus de réapprovisionnement, de réduire les stocks et de limiter au maximum les ruptures en linéaire.

L'intégration d'une supply chain implique une augmentation de la densité des relations entre les partenaires d'une même chaîne tant en amont qu'en aval qui introduit une grande variété de comportements et de pratiques dans les entreprises. L'objectif de cet article est de comprendre dans quelle mesure les pratiques collaboratives génèrent de la valeur pour l'ensemble des partenaires d'une supply chain et si cette création de valeur se traduit par un

sole de connaissances partagées par ces partenaires qui déclenche un processus d'apprentissage. Nous proposons donc de définir un cadre conceptuel à la notion d'apprentissage interorganisationnel (AIO) en étudiant comment les relations collaboratives au sein d'une chaîne logistique permettent de créer des connaissances partagées et contribuent ainsi à une création de valeur pour les partenaires d'une chaîne logistique. Dans une première partie, nous analyserons les pratiques collaboratives qui réunissent deux ou plusieurs partenaires d'une supply chain sous l'angle de la création de valeur. Cette analyse nous conduira à proposer des indicateurs de création de valeur qui pourront être utilisés pour mesurer les bénéfices de chaque pratique sur les acteurs de la supply chain. Dans une deuxième partie, nous montrerons dans quelle mesure les pratiques collaboratives peuvent servir de support à un processus d'apprentissage qui s'étend au-delà des frontières d'une seule organisation pour être partagé entre plusieurs partenaires.

1. INTEGRATION, COLLABORATION ET CREATION DE VALEUR AU SEIN DES CHAÎNES LOGISTIQUES GLOBALES

La dimension collaborative de la supply chain a fait l'objet de nombreuses recherches dans la littérature récente en SCM (Simatupang and Sridharan, 2005 ; Holweg et al., 2005 ; Barrat, 2004 ; Becker, Verdjuin and Kumar, 2004 ; Bowersox et al., 2003 ; Mc Carthy and Golicic, 2002 ; Barrat and Oliveira, 2001). Pour Min et al. (2005), on peut parler de collaboration quand deux ou plusieurs organisations partagent grâce à un échange d'informations la responsabilité de la planification, de la gestion et de l'exécution ou de l'évaluation d'une activité. La collaboration est définie par le fait que plusieurs acteurs au sein d'une chaîne logistique coordonnent leurs flux physiques et d'information afin d'optimiser les processus de l'ensemble de la chaîne, du fournisseur le plus en amont au client le plus en aval. Cette coordination des flux implique un échange d'information, un engagement à long terme de la part des partenaires et une prise de décision partagée qui définissent la nature des relations interorganisationnelles au sein d'une supply chain. Ces relations peuvent être mesurées selon deux dimensions, l'une quantitative qui fait référence à la fréquence des échanges entre les partenaires, l'autre qualitative, qui porte sur la nature des informations échangées, les activités logistiques supportées par ces échanges, les outils supports de ces échanges et le sens de l'échange entre les parties concernées (Lancini, 2007). Il semble que plus l'information partagée est complexe et confidentielle, plus la relation collaborative entre deux partenaires

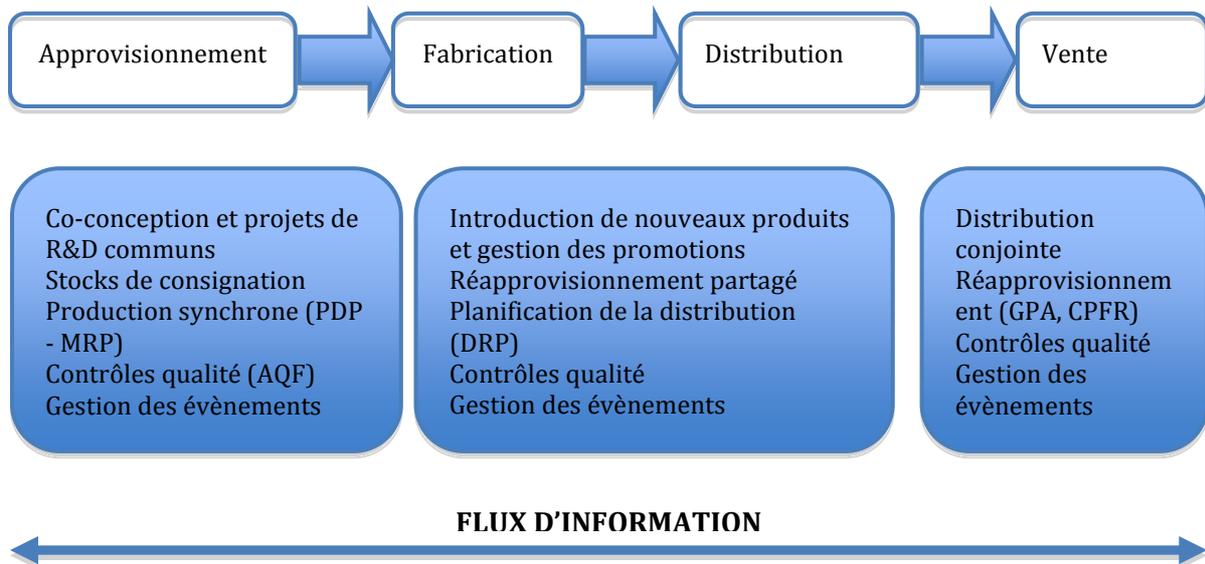
d'une supply chain pourra être qualifiée d'intense. Une étude récente menée par Computer Sciences Corp. (CSC) et Supply Chain Management Review sur dix-huit secteurs industriels montre néanmoins que si la collaboration avec les partenaires stratégiques est au centre des préoccupations des entreprises, seulement quelques unes d'entre elles parviennent à établir ce type de relations de manière durable et à générer de la valeur partagée par les partenaires. Si le lien entre collaboration et création de valeur pour les partenaires semble évident pour les chercheurs, la réalité du terrain montre néanmoins que les entreprises ont bien des difficultés à mettre en œuvre des actions qui consistent à « travailler avec d'autres à une œuvre commune »¹ pour en tirer des bénéfices.

Le concept de valeur, appliqué au domaine du Supply Chain Management, prend une dimension nécessairement transversale. La valeur est un thème omniprésent dans les sciences de gestion, mais largement éclaté entre les différentes disciplines (Bréchet et Desreumaux, 1998). Ainsi, il n'existe pas une définition de la valeur mais une pluralité de concepts, d'outils ou de techniques de mesure d'un concept donné (Hirigoyen, 1997). Deux courants de recherche tendent cependant à dominer. D'une part, les développements en finance autour de l'idée de maximisation de la richesse des actionnaires et des notions de valeur financière ou économique de l'entreprise, d'autre part les travaux en stratégie et en marketing qui défendent que l'apport de valeur réside dans la capacité de l'entreprise à résoudre les problèmes du client et à satisfaire ses besoins (Porter, 1986). Le SCM s'inscrit davantage dans une approche multi-acteurs de la valeur qui perçoit l'entreprise comme un lieu d'échange, dans la lignée des travaux de Williamson (1985) ou de Winter (1988). En ce sens, la théorie de l'agence fournit un cadre d'analyse pertinent sur certains aspects du SCM, dès lors qu'elle se préoccupe de la création et du partage de la valeur par et pour les parties prenantes de l'entreprise, et pas seulement dans le cadre de l'instruction des rapports propriétaires/dirigeants (Jensen et Meckling, 1976). On peut en effet considérer la valeur comme un construit de l'entreprise et, par extension, comme le résultat de l'interaction entre des organisations qui appartiennent à une même chaîne logistique. La raison d'être du SCM s'appuie sur cet enjeu lié à la création de valeur : il s'agit en effet de l'anticiper, de l'apprécier, d'apporter une réponse appropriée aux demandes des clients et de trouver les ressources et les compétences pour la créer. Par essence, le SCM doit apporter une contribution prospective à la construction des pratiques créatrices de valeur. Les zones d'interaction entre partenaires d'une supply chain sont à l'origine de pratiques collaboratives qui couvrent l'ensemble des processus de la supply

¹ Selon la définition du mot 'collaboration' donnée par le Larousse.

chain. La figure 1 ci-après positionne les principales pratiques relevées dans la littérature (Min et al., 2005 ; Barrat, 2004) en fonction des processus clés de la supply chain : approvisionnement, fabrication et distribution-vente.

Figure 1 : Présentation des pratiques collaboratives en fonction des processus clé de la supply chain



Nous nous intéressons aux pratiques collaboratives décisionnelles, c'est-à-dire celles qui consistent à prendre des décisions en commun. Par essence, ces pratiques sont transversales et permettent de combiner des savoirs et des savoir-faire dans les processus, les produits et les organisations. Elles supposent des réunions régulières qui aboutissent à une prise de décision en commun, fondée sur une information partagée. Avant d'analyser dans une deuxième partie si la mise en œuvre de ces pratiques entraîne la création de connaissances collectives, il est nécessaire d'en comprendre les différents enjeux en terme de création de valeur au sein de la supply chain. Quatre familles de pratiques collaboratives peuvent être identifiées :

1. les pratiques qui permettent de planifier les flux matière ;
2. les pratiques de monitoring et gestion des évènements pour la chaîne logistique ;
3. les pratiques qui visent à contrôler la qualité d'un bout à l'autre de la chaîne ;
4. les pratiques qui permettent la gestion du cycle de vie des produits et services.

1.1. LA PLANIFICATION COLLABORATIVE

Planifier ses opérations au sein d'une supply chain suppose un échange d'information qui part des ventes effectuées directement ou via un distributeur pour remonter jusqu'aux fournisseurs situés les plus en amont. L'information sur les ventes, obtenue sous la forme de sorties de caisse chez les distributeurs, permet de connaître précisément l'état du marché ainsi que les attentes et les comportements des consommateurs. Cette information est éminemment stratégique car elle permet d'élaborer des prévisions, tant au niveau du distributeur qu'au niveau du producteur. Dans un article récent, ces signaux sur la demande ont été identifiés et l'auteur montre qu'ils sont difficilement partagés entre distributeur et producteur. Chacun détient une part d'information sur la demande mais ne souhaite pas, souvent pour des raisons de confidentialité, la partager avec son partenaire (Evrard Samuel, 2008). La planification collaborative peut donc prendre différentes formes en fonction du degré de partage de l'information sur la demande, soit entre distributeur-vendeur et producteur, soit entre producteur et fournisseur.

La prévision des ventes

La prévision des ventes réalisée en collaboration consiste à échanger des prévisions et des besoins qui sont calculés à partir des consommations réelles. Des formules d'analyse prévisionnelle sont généralement testées sur l'historique des ventes de chaque produit soit par le distributeur qui possède les données d'entrée (les ventes réalisées en temps réel), soit par les producteurs qui appliquent ces formules à leurs propres ventes, c'est-à-dire les produits qu'ils vendent aux distributeurs. Pour garantir la fiabilité de la prévision, le producteur a besoin non seulement de connaître ses volumes de ventes avec précision, mais aussi d'obtenir des informations de ses partenaires situés dans les différents canaux de distribution auquel il a recours pour vendre ses produits. Cela nécessite un échange d'informations précises entre les partenaires de la supply chain afin de garantir la fiabilité de la prévision. Un exemple de modèle de prévisions collaboratives est donné par l'entreprise française Rémi Cointreau qui a développé trois modèles collaboratifs en matière de gestion prévisionnelle de la demande afin d'optimiser ses processus de gestion et de prévision des flux logistiques (Journal du Net, consulté le 13/10/2008). Chaque modèle est adapté à un marché, selon le nombre de maillons composant la chaîne de distribution. Le premier modèle (depletion) actif sur le marché américain depuis juin 2003, est le plus complexe car il prend en compte trois niveaux d'acteurs différents : la filiale, les grossistes (clients directs) et les détaillants (clients des

grossistes). Pour ce modèle, l'historique des facturations des grossistes est utilisé pour calculer les prévisions de ventes, auxquelles sont ajoutés les stocks des grossistes et leurs règles de gestion, ce qui permet de calculer un plan de réapprovisionnement au départ de la filiale ou des sites de production. Le deuxième modèle (shipment) adapté au marché français part des prévisions de ventes données par les filiales pour remonter la chaîne logistique jusqu'au plan de production, en y intégrant les stocks détenus par le réseau de distribution. Enfin, le troisième modèle (supply) concerne les marchés couverts par les structures de distribution et permet d'établir un prévisionnel d'expédition à partir des historiques. L'exemple donné par cette entreprise montre qu'avec des prévisions compréhensibles (et fiables), la communication et la collaboration entre les partenaires de la supply chain sont améliorées. Cependant, la connexion avec les détaillants qui réalisent la vente au consommateur final reste problématique et ne permet pas à cette entreprise d'accéder aux données sur les ventes en temps réel.

Les pratiques de gestion partagée des approvisionnements

La planification collaborative se traduit également par des pratiques de Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA), ou dans une forme plus évoluée, de Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR). Ces pratiques sont largement détaillées dans la littérature (Aviv, 2007 ; Danese, 2006 ; Crum and Palmatier, 2004 ; Harrington, 2003, Barratt and Oliveira, 2001). Elles permettent aux producteurs et aux fournisseurs de mieux planifier leur production afin de répondre plus justement à la demande en prenant en charge directement le stock de leurs propres produits chez le distributeur (stocks de consignment) et en gérant à distance l'approvisionnement et la mise en linéaire des nouveaux produits dans les meilleurs délais. Le CPFR, souvent présenté comme la continuité de la GPA, est basé sur l'échange d'informations qui permettent de construire en commun des prévisions de vente et des programmes de réapprovisionnement. Le partage des informations ayant trait aux prévisions des ventes (sorties de caisse), il implique coordination, échange d'informations et homogénéisation des systèmes d'échange de données informatiques qui vont soutenir les processus de planification et permettent aux partenaires d'avoir une visibilité sur la demande, à travers les prévisions de commande et les offres promotionnelles. Le CPFR vise à aligner les objectifs commerciaux du client et du fournisseur pour un produit ou une catégorie de produits donnée. Il intègre les plans commerciaux dans les plans opérationnels, fiabilise les prévisions par une construction commune, augmente l'efficacité des promotions et contribue à la réduction des stocks dans la chaîne d'approvisionnement. La principale limite à la

généralisation de cette méthode réside toutefois dans la nécessaire évolution des mentalités pour passer à une réelle « logique collaborative » impliquant l'adoption de stratégies « gagnant-gagnant » entre distributeur et producteur qui dépassent les logiques commerciales classiques.

1.2. LE MONITORING ET LA GESTION DES ALERTES

La gestion des évènements représente un enjeu stratégique et tactique pour la supply chain dans la mesure où elle permet aux partenaires de réagir aux aléas de manière proactive et en temps réel. L'objectif est d'identifier tout changement inhabituel à tous les maillons de la chaîne logistique tant en amont qu'en aval, et d'en informer instantanément tous les maillons de la chaîne, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, afin que des mesures correctrices soient adoptées.

Le monitoring est une pratique collaborative qui permet aux acteurs de la chaîne d'anticiper, de décider et d'agir grâce à l'obtention d'une information disponible en temps réel et automatiquement triée, relative à l'état des commandes, aux délais de livraison, et aux performances des process. La mise en place d'un outil de gestion des alertes permet de résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent ingérables, de diminuer les coûts de vente des produits, de réduire les dépassements de budget ainsi que d'éliminer les excédents de stock et de prévenir les ruptures de stock. Cette pratique contribue donc à l'amélioration globale du taux de service (en repérant les anomalies et en y remédiant, en informant mieux les clients, etc.) et de la traçabilité. Son fonctionnement en temps réel permet de rendre visible les dysfonctionnements alors qu'il est encore temps de mettre en place un scénario alternatif.

Par extension à cette pratique de gestion des alertes, le cabinet de consultants AMR Research a créé un concept connexe appelé Supply Chain Event Management (SCEM) (Kemmeter et Knickle, 2002 ; Suleski et Quirk, 2001 ; Bittner, 2000). Initialement, le SCEM a pour vocation de piloter, alerter, simuler, contrôler et mesurer une supply chain à l'aide d'outils informatiques qui identifient les problèmes et remontent les informations instantanément (Otto, 2003). En cela, le SCEM complète la gestion des alertes à chaque étape des processus de la supply chain grâce à un système de pilotage qui mesure le taux d'insatisfaction client à travers les « remontées » d'informations des commerciaux et du call-center. Cela suppose que l'outil de SCEM est alimenté plusieurs fois par jour par des informations qui remontent des

systèmes informatiques des opérateurs et des prestataires logistiques, et c'est en cela la principale limite de ces outils qui mélangent des systèmes informatiques hétérogènes et donc des informations de qualité inégale. Ainsi, même si la gestion des alertes et le SCEM sont des pratiques collaboratives qui peut permettre de renforcer les relations entre partenaires d'une même chaîne logistique, l'émergence encore récente des nouvelles technologies et l'absence de compatibilité des systèmes dans les milieux industriels sont à l'origine de freins technologiques et psychologiques qui retardent leur mise en œuvre effective.

I.3. LA GESTION DE LA QUALITÉ SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Certains objectifs de la gestion des alertes peuvent être mis en relation directe avec un ensemble de principes de management de la qualité, notamment ceux définis dans le cadre de la dernière version des normes ISO 9000. En effet, lorsque le SCEM et les outils associés se proposent d'enregistrer et de tracer les événements logistiques, on dénote une certaine proximité avec les objectifs de connaissance et de maîtrise du processus associée aux démarches modernes de management de la qualité. Les démarches qualité se sont radicalement transformées au cours des vingt dernières années en accord avec l'évolution de la gestion industrielle (Spalanzani, 2003) et s'appréhendent désormais non plus à l'échelle des entreprises individuelles, tel que l'envisageait jusqu'ici le management des opérations, mais au niveau de l'ensemble de la supply chain, ce qui a donné naissance à un nouveau champ de recherche, le Supply Chain Quality Management (Sila et al., 2006 ; Kuei et al., 2001). Le SCQM consiste à améliorer la qualité de la chaîne logistique en travaillant sur des variables clés partagées par l'ensemble des partenaires d'une chaîne logistique : l'orientation client, les relations fournisseurs, les contrôles qualité, la sécurité, les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance financière (Foster, 2008). On constate aujourd'hui que la gestion de projet, les approches de type résolution de problèmes menées conjointement et la mise en œuvre de systèmes d'information supports au réseau semblent constituer les moyens que favorisent les entreprises pour progresser collectivement, grâce à des relations partenariales qui s'établissent à long terme.

Les démarches de lean management ou les démarches six-sigma constituent de plus en plus le socle des stratégies supply chain (Martin, 2007). Ces démarches font référence à une méthodologie structurée de management visant à une amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus. Aujourd'hui, elles sont devenues incontournables dans les

entreprises en raison de la complexité du management moderne et de l'internalisation des processus qui imposent une vision plus globale des problèmes. En effet, les stratégies d'externalisation, les délocalisations, la recherche de fournisseurs à l'échelle mondiale (et notamment dans les pays à bas coûts), sont autant d'éléments qui ont conduit à une désintégration des chaînes de valeur et qui nécessitent le recours à des outils de gestion de projet qui encouragent les collaborations et automatisent les flux d'échange d'information. La gestion de la qualité, vue comme une pratique collaborative, peut permettre à des partenaires au sein d'une supply chain d'analyser les problèmes ensemble afin d'y apporter des solutions communes et dont les enjeux sont partagés.

I.4. LA GESTION PARTAGÉE DU CYCLE DE VIE DU PRODUIT

La gestion du cycle de vie du produit (ou Product Life Management – PLM) est à l'origine de nombreuses pratiques collaboratives qui vont impliquer les partenaires de la chaîne logistique à différents échelons. En effet, pour développer des produits compétitifs à forte marge, les équipes de conception à travers le monde doivent collaborer efficacement avec leurs partenaires internes et externes (Kim, 2001). Pourtant, les processus collaboratifs mis en place par de nombreux industriels échouent, sabotant les cycles de conception, menaçant la confidentialité des informations et ayant une incidence négative sur les bénéfices et les délais de commercialisation, voire sur la qualité des produits. De nombreuses études ont montré que plus le fournisseur ou le prestataire était intégré tôt dans les processus de conception et de développement des produits, plus les perspectives de gains étaient importantes, et surtout plus le fournisseur était fidélisé dans sa relation (Calvi, 2002 ; Monczka et al., 1997). Les enjeux de cette collaboration passent par le recueil, la saisie et l'échange sécurisé d'informations sur les produits et les processus, de la proposition initiale à la fin de vie en passant par la phase de conception.

Les relations collaboratives avec les fournisseurs permettent de développer rapidement des produits et d'améliorer le processus de conception par une collaboration en temps réel grâce à des systèmes qui facilitent l'échange des données de conception et de fabrication. On peut citer l'équipementier français Valeo qui met à la disposition de ses clients constructeurs son savoir-faire en recherche et développement. Le système « Stop & Go » qui permet à Citroën ou à Smart de proposer des véhicules plus économes et moins polluants est un exemple de cette collaboration réussie lors de la conception des produits. Cette relation peut être qualifiée

de gagnant-gagnant dans la mesure où elle permet à l'équipementier d'accroître son portefeuille de clients grâce à une offre innovante et aux constructeurs de vendre plus de véhicules.

En aval, une gestion collaborative du cycle de vie peut contribuer à réduire les délais de commercialisation (time to market) grâce à des produits orientés client, et dont les processus de production sont optimisés. Entre producteur et distributeur, la gestion du cycle de vie du produit porte d'avantage sur des aspects marketing lors de l'introduction sur le marché de nouveaux produits ou pour mieux gérer les promotions. Pour répondre le plus efficacement possible à la demande du consommateur, la supply chain se doit d'adapter ses moyens en dédiant des équipes aux produits en phase de mise sur le marché, aux produits sensibles (par exemple les « interdits de rupture ») ou encore aux clients de certains secteurs industriels stratégiques.

Le category management, ou gestion par catégorie, issu du concept d'ECR² est un autre mode de distribution collaboratif qui implique un partenariat étroit entre détaillants et fournisseurs. A cette fin, les uns et les autres doivent examiner le marché à l'aide d'instruments objectifs pour mieux servir le client. Cette gestion partagée des gammes suggère de gérer les produits par catégorie plutôt que référence par référence. Il ne s'agit pas simplement d'un regroupement commercial (produits d'une même marque par exemple), géographique (produits pour le marché asiatique par exemple) ou encore technique (produits frais par exemple), mais plutôt d'une typologie commune de demande qui inspire les regroupements (IGD, 1999). La gestion par catégorie a pu se développer grâce à l'informatique et aux systèmes d'aide à la décision mis au point par les consultants du secteur. Elle a considérablement changé le rôle de l'acheteur et du vendeur. En effet, la finalité d'une politique de category management est d'ajuster et d'adapter les moyens, les règles de gestion et les taux de qualité selon le profil de la demande, les priorités du moment, les contraintes du marché ou les attentes du consommateur. La collecte, la standardisation, la gestion et l'analyse de volumes de données à partir de sources multiples nécessitent un engagement en matériel informatique, logiciels et personnel de la part des deux partenaires. Par ailleurs, la

² L'ECR (Efficient Customer Response) est un concept stratégique qui a été développé aux Etats-Unis dès 1987 grâce à l'action conjointe et solidaire d'un grand distributeur américain et d'un industriel de dimension mondiale. Dans les démarches d'ECR, tous les acteurs de la chaîne logistique se donnent les moyens de s'unir et d'opérer ensemble en créant des relations de confiance et en échangeant par exemple l'information sur les ventes prévues ou les besoins des clients.

transformation de la masse des données recueillies par les lecteurs optiques du magasin en informations utilisables contribue largement au processus de construction de connaissances car c'est le producteur qui pilote l'analyse et qui définit des stratégies par catégories pour le compte du distributeur. En ce sens, les pratiques de category management peuvent servir d'ancrage aux processus d'apprentissage car elles permettent une meilleure intégration de la supply chain avale.

Les quatre familles de pratiques collaboratives que nous venons de décrire supposent un partage d'information entre les partenaires d'une même chaîne logistique qui vont les conduire à créer de la valeur en agissant ensemble sur des problèmes qu'ils ont en commun (la réduction de stocks, la sécurisation des approvisionnements, la fiabilité des prévisions, le contrôle de la qualité, etc.). Ces pratiques se traduisent donc par des bénéfices partagés entre les partenaires qui sont le résultat des améliorations apportées aux processus supportant la gestion effective des différents types de flux, comme le montre le tableau 2 ci-après.

Tableau 2 : Bénéfices partagés dans le cadre des pratiques collaboratives

Familles de pratiques collaboratives	Bénéfices partagés en termes de...	Indicateurs de création de valeur
1. Planification	Time to market Time to volume Coûts	Amélioration de la disponibilité des produits (diminution du taux de rupture en linéaire) Création de nouveaux outils de planification collaborative Augmentation de la rotation des stocks (meilleure gestion des coûts de stocks) Augmentation de la rapidité de mise en marché
2. Monitoring	Interactions personnelles	Meilleur échange d'information grâce à plus de confiance Amélioration des relations et limitation des conflits Prise de décision plus rapide
3. Qualité	Service Coûts	Amélioration de la fiabilité et de la réactivité du service aux clients plus en aval de la supply chain Amélioration du réapprovisionnement Augmentation de la flexibilité Production plus agile Amélioration de l'efficacité du transfert des commandes Réduction des temps de cycle d'ordonnancement
4. Gestion du cycle de vie	Produit Promotions	Optimisation des ressources Développement de connaissances partagées sur les marchés Amélioration de la compétitivité des politiques de prix Possibilité de personnaliser les produits plus facilement

Dans une deuxième partie, nous montrerons en quoi ces pratiques s'inscrivent dans un processus d'apprentissage interorganisationnel et dans quelle mesure les connaissances partagées par les partenaires d'une supply chain peuvent conduire à une plus grande intégration de la chaîne et contribuent donc à son agilité.

2. L'APPRENTISSAGE INTERORGANISATIONNEL (AIO) COMME VECTEUR D'INTÉGRATION DES CHAÎNES LOGISTIQUES

L'intégration des ressources externes est une problématique qui correspond à une mutation profonde des organisations industrielles et de leur environnement au cours des années quatre-

vingt dix et s'inscrit dans le débat initié par Lawrence et Lorsch (1967) sur l'arbitrage entre intégration et différenciation. L'intégration permet de réduire l'incertitude générée par les interactions multiples entre différents acteurs d'une supply chain (Fabbe-Costes, 2007). Ces interactions supposent des flux d'information fluides et transversaux entre les partenaires, entre les services d'une même entreprise ou entre des usines d'une même division ou d'une même entité, ainsi qu'une ouverture d'esprit dans le partage des pratiques logistiques. Alors que l'échange d'informations contribue à l'intégration des chaînes logistiques, il se traduit également par la création de connaissances qui enrichissent la représentation du réel des gestionnaires et permettent de réduire l'incertitude. Dans le contexte d'une chaîne logistique, cette connaissance est créée puis partagée par des acteurs interdépendants qui constituent les différents maillons de la chaîne. Elle s'exprime à travers des outils, des compétences et des méthodes qui contribuent à sa mémorisation et à sa diffusion à l'intérieur de chaque entreprise, et implique donc une nouvelle forme d'apprentissage qui peut être qualifié d'interorganisationnel (AIO) (Rebolledo, Nagati et Halley, 2008). Considérer une chaîne logistique comme une organisation apprenante implique trois niveaux d'analyse :

1) quels sont les outils qui permettent le développement d'un processus d'apprentissage interentreprises ? Il s'agit notamment d'analyser si les pratiques collaboratives que nous avons identifiées dans la première partie peuvent servir de support à un processus classique de création de connaissances.

2) Quelles sont les compétences nécessaires à la réalisation d'un processus d'AIO ? Existe-t-il des compétences spécifiques qui facilitent sa réalisation ?

3) Quel contexte permet la mémorisation et la diffusion des connaissances ? Ces connaissances peuvent-elles être stockées puis réutilisées à l'échelle de chaque entreprise de la supply chain ?

Les réponses à ces questions constituent autant d'éléments de compréhension du processus d'AIO qui nous amèneront à définir un cadre d'analyse qui sera présenté dans la partie 2.4.

2.1. LES OUTILS SUPPORTS AU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE INTERORGANISATIONNEL

Une supply chain peut être considérée comme une organisation virtuelle dont les membres sont reliés électroniquement par les flux d'information (voir figure 1), ce qui permet de la

considérer comme une organisation quasi-intégrée (Allen et Hauptman, 1994). Cette intégration par les échanges d'information permet de favoriser des processus d'apprentissage qui vont impliquer plusieurs partenaires d'une chaîne logistique, particulièrement observables lors de certaines pratiques collaboratives qui ont été présentées dans la première partie.

L'acquisition et le partage de connaissances passent nécessairement par l'utilisation d'outils et de systèmes d'information qui vont soutenir le processus d'apprentissage. Aujourd'hui, les outils de management de l'information n'ont plus pour unique but de traiter des données, mais représentent un facilitateur de la communication et de la coopération entre les acteurs, c'est-à-dire « un couplage participatif qui fait émerger du sens, et permet la capitalisation et la diffusion de la connaissance collective ainsi construite » (Prax, 1997).

Si l'implantation de systèmes d'information, et notamment les ERP, a déjà largement amélioré la performance interne des entreprises, le développement d'outils permettant de créer des « liens intelligents » (smart links) entre l'entreprise et ses clients et/ou ses fournisseurs semble présenter de nouvelles opportunités de gains et de productivité. Au cours des dix dernières années, les systèmes d'information ont évolué vers des outils de plus en plus transversaux et capables d'échanger des informations et des processus de travail entre plusieurs organisations. Les recherches les plus récentes sur les ERP montrent une évolution de ces systèmes dans trois directions : 1) ils intègrent de plus en plus une dimension interorganisationnelle en connectant l'entreprise en amont avec ses fournisseurs et en aval avec les distributeurs; 2) ils permettent aux processus internes de se connecter avec d'autres processus plus virtuels ; 3) ils combinent une approche intelligente des systèmes qui permet de piloter la performance à différents niveaux (Koh, Gunasekaran and Rajkumar, 2008). Un bon exemple est donné par la solution CRM de SAP qui se définit comme une plate-forme centrale sur laquelle les différents canaux de distribution traditionnels viennent se greffer. Ce noyau dur est couplé à un entrepôt de données (data warehouse) permettant l'unicité des données et les utilisateurs y accèdent via un portail unique, troisième élément de l'architecture. En amont, les éditeurs proposent désormais un ensemble de méthodes et d'outils pour coordonner les processus de gestion d'une entreprise avec ceux de ses fournisseurs clés et accroître ainsi leur efficacité. Ces solutions permettent notamment de prévoir les comportements d'achat, de raccourcir les cycles d'approvisionnement et de collaborer avec les fournisseurs en temps réel. Les dépenses d'approvisionnement se trouvent ainsi réduites et les acheteurs peuvent travailler de façon plus intensive avec un pool de fournisseurs plus important.

L'utilisation de technologies de l'information et de la communication (TIC) est souvent associée à la mise en œuvre des pratiques collaboratives car la capacité à échanger de l'information permet de partager une même vision des attentes et des besoins exprimés par le consommateur final (CEFRIIO, 2003).

Enfin, les travaux de J.E. Scott (2000) permettent d'expliquer, grâce à une méthodologie fondée sur la grounded theory, comment et pourquoi les technologies de l'information (IT) facilitent l'apprentissage interorganisationnel. Basée sur l'approche fondatrice proposée par C. Argyris et D.A. Schön en 1978, la recherche avance que les liens électroniques facilitent tous les niveaux d'apprentissage, et que, à un niveau élevé, la collaboration interorganisationnelle semble catalyser le processus d'apprentissage en stimulant la reconsidération des pratiques actuelles. Les connaissances tacites en termes de savoir-faire, expertise, et les compétences spécifiques au contexte semblent plus difficiles à capitaliser à travers les systèmes d'information, mais les échanges et les interactions entre les partenaires permettent de les transformer en connaissances explicites et ainsi de les codifier afin de pouvoir les utiliser en tant qu'informations transactionnelles (Nonaka, 1994 ; Polanyi, 1983). Il semble cependant que l'apprentissage interorganisationnel ait besoin des deux types de connaissance (tacite et explicite) pour se concrétiser au sein des chaînes logistiques (Scott, 2000). En effet, les systèmes d'information ne permettent pas à eux seuls d'intégrer les partenaires d'une chaîne logistique même si nous avons montré qu'ils facilitent et soutiennent la construction de connaissances partagées. D'autres facteurs doivent être pris en compte et analysés pour comprendre comment se développe l'apprentissage dans un contexte interorganisationnel.

2.2. LE DEVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES SPECIFIQUES

Nous venons de voir que les systèmes d'information permettaient d'établir une meilleure communication entre les acteurs d'une supply chain. Cependant, la communication si efficace soit elle, ne permet pas à elle seule d'atteindre les objectifs en matière de satisfaction des clients, c'est-à-dire l'atteinte d'un taux de service maximum. Le besoin de collaboration entre les partenaires apparaît comme évident, même si la construction de relations plus étroites entre certains partenaires peut sembler difficile, voire impossible à réaliser. Si les systèmes d'information apparaissent clairement comme des leviers de la performance logistique, il nous

semble également pertinent de comprendre quels sont les facteurs qui permettent aux pratiques collaboratives de se mettre en place au sein d'une supply chain.

Différentes théories permettent de donner un cadre d'analyse aux relations collaboratives. La théorie de la structuration, proposée par A. Giddens (1984) permet de mieux comprendre la construction du réseau ou, plus exactement, du système de collaboration entre les partenaires du réseau en dépassant la vision traditionnelle des relations entre partenaires. La simple relation d'agence régulée par des contrats ou par des systèmes d'assurance qualité est remplacée par une plus grande socialité, positionnant l'action et les liens entre les personnes au centre même de la relation. Elle positionne la compréhension de la collaboration dans une logique itérative stabilisée par la construction progressive d'une organisation chargée de perpétuer cette collaboration. Cette théorie permet d'aborder la question du « comment » dans l'analyse de la construction d'une relation collaborative car elle permet d'observer comment se construisent connaissances et compétences collaboratives, cependant elle ne permet pas de comprendre quels sont les objets échangés au cours de la relation client-fournisseur, et dans quelles conditions cet échange s'effectue.

La théorie du don, développée par un sociologue français au début des années vingt, nous semble également utile pour apporter un éclairage complémentaire sur la nature des échanges lorsque deux entreprises collaborent (Mauss, 1923-1924). Cette théorie enrichit la nature des objets échangés (données, informations et compétences) d'un troisième objet, le don (Alter, 2002). Le don peut ainsi être abordé comme un facteur structurant des échanges qui permet de comprendre comment les acteurs articulent simultanément le registre du calcul (égoïsme) et le registre du don (altruisme) pour parvenir à coopérer. Les relations entre personnes se situent alors au centre de la socialité et s'organisent autour d'une circularité donner-recevoir-rendre (le système du don). Ce cycle génère un endettement mutuel qui explique mieux la coopération que le contrat. Cependant, cette théorie s'attache davantage aux relations individuelles (dimension humaine de la collaboration) qu'aux relations entre organisations, ce qui peut constituer une limite à son utilisation. L'analyse des comportements individuels doit donc être rapprochée d'une analyse des pratiques organisationnelles pour aller plus loin dans la compréhension des processus collaboratifs. En effet, le principal obstacle dans le développement de relations collaboratives est que les entreprises ne savent pas comment les mettre en œuvre, ni quelles sont les étapes qui vont leur permettre de mieux se connecter à leurs partenaires, ou quel type de support technique favorisent cette connexion. En d'autres

termes, comment transformer une relation commerciale classique (par définition antagoniste) en une relation collaborative ?

Enfin, une étude récente a permis de montrer que le développement de connaissances partagées à plusieurs niveaux peut permettre aux partenaires d'une chaîne logistique de développer des compétences collaboratives (Evrard Samuel et Spalanzani, 2009). Ce partage de connaissances s'opère à travers la mise en œuvre d'actions spécifiques qui visent à synchroniser des informations et des modes opératoires entre les différentes fonctions (production, administratif, distribution, commercial...). Cette synchronisation nécessite une relation étroite entre les partenaires pour construire en commun certains processus (planification) et mettre en œuvre un management proactif des exceptions qui permet d'anticiper les problèmes et d'agir avant qu'ils ne se produisent (gestion des événements).

2.3. LA MÉMORISATION ET LA DIFFUSION DES CONNAISSANCES

Au-delà de la nécessaire coordination des différents acteurs et services impliqués dans l'amélioration de la gestion de la chaîne logistique au sein même de l'entreprise, l'intégration des partenaires commerciaux reste complexe car elle oblige à un travail en commun qui suppose la construction d'une relation de confiance, sans laquelle un environnement collaboratif ne peut se créer (Dodgson, 1993 ; Lewicki et Bunker, 1996).

La notion d'environnement n'est pas nouvelle pour justifier la nécessité d'un contexte particulier lors de l'intégration de ressources externes. Elle a par exemple été mobilisée pour comprendre comment et dans quelles conditions étaient transférées les ressources acquises lors d'opérations de fusion/acquisition (Haspeslagh et Jemison, 1991).

Dans un autre domaine, les travaux d'I. Nonaka et H. Takeuchi (1995) qui portent sur les conditions de création du Ba, c'est-à-dire le contexte de mise en commun des connaissances, donnent des éléments pour comprendre comment ces connaissances sont créées et utilisées en interaction. Dans le processus de création de la connaissance, chaque phase du modèle SECI se déroule dans un contexte spécifique. Le Ba se crée dans la phase de socialisation, il se caractérise par le dialogue dans la phase d'externalisation, il se systématise dans la phase de combinaison et devient un contexte de référence dans la phase d'internalisation, ce qui permet à l'entreprise de constituer un capital de connaissance). La mémorisation des compétences acquises ne peut se faire sans cet enchaînement de relations et d'échanges qui se construit

avec le temps, et qui constitue un capital de connaissance dynamique, au sens de Nonaka et Takeuchi. Ce capital de connaissance s'enrichit des échanges interentreprises et constitue alors un actif spécifique qui limite l'opportunisme entre les partenaires. En effet, si les échanges entre les partenaires sont plutôt de nature tacite et individuelle au démarrage de la relation (compétences des individus, routines organisationnelles), ils évoluent dans le temps, notamment grâce aux systèmes d'informations qui permettent de les structurer, vers un ensemble de connaissances explicites qui est partagé à un niveau interorganisationnel (documents partagés, base de données communes, plateformes d'échanges de données, etc.).

Dans le contexte d'une supply chain, on peut observer que les démarches de résolution de problèmes partagées par les partenaires contribuent à transformer des connaissances tacites en connaissances explicites, puis à nouveau en connaissances tacites. Elles peuvent notamment se traduire par la création d'indicateurs de performance communs qui améliorent le pilotage de la chaîne en temps réel, ou par la réalisation d'expériences qui conduisent à la construction de connaissances partagées. On retrouve ici la notion de Ba, c'est-à-dire l'existence d'un cadre d'action partagé par un groupe d'individus (Nonaka et Konno, 1998). La réciprocité du partenariat ainsi que les relations individuelles sont à ce stade, particulièrement déterminantes car elles permettent le renforcement de la confiance entre les acteurs. On observe alors le passage d'une confiance rationnelle vers une confiance affective, davantage basée sur les sentiments ou les émotions, et qui implique un respect mutuel et un engagement des partenaires qui contribuent à solidifier la relation et facilitent la diffusion des connaissances.

2.4. PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE INTERORGANISATIONNEL

Les développements qui précèdent nous conduisent à proposer un modèle d'analyse du processus d'AIO qui montre comment les informations échangées entre les partenaires d'une chaîne logistique se transforment en connaissances, par un processus continu d'interactions dynamiques entre des connaissances tacites et des connaissances explicites (voir figure 2). Ce modèle s'inspire du cycle SECI proposé par Nonaka et Takeuchi en 1995 mais ne sous-entend pas l'existence d'une spirale de la connaissance. Chaque projet, ou problème spécifique géré en commun par des acteurs d'une même chaîne logistique peut faire l'objet d'une boucle d'apprentissage qui aboutit à la création de nouvelles connaissances.

Figure 2 : Modèle d'analyse du processus d'AIO dans une supply chain

<p>1. ECHANGE D'INFORMATION <i>Nature des informations échangées :</i> Opérationnelles (liées aux transactions) Tacites <i>Outils utilisés :</i> Systèmes d'information indépendants</p> <p>⇒ <i>Les partenaires apprennent à travailler ensemble dans un contexte favorable</i></p>	<p>2. PARTAGE D'INFORMATION <i>Nature des informations échangées :</i> Décisionnelles (indicateurs de performance) Tacites ⇒ Explicites <i>Outils utilisés :</i> Echanges de fichiers, Extranet, Langages partagés :EDI, DDL</p> <p>⇒ <i>Les partenaires travaillent ensemble en s'appuyant sur leurs compétences</i></p>
<p>4. ASSIMILATION DES CONNAISSANCES ACQUISES <i>Nature des informations échangées :</i> Construction des informations ensemble en temps réel Explicites ⇒ Tacites <i>Outils utilisés :</i> Démarches de résolution de problèmes, amélioration continue</p> <p>⇒ <i>Les partenaires apprennent de ce qu'ils ont partagé et la connaissance est diffusée</i></p>	<p>3. CONSTRUCTION PARTAGEE DE CONNAISSANCES <i>Nature des informations échangées :</i> Stratégiques (prévisions, savoir-faire) Explicites <i>Outils utilisés :</i> Outils développés en commun (plateformes Web, portails, etc.)</p> <p>⇒ <i>Les partenaires partagent et créent des connaissances nouvelles</i></p>

Les pratiques collaboratives au sein d'une supply chain que nous avons décrites dans la première partie impliquent l'échange d'informations techniques et complexes, qu'il est en général difficile de communiquer, soit pour des raisons de confidentialité, soit parce que ces informations sont incomplètes ou en transformation constante. Elles supposent donc un ensemble de connaissances tacites qui permet de les comprendre et de les interpréter justement. La transformation de ces connaissances tacites en connaissances explicites s'effectue généralement par le biais des systèmes d'information qui obligent les partenaires à formaliser les informations qu'ils souhaitent échanger. Cet échange représente bien souvent une première étape dans le processus de construction de la confiance. Elle correspond à la création d'une confiance de type cognitif entre les partenaires, c'est-à-dire basée sur la reconnaissance de la compétence de l'autre, sa responsabilité, son intégrité ou encore son honnêteté (McAllister, 1995).

On observe également que plus la nature des informations échangées entre les partenaires est complexe, plus elle implique un niveau de communication élevé, et donc des outils qui s'orientent davantage vers des démarches de résolution de problèmes ou d'amélioration continue que de simples applications informatiques. Par ailleurs, plus les informations échangées se situent à un niveau de décision qui impacte des choix en matière de planification

de la supply chain, plus elles peuvent être qualifiées de stratégiques pour les partenaires, au sens où elles engagent des décisions qui impactent leurs propres ressources (notamment les choix en matière d'ajustement des niveaux de stocks ou de réapprovisionnement).

CONCLUSION

Ancrée dans la théorie des ressources, la littérature sur la connaissance et notamment les auteurs ayant contribué à l'approche « Knowledge Based View », postulent que les ressources fondées sur la connaissance confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel durable. Nous cherchons à montrer que l'évolution des organisations vers des modèles plus transversaux et décloisonnés transpose le processus d'apprentissage à une échelle interorganisationnelle et autorisent les partenaires d'une même chaîne logistique à créer ensemble de nouvelles connaissances qu'elles partagent puis réutilisent avec d'autres partenaires.

A partir du modèle proposé, nous pouvons émettre plusieurs hypothèses sur les conditions de mise en œuvre d'un processus d'apprentissage interorganisationnel (AIO) au sein d'une supply chain.

- 1) Les pratiques collaboratives entre partenaires d'une supply chain s'inscrivent dans un contexte collaboratif favorable qui influence positivement la création de nouvelles connaissances.
- 2) Les freins à la mise en œuvre de pratiques collaboratives au sein d'une supply chain sont essentiellement des freins culturels.
- 3) Les systèmes d'information et les technologies de communication viennent en support des pratiques collaboratives mais n'ont pas nécessairement besoin d'être très complexes pour permettre au processus d'AIO de se mettre en place.
- 4) La création de connaissances partagées passe par la constitution d'équipes communes qui deviennent les vecteurs du projet et qui permettent au processus d'apprentissage de se réaliser.
- 5) Les échanges informels entre partenaires influencent positivement la mise en œuvre de pratiques collaboratives dans la supply chain.

Cet article vise à montrer que les pratiques collaboratives influencent positivement la diffusion de nouvelles connaissances à l'intérieur de la supply chain. Une étude quantitative

en cours qui porte sur un échantillon de 180 personnes interrogées par le biais d'un questionnaire va nous permettre d'apporter des éléments de résultat concrets sur ces différentes hypothèses, et notamment de repérer quelles sont les situations les plus propices à la création de connaissances partagées et par quelles phases passe la relation entre les partenaires pour garantir le transfert et la création de nouvelles connaissances.

RÉFÉRENCES

Aaker D.A., *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, 1991.

Allen T.J., Hauptman O., "The Influence of Communication Technologies on Organizational Structure : A Conceptual Model for Further Research", in T.J. Allen and M.S. Scott-Morton (eds.), *Information Technology and the Corporations of the 1990's: Research Studies*, New York, Oxford University Press, 1994, 475-483.

Alter N., « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS*, n°20, 2002.

Argyris C., Schön D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Westley Publishing Company, 1978.

Aviv Y., "On the Benefits of Collaborative Forecasting Partnerships Between Retailers and Manufacturers", *Management Science*, 53 (5), 2007, 777-794.

Bagchi P., Skjott-Larsen T., Soerensen L., Supply chain integration : a European Survey, *International Journal of Logistics Management*, 16 (2), 275-294.

Barrat, M. and Oliveira, A. "Exploring the Experiences of Collaborative Planning Initiatives", *International Journal of Logistics Management*, 31 (4), 2001, 266-289.

Barrat, M. « Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain », *Supply Chain Management : An International Journal*, 9 (1), 2004, 30-42.

Becker, J.F.F., Verdjuin, T.M., Kumar, K., « Supply chain collaboration across strategic, tactical, and operational planning », 2004, available at www.klikt.org/docs/PPhr175.pdf

Bittner M., « E-Business Requires Supply Chain Event Management », AMR Research Report, November 2000.

Bowersox, D.J., Closs, D.J., Stank, T.P., « How to master cross-enterprise collaboration », *Supply Chain Management Review*, 7 (4), 2003, 18-27.

Bréchet J.P., Desreumeaux A., *Le thème de la valeur en sciences de gestion. Représentations et paradoxes*. Actes des XIV^{èmes} journées nationales des IAE, Nantes, 1998, tome 1, 27-52.

Calvi, R. « La Conception Collaborative Interentreprises (CCI) : proposition de typologie et préconisations managériales. » *Actes du Colloque IPI 2002*, Grenoble, 2002.

CEFRIO, « La collaboration dans les PME manufacturières : d'abord un défi de gestion ? », 2003.

Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving services*, Second edition, Financial Times/prentice Hall, London, 1998.

Crum C. and Palmatier G.E., “Demand Collaboration: What’s Holding Back?”, *Supply Chain Management Review*, Jan./Feb. 2004, 54-61.

Danese P., “Collaboration Forms, Information and Communication Technologies and Coordination Mechanisms in CPFR, *International Journal of Production Research*, 44 (16), 2006, 3207-3226.

Dodgson M., “Learning, Trust and Technological Collaboration”, *Human Relations*, 46 (1), 1993, 77-96.

Evrard Samuel K., “Sharing Demand Signals: A New Challenge to Improve Collaboration within Supply Chains”, *5th International Congress of Logistics Research (RIRL)*, 24-26 septembre 2008, Avignon, France.

Evrard Samuel K., Spalanzani, A., « Developing Collaborative Competencies within Supply Chains », *International Journal of Information Technology and Management*, Special Issue, 8 (2), 2009, 146-160.

Fabbe-Costes N., « La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile », In *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, coordonné par Paché G. et Spalanzani A., PUG, 2007, 19-43.

- Fawcett S., Magnan G., The rhetoric and reality of supply chain integration, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32 (5), 339-361.
- Frohlich M., Westbrook R., Arcs of integration : an international study of supply chain stratégies, *Journal of Operations Management*, 19 (2), 185-200.
- Fréry F. « Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle », in *Repenser la stratégie*, dirigé par H. Laroche et J.P. Nioche, Vuibert, 1998, 61-84.
- Fréry F., *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert, 1999.
- Foster Jr S.T., « Toward an understanding of supply chain quality management », *Journal of Operations Management*, 26 (4), 2008, 461-467.
- Giddens A., *The Constitution of Society : Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press, 1984.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A., "Guest editors' introduction to the special issue: strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, 199-201.
- Harrington L., "9 Steps to success with CPFR", *Transportation and Distribution*, April 2003, 50-52.
- Haspeslagh P.C., Jemison D.B., *Managing acquisitions : creating value through corporate renewal*, The Free Press, 1991.
- Hirigoyen G., « Stratégie et Finance – Approche par la création de valeur », in *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Y. Simon et P. Joffre, Economica, 1997, 3064-3092.
- Holweg, M., Disney, S., Holmstrom, J. and Smaros, J., « Supply chain collaboration: making sense of the strategic continuum », *European Management Journal*, 23 (2), 2005, 170-181.
- Houssiaux J., « Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants de l'industrie », *Revue économique*, mars 1957, 221-247.
- Institute of Grocery Distribution (IGD), *Category Management in Action*. London: IGD Business Publications, 1999.
- Jensen M.C., Meckling W.H., « Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, 305-360.

Kemmeter J., Knickle K., « Supply Chain Event Management in the Field: Success with Visibility », AMR Research Report, 2002.

Kim B., « Coordinating an innovation in supply chain management », *European Journal of Operational Research*, vol. 123, 2001, 568-584.

Koh S.C.L., Gunasekaran A., Rajkumar D., « ERP II: The involvement, benefits and impediments of collaborative information sharing », *International Journal of Production Economics*, 113 (1), 2008, 245-268.

Kuei C., Madu C.N., Lin C., « The relationship between supply chain quality management practices and organizational performance », *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (8), 2001, 864-872.

Lancini A., « Vers une gestion des connaissances dans les chaînes logistiques multi-acteurs : état des lieux et perspectives », In *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, coordonné par Paché G. et Spalanzani A., PUG, 2007, 233-251.

Lawrence P., Lorsch J., « Differentiation and Integration in Complex Organizations » *Administrative Science Quarterly*, 12, 1967, 1-30.

Lefay-Durand A., Poulin D., Beauregard R., Kozak R., « Relations interorganisationnelles et création de valeur », *Revue française de gestion*, n°164, 2006, 205-227.

Lee H.L., Padmanabhan V., Whang S., Information distorsion in a supply chain : the bullwhip effect, *Management Science*, 43 (4), April 1997, 546-558.

Lewicki R.J., Bunker B.B., "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", in R. Kramer and T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996, 114-139.

Martin J.W., *Lean Six Sigma for Supply Chain Management*, Mac Graw Hill, 2007.

Mauss M., « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives », *l'Année Sociologique*, seconde série, 1923-1924.

McAllister D.J., "Affect- and cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, 38 (1), 1995, 24-60.

McCarthy, T.M., Golicic, S.L., (2002) 'Implementing collaborative forecasting to improve supply chain performance', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32 (6), 431-454.

Min, S., Roath, A.S., Daugherty, P.J., Genchev, S.E., Chen, H., Arndt, A.D. and Richey, R.G., (2005) 'Supply chain collaboration: what's happening?' *The International Journal of Logistics Management*, 16 (2), 237-256.

Monczka R., Ragatz G.L., Handfield R.B., Trent R., Frayer D., "Supplier Integration into New Product Development: a Strategy for Competitive Advantage", rapport du Michigan State Institute, 1997.

Nonaka I., "A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5 (1), 1994, 14-37.

Nonaka I., Konno N., « The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation », *California Management Review*, 40 (3), Spring 1998, 40-54.

Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.

Otto A., « Supply Chain Event Management: Three Perspectives », *The International Journal of Logistics Management*, 14 (2), 2003, 1-13.

Paché G., Paraponaris C., *L'entreprise en réseau*, P.U.F., Paris, 1993.

Paché G., « Relations non hiérarchiques, réseaux et manœuvres logistiques », *Direction et Gestion des Entreprises*, n°136-137, juillet-août, 1992.

Pagell M., Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations purchasing and logistics, *Journal of Operations Management*, 22 (5), 459-487.

Porter M., *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 1986.

Polanyi K., *The Great Transformation*, 1944, *La grande transformation*, Gallimard, Paris, 1983.

Powell W., "Hybrid Organizational Arrangements: New Forms or Transitional Development ?", *California Management Review*, vol. 30, n°1, 1987, pp. 67-89.

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

Prax J.Y., *Manager la connaissance dans l'entreprise*, INSEP Editions, Paris, 1997.

Rebolledo C., Nagati H., Halley A., « Apprentissage inter-organisationnel dans la chaîne logistique : le point de vue des fournisseurs », *Conférence ASAC 2008*, Halifax, Nouvelle Ecosse.

Roy J., Landry S., Beaulieu M., « Collaborer dans la chaîne logistique : Etat des lieux », Cahier de recherche n°06-01, mars 2006.

Scott J.E., Facilitating Interorganisational Learning with Information Technology, *Journal of Management Information Systems*, 17 (2), 2000, pp.81-113.

Simatupang, T.M. and Sridharan, R. (2005) 'An Integrative Framework for Supply Chain Collaboration', *International Journal of Logistics Management*, 16 (2), 257-274.

Spalanzani A., « Evolution et perspectives de l'organisation et de la gestion industrielle : l'impact des systèmes d'information », in *Présents et futurs des systèmes d'information*, coordonné par Caron-Fasan M.L. et Lesca N., PUG, 2003, 19-43.

Sila I., Ebrahimpour M., Birkholz C., « Quality in supply chains: an empirical analysis », *Supply Chain Management: An International Journal*, 11 (6), 2006, 491-502.

Suleski J., Quirk C., « Supply Chain Event Management: The Antidote for Next Year's Supply Chain Pain », AMR Research Report, 2001.

Williamson, O.E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York, 1985.

Winter S.G., « On Coase, Competence and Corporation », *Journal of Law, Economics and Organizations*, 4, 1988, 163-180.