

Pratiques de collaboration dans la chaîne logistique industrielle

Collaborative practices in the industrial supply chain

MOUNIR Younes

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr - Maroc

Équipe de Recherche en Management Logistique et Systèmes d'Information (ERMLSI)

Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)

y.mounir@uiz.ac.ma

GOUIFERDA Fatima

Doctorante

Faculté des Sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr - Maroc

Équipe de Recherche en Management Logistique et Systèmes d'Information (ERMLSI)

Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)

fatima.gouiferda@gmail.com

Date de soumission : 27/02/2020

Date d'acceptation : 23/04/2020

Pour citer cet article :

MOUNIR Y. & GOUIFERDA F. (2020) «Titre de l'article », Revue Internationale des Sciences de Gestion «
Volume 3 : Numéro 2 » pp : 410 – 422

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3776984>

Résumé

Le contexte des entreprises étudiées est caractérisé par un faible volume de production et des difficultés à réaliser des économies d'échelle, du fait de l'étroitesse du marché local. Ces contraintes ont poussé les entreprises, à intégrer des chaînes logistiques avec leurs partenaires afin de garantir leur survie. Ceci leur a permis de collaborer pour obtenir des avantages concurrentiels en termes de coûts et de délais. Notre objectif, à travers cette étude, est d'explorer l'existence des pratiques collaboratives dans les chaînes logistiques en menant une étude qualitative auprès des responsables de huit partenaires de la chaîne logistique amont appartenant au même secteur de l'industrie. La collecte des données s'est faite à travers des entretiens semi-directifs avec huit responsables opérant chacun dans l'une des huit entreprises cibles de notre étude qualitative. Les résultats ont démontré que les relations inter-organisationnelles ne se fondent pas nécessairement, au stade initial, sur les dimensions relationnelles, et l'échange d'information est l'unique pratique collaborative exercée malgré l'absence des systèmes d'information inter-organisationnels.

Mots clés : Chaîne logistique ; pratiques collaboratives ; avantage concurrentiel ; système d'information ; étude qualitative.

Abstract

The context of the companies studied is characterized by a low volume of production and difficulties in achieving economies of scale, due to the narrowness of the local market. These constraints have pushed companies to integrate supply chains with their partners in order to guarantee their survival. This allowed them to collaborate to gain a competitive advantage (cost and time). Our objective, through this study, is to identify existing collaborative practices by conducting a qualitative study with the managers of eight partners in the upstream supply chain in the industrial sector. Data collection was done through semi-structured interviews with eight managers, each operating in one of the eight target companies in our qualitative study. The results showed that inter-organizational relationships are not necessarily based initially on relational dimensions, and information exchange is the only collaborative practice exercised despite the absence of inter-organizational information systems.

Keywords: Supply chain; collaborative practices; competitive advantage; information systems, qualitative study.

Introduction

Dans le monde des affaires actuel, caractérisé par une concurrence acharnée, les entreprises ont réalisé que la compétitivité a évolué d'un niveau inter-organisationnel, à un niveau intégrant la compétition entre les chaînes logistiques (Cigolini, et al., 2004), pour mieux s'adapter aux changements futurs de l'environnement instable. Les chaînes logistiques ont adopté de ce fait des stratégies de collaboration, parues mi-1990, et qui encouragent les entreprises à coopérer au lieu d'agir individuellement sur le marché (Corso, et al., 2010). La collaboration a démontré son rôle dans la gestion efficace de la chaîne logistique et les entreprises prennent de plus en plus compte de son importance (Son & Sheu 2008). Elle désigne un processus d'appui à la stratégie globale de la gestion de la chaîne logistique, qui engage l'entreprise et plusieurs autres partenaires, à planifier ensemble, et fixer des objectifs en commun, pour faire face aux défis, et répondre au mieux aux besoins des consommateurs (Fawcett, et al., 2008b). Les formes qu'elle peut prendre sont : verticale (collaboration avec fournisseurs et clients), horizontale (entre des concurrents), et latérale en combinant les deux formes (Chan & Prakash 2012). Ses différentes activités sont en nombre de sept : le partage d'information, la congruence des objectifs, la synchronisation des décisions, l'alignement des incitations, le partage des ressources, la communication collaborative, la création conjointe des connaissances (Cao et Zhang 2011). Toutefois, la réussite de la collaboration peut être entravée par certaines barrières, qui doivent être identifiées comme étape préalable pour dépasser les forces résistantes (Fawcett, et al., 2012).

La collaboration s'est propagée au niveau international dès son apparition, et dans des secteurs d'activités, notamment la grande distribution, l'industrie automobile...

Au niveau national, les études faites sur la collaboration, concerne principalement la collaboration verticale, intégrant des acteurs de la même chaîne, en impliquant le fournisseur, le producteur et le client. La plupart des études faites dans ce sens ont été mené dans le secteur automobile (Mamad, et al., 2013 ; Ait el kadi, 2018). Néanmoins, d'autres études ont été appliqué au champ d'activité agro-alimentaire, dont certaines entreprises par exigence réglementaire peuvent recourir à une collaboration horizontale (Badraoui, et al., 2019), mais très limitée. De ce fait, nous nous sommes focalisés sur huit entreprises appartenant à une même branche d'activité afin de soulever les traits principaux des pratiques de collaboration dans le contexte marocain.

Dans cet article, nous tentons de connaître, comment les entreprises membres d'une même chaîne logistique aperçoivent la collaboration ? et comment elles l'exercent ? pour répondre à ces questions de recherche nous avons mené une étude qualitative, en procédant à des entretiens semi-structurés, dont l'objectif de cerner la perception de la collaboration dans la chaîne logistique chez les praticiens et d'explorer ses pratiques sur le terrain d'étude (secteur industriel) en termes de formes, d'activités, de contraintes, et de préalables. Nous présentons dans un premier lieu, l'état de l'art sur la collaboration, suivie par la méthodologie d'approche. Par la suite, nous énonçons l'analyse et les résultats dégagés de nos entretiens. Enfin, nous concluons notre article après une discussion des résultats.

1. Revue de littérature

La collaboration dans la chaîne logistique a fait objet d'une multitude de recherche et d'études empiriques depuis son apparition. Certains auteurs, ont apporté une définition du concept de collaboration dans les chaînes logistiques (*supply chain collaboration*), d'autres ont distingué ses formes, ses avantages, ses activités, et les barrières qui peuvent entraver son succès. Néanmoins, malgré ces tentatives de compréhension de la collaboration, elle demeure encore difficile à assimiler (Simatupang, 2005 ; Min, et al., 2005 ; et Holweg, 2005).

1.1.La collaboration : genèse du concept et ses formes

Collaborer, dans le dictionnaire Larousse, c'est travailler de concert avec quelqu'un d'autre, l'aider dans ses fonctions ; participer avec un ou plusieurs autres à une œuvre commune.

La définition de la collaboration dans la littérature, montre qu'il n'existe pas de consensus sur ce concept, et qu'au fil des années son évolution, tend vers des éléments communs la caractérisant en tant qu'un travail organisationnel sous forme de processus, et un engagement à travailler ensemble pour la réalisation des objectifs mutuels. En effet, Gray (1989) et Mintzberg et al. (1996) : ont porté une définition dont le point commun est que la collaboration consiste à chercher et concevoir un ensemble de solutions à des problèmes, que les entreprises peuvent affronter. Kanter (1994) et Lambert (1999) l'ont pris dans son ensemble en tant que relations interentreprises se traduisant par des valeurs et performances supérieures que si l'entreprise travaille individuellement. Narus et Anderson (1996) adhèrent à cette contribution tout en insistant sur la nécessité d'un partage de ressources et des capacités. Les définitions de Schrage (1990), Stank et al. (2001) et Bowersox et al. (2003) se croisent

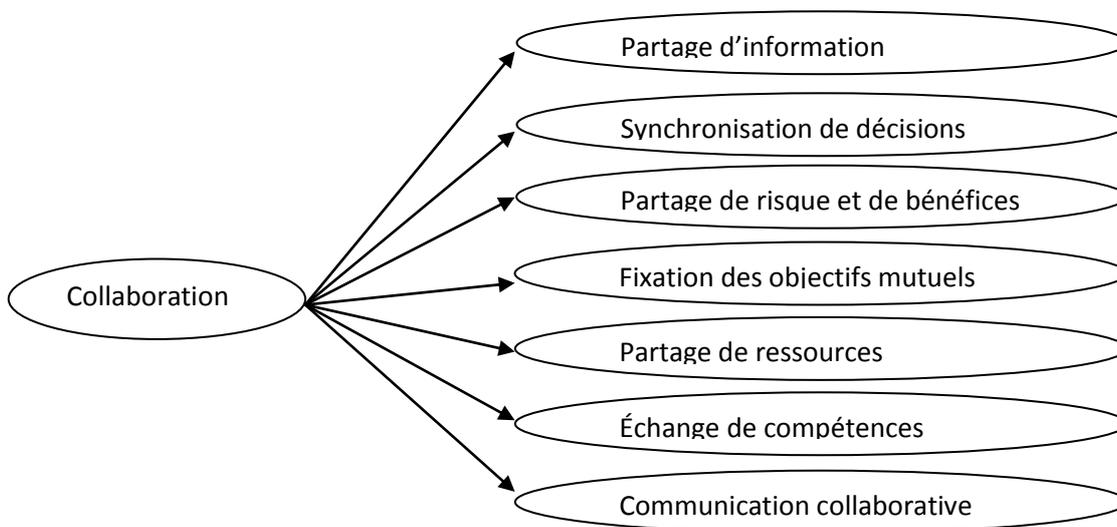
dans le fait que la collaboration est un processus d'engagement à travailler ensemble sur des objectifs communs. La proposition de Horvath (2001) a mis le point sur l'importance stratégique de la collaboration et son efficacité dans le succès de la gestion de la chaîne logistique. Pour Simatupang et Sridharan (2002 ; 2004 ;2008), les trois définitions citées dans leurs articles au fil des années, ont statué toutes sur le fait que la collaboration est un moyen pour deux ou plusieurs entreprises qui engagent des efforts communs, et des objectifs communs pour améliorer les performances à long terme pour tous membres de la chaîne et créer un avantage concurrentiel.

Nous concluons de ces définitions avancées que les trois composantes complémentaires essentielles du concept de la collaboration dans une chaîne logistique sont : un processus d'engagement entre deux ou plusieurs entreprises, travailler et fournir des efforts ensemble, fixer des objectifs mutuels afin d'améliorer la performance globale de toute la chaîne (statut gagnant-gagnant pour tous les acteurs). Cette définition du concept, n'exclue pas l'existence de collaboration interne. Stank, et al. (2001) avancent que la collaboration externe est une condition nécessaire mais non suffisante pour améliorer les performances. La collaboration interne doit être associée avec la collaboration de l'extérieur, en termes du développement de relations plus étroites, l'intégration des processus, et le partage de l'information avec les clients et fournisseurs. En d'autres termes l'intégration interne doit s'aligner avec les facteurs et les contraintes du reste de la chaîne logistique (Barratt, 2004), et une relation positive entre la collaboration externe et interne favorise de meilleures performances (Stank, et al., 2001).

1.2. Potentiel et Facteurs clés de succès de la collaboration

La compréhension de la collaboration dans la chaîne logistique, contribuerait certes à la mise en place de ses stratégies et à sa bonne conduite. De ce fait, les acteurs peuvent semer ses avantages en termes de : réduction des coûts, amélioration de la qualité, focalisation de l'entreprise sur ses compétences de base, l'augmentation des revenus et la réduction des délais (Roy,et al., 2006). Toutefois, l'enjeu majeur de l'amélioration de la performance globale de toute la chaîne logistique explique l'intérêt des théoriciens et des praticiens à l'égard de la collaboration.Ce potentiel, est gagné à travers les éléments clés de succès de la collaboration, que les auteurs ont regroupé en sept dimensions (voir figure n°1) : l'échange d'information, la synchronisation des décisions, le partage des risques et des bénéfices, la fixation des objectifs mutuels, partage de ressources, l'échange de compétences, et la communication collaborative (Cao, et al., 2010 ; Cao & Zhang, 2011 ; et Van dijk, 2016).

Figure N°1 : Dimensions de la collaboration dans la chaîne logistique



Source : Cao, et al (2010) ; Cao, et zhang (2011) ; et Van dijk (2016).

2. Méthodologie de la recherche

Pour le bon déroulement de notre étude qualitative, nous avons suivi la méthode proposée par (Ganassali, 2014) et qui est composée de quatre principales étapes.

2.1. La première étape de définition des objectifs de l'entretien

Notre objectif à travers cette étude qualitative, est d'explorer le terrain de recherche, et de collecter des données afin de contribuer à enrichir les acquis théoriques, et pour encadrer notre sujet de recherche afin de le spécifier.

2.2. Conception du guide d'entretien et sélection des répondants (interviewés)

Nous avons utilisé un guide d'entretien (voir figure n°2) pour collecter les données. Nous avons opté pour un entretien semi-directif, qui est le plus utilisé en gestion, afin d'obtenir une compréhension fine et profonde (Gavard-Perret, 2011). Le guide d'entretien semi structuré utilisé et présenté comme suit :

Figure N°2 : Guide d'entretien

1. Quelle est votre perception de la collaboration dans la chaîne logistique?
2. Quelle forme de collaboration exercez-vous : verticale ou horizontale ou latérale?
3. Quelle est le nombre et la nature de vos partenaires collaborateurs ?
4. Pensez-vous que des éléments comme la confiance et l'engagement sont préalables à la collaboration?
5. L'utilisation des outils d'information et de communication facilite t-il la pratique de la collaboration avec les partenaires ?
6. Comment pratiquez-vous cette collaboration ?
7. Quelles sont les barrières qui peuvent selon vous entraver la réussite de la collaboration ?

Source : les auteurs.

2.3. Animation de l'entretien

A cette phase nous avons contacté huit praticiens dans le domaine de la chaîne logistique industrielle, quatre responsables logistiques, responsable qualité et contrôleur de gestion, ainsi que deux responsable achat. Pour maximiser la qualité de la collecte, nous avons veillé au respect de certains critères : le choix du répondant (avoir des connaissances dans le domaine), le lieu, et les questions qui interrogent sur des thématiques permettant de cerner progressivement le sujet (préalables, activités, enjeux, contraintes) (Griffée, 2005). Nous avons mené des entretiens face à face, et téléphoniques avec les répondants. Les entretiens ont été menés durant le mois d'octobre et la durée moyenne de était une heure. Pour les réponses, la prise de note a été favorisée dans notre cas aux enregistrements audio, en raison de confidentialité.

3. Analyse et résultats :

L'entretien nous a permis de collecter des données que nous avons retranscrites pour en dégager un ensemble de constats que nous avons regroupés sous forme d'axes (voir le tableau 1).

Table 1 : Thèmes dégagés des entretiens

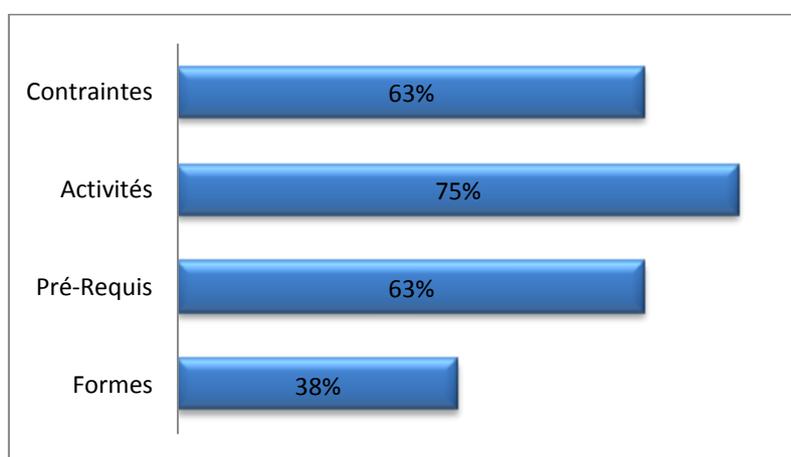
<i>Catégorie</i>	<i>Thème</i>	<i>Fréquence *</i>
Collaboration	Perception	8
	Formes	3
	Pré-Requis	5
	Activités	6
	Contraintes	5

*Nombre de répondant ayant cité le thème.

Source : les auteurs.

Nous constatons que la perception de la collaboration est le thème ayant été le plus utilisé dans le discours des interviewés. En se posant la question sur la précision du concept. De ce fait, la perception a été évoquée dans la totalité des entretiens faits, suivie dans le second ordre par la fréquence de citation des pratiques de collaboration (75%), les préalables et les obstacles ont été élucidés par 63% des interviewés. Néanmoins, le type de collaboration est répété à hauteur de 38%, en supposant l'existence par les 62% d'une forme unique de collaboration (fournisseur-entreprise-client) (voir figure n° 3).

Figure N°3 : degré de citation des thèmes par rapport au total des interviewés



Source: les auteurs.

3.1. Perception de la collaboration

La plupart des interviewés ont exprimé leur difficulté d'assimiler le concept de la collaboration. Certains ont demandé une explication plus claire du concept, et d'autres ont affirmé qu'ils collaborent avec leurs partenaires de chaînes sans qu'ils se rendent compte que leurs actions rentrent dans ce cadre. De même, l'assimilation des activités et des formes de

collaboration, a demandé une explication préalable notamment pour certains qui opèrent indirectement dans la fonction logistique (contrôleur de gestion et responsables qualité). Toutefois, leur perception de la collaboration est en général positive, dont l'ampleur touche en priorité les acheteurs, qui sont le pivot de cette chaîne puisqu'ils doivent optimiser leurs approvisionnements et satisfaire les besoins de leur client en matière de distribution.

3.2. Forme de la collaboration

A ce niveau la réponse des interviewés est unanime, dans la mesure où le type de coopération qui relie leurs entreprises avec ses partenaires, rentre dans le cadre d'une collaboration verticale. En effet, le responsable achat souligne l'importance et la nécessité de coordonner avec les fournisseurs, quotidiennement. Ce qui est appuyé par les propos des responsables logistiques qui ont assuré que la communication avec les fournisseurs se fait en boucle sur les besoins en produits, et avec les clients pour réception et traitement de leurs commandes malgré leur multitude. Néanmoins, les interviewés déclarent que la collaboration horizontale, n'est pas envisageable, ni prometteuse, par risque du détournement de la collaboration et par non-assimilation de son apport pour la chaîne logistique en question.

La forme de la collaboration, est justifiée par la nature des partenaires. Certaines des entreprises interrogées ont affirmé que les principaux collaborateurs sont leur client du fait de leur position dans la chaîne comme fournisseur-producteur. Pour le reste des interviewés, elles ont souligné qu'elles collaborent aussi bien avec leurs fournisseurs (32), dont fait partie la première entreprise interrogée, et les clients qui sont beaucoup plus nombreux (environ 4000).

L'importance du partenaire collaborateur, dépend de la position de l'entreprise dans la chaîne logistique. Pour les sociétés qui opèrent en amont, elles collaborent impérativement avec leurs clients, et pour celles intermédiaires, pour lesquelles cette question est plus pertinente, dont la mesure ou leurs responsables soulignent que l'importance de collaborer davantage avec les clients dont l'expression des besoins, est nécessaire à définir les commandes à lancer aux fournisseurs. Ainsi, bien que, la collaboration en amont est importante pour éviter toute rupture de stocks, la collaboration en aval est aussi importante, pour garantir leur rotation optimale. Notamment qu'il s'agit des produits périssables, et qui exigent des conditions de stockage spécifiques.

3.3. Prérequis de la collaboration

Nos interviewés ont tous infirmé que dans le contexte des affaires où ils opèrent, la confiance est acquise au fil du temps dans leurs échanges commerciaux, avec leurs partenaires. En effet, cet élément se bâtit entre l'entreprise et son client, dont la mesure, ou l'entreprise prend le risque lors de ses premiers échanges avec un nouveau client, mais ce sont le respect et leur honneur des engagements (paiement des commandes...) qui activent l'instauration de la confiance d'après les interviewés. En outre, la collaboration avec les partenaires, est certes facilitée par le recours à des outils permettant une communication fluide notamment sur les commandes. Les interviewées des sociétés fournisseurs, ont confirmé que leur contact avec leurs clients se font principalement via e-mail, par fax, et par téléphone. Les entreprises à statut acheteur, ont appuyé ceci, côté ses relations d'échanges avec leurs fournisseurs, mais avec leurs clients les échanges se font généralement par téléphone. De même que les répondants ont exprimé leur besoin en des outils plus développés pour une meilleure collaboration, puisqu'ils ne disposent pas des systèmes les connectant directement à leurs fournisseurs, ou même leurs clients. Ils ont souligné qu'il existe même des clients qui travaillent encore avec des applications internes limitées et d'autres ne disposent même pas de systèmes d'information interne.

3.4. Activités de collaboration

Les réponses ont toutes convergé vers le même sens qui approuve que la pratique de la collaboration exercée, est le partage d'information. Cet échange qui concerne les commandes des clients pour l'interface client-acheteur, et les besoins de réapprovisionnement pour l'interface acheteur-fournisseur.

3.5. Contraintes :

Les barrières qui selon nos interviewés entravent la réussite de la collaboration, peuvent être au départ, des barrières liées aux outils de partage d'information. Les interviewés ont exprimés leur volonté et conscience des avantages de la collaboration, mais leur, souci étant de pouvoir impliquer davantage leur direction et celles de leurs partenaires dans l'intérêt de connecter toute la chaîne et faciliter son interdépendance, à travers l'instauration des systèmes d'information plus développés pour les relier à leurs partenaires.



4. Discussion et interprétation

Bien que la collaboration soit définie comme un concept multi dimensionnel dans la littérature englobant plusieurs dimensions. Dans la pratique, les entreprises sont toujours au stade initial de sa mise en œuvre, en exerçant l'activité clé de la collaboration et qui consiste en l'échange des informations avec leurs partenaires d'affaires directs, notamment les clients et les fournisseurs. Ceci dit, malgré les différents types de collaboration soulevés dans la littérature comme la collaboration verticale, horizontale, et latérale, nous remarquons, que dans notre champ d'étude, la collaboration est verticale, et que la forme horizontale est perçue être au désavantage de l'entreprise, d'où sa non considération que dans des cas exigés par une réglementation en vigueur.

Lors des entretiens, les répondants éprouvaient une certaine difficulté au départ de préciser leur perception de la collaboration, en termes de l'assimilation du concept, et de la stratégie en général, malgré leur recours à ses pratiques. Ceci, correspond aux résultats des études faites sur la collaboration, et dans la plupart des intervenants arrivent à mal assimiler la collaboration et sa mise en œuvre (Richey, et al., 2012). Toutefois, pour les huit entreprises étudiées dans le cadre de notre étude qualitative, nous constatons qu'elles pratiquent toutes avec leurs partenaires, une dimension dite clé de la collaboration qui consiste à échanger les informations. Seulement, que ce partage concerne principalement les besoins de réapprovisionnement, et les commandes. Les autres pratiques évoquées au niveau de la littérature, comme la synchronisation des décisions (planification conjointe...), l'alignement des incitations, le partage de ressources, la fixation d'objectif en commun, la communication collaborative, l'échange des connaissances et le partage des risques, sont loin d'être envisageables actuellement et dans le moyen terme, puisqu'ils dépendent tous d'un partage d'information avancé, ce qui n'est pas le cas pour la chaîne étudiée.

En outre, la littérature a insisté sur le rôle des éléments relationnels, tel que la confiance et l'engagement, comme des antécédents à la collaboration (Nyaga, et al., 2010), de plus des systèmes d'informations. Notre analyse des réponses a permis de déduire, que dans le contexte interviewé la confiance, est acquise au fil du temps avec les échanges entre les partenaires ce qui est confirmé dans la littérature, comme étant un élément de maintien des relations à long terme (Yazici, 2012 ; Min, et al., 2008), contrairement à ceux qui l'exige comme essentielle avant toute relation de collaboration.

Néanmoins, les systèmes d'informations, ont démontré comme dans la littérature, qu'ils sont importants. Vu que les interviewés se servent de leurs applications internes pour permettre



une connexion inter-organisationnelle notamment en amont (via e-mails, sous fichiers Excel), ceci, renforce la théorie, qui insiste sur l'utilité de ces systèmes comme un facteur crucial, et des mécanismes électroniques facilitant l'échange des informations surtout de type opérationnelles (Salam, 2017).

Sur un plan pratique, la mise en œuvre d'une stratégie de collaboration, paraît un peu difficile d'après les interviewés, mais elle promet des avantages incontournables, pour de meilleurs rendements pour la chaîne logistique. Cependant, certaines barrières, peuvent contraindre cette application, telle que l'insuffisance, et l'incompatibilité technologique des systèmes d'information (Kohli & Jensen, 2010 ; Fawcett, et al., 2008a ; et Ramesh, et al., 2010) considérés comme des outils de renforcement de la collaboration, de plus de la faible implication des directeurs, qui peut être en la faveur, des disparités technologiques détectés par les interviewés.

Conclusion

La présente étude a fourni certains éclaircissements sur les pratiques de la collaboration dans la partie amont d'une chaîne logistique industrielle. L'apport majeur, étant de préciser la forme de collaboration pratiquée au sein des entreprises industrielles qui est essentiellement verticale. Deuxièmement, l'activité principale de collaboration pratiquée entre les partenaires et qui consiste à s'échanger des informations sur les approvisionnements et les commandes. Comme troisième résultat phare, l'importance de se doter de certains prérequis pouvant faciliter la mise en œuvre des activités de la collaboration, comme la technologie d'information. Toutefois, certains éléments relationnels (engagement, confiance) préconisés dont la littérature comme antécédent, peuvent d'après notre étude, être développé avec les échanges inter-organisationnels, pour le maintien des relations collaboratives à long terme.

Notre objectif de départ étant de se rapprocher du terrain d'étude, afin d'explorer la situation de la collaboration dans la réalité, pour une bonne orientation des études futures. Ceci dit, la généralisation de nos constats, ne peut pas se faire, sans élargir la portée de l'étude sur un échantillon plus large des interviewés, et par un soutien statistique, à travers une étude quantitative, plus vaste pour comprendre les apports de la collaboration pour l'ensemble de la chaîne logistique. Ainsi, le contentement d'un nombre réduit des interviewés peut constituer une limite, et l'élargissement de la cible de l'entretien à une trentaine de responsables, renforcera davantage nos apports empiriques. En outre, d'une étude empirique reliant la collaboration inter-entreprises à d'autres concepts, en mesurant son influence sur celles-ci.



Ainsi, nous proposons comme perspective future de recherche de répondre à la question de recherche suivante : quel est l'impact de la collaboration sur les risques opérationnels dans le secteur industriel marocain ?

BIBLIOGRAPHIE

BADRAOUI I.,J., VAN DER VORST G., , ET BOULAKSIL Y. (2019), Horizontal Logistics Collaboration: An Exploratory Study in Morocco's Agri-Food Supply Chains, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-18.

BARRATT, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an international journal*.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., & STANK, T. P. (2003). how to master cross-enterprise collaboration. *supply chain management review*, v. 7, no. 4 (2003), p. 18-27: ill.

CAO M. ET ZHANG Q. (2011), Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance, *Journal of Operations Management*, 29 (3), pp.163-80.

CAO, M. and ZHANG, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advan

CAO, M., Vonderembse, M., ZHANG, Q. and RAGU-NATHAN, T. S. (2010). Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. *International Journal of Pro-*

CHAN F. T. ET PRAKASH A. (2012), Inventory Management in a Lateral Collaborative Manufacturing Supply Chain: A Simulation Study, *International Journal of Production Research*, 50 (16): 46, pp.70-85.

CIGOLINI R., COZZI M., ET PERONA M. (2004), A new framework for supply chain management: conceptual model and empirical test, *International Journal of Operations & Production Management*, 24(1), p. 7.

CORSO M., DOGAN S. F., MOGRE R., ET PEREGO A. (2010), The Role of Knowledge Management in Supply Chains: Evidence from the Italian Food Industry ", *International Journal of Networking and Virtual Organizations*, 7 (2/3), p. 163.

duction Research, 48.

FAWCETT S. E., FAWCETT A. M., WATSON.BJ. ET MAGNAN G. M. (2012), "peeking inside the black box: toward an understanding of supply chain collaboration dynamics", *Journal of Supply Chain Management*,48(1), pp. 44-72.

FAWCETT S. E., MAGNAN G. M., ET MCCARTER M. W. (2008a), Barriers, and Bridges to Effective Supply Chain Management, *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1), pp. 35-48.

FAWCETT S. E., MCCARTER M. W., FAWCETT A. M., WEBB G. S., ET MAGNAN G. M.(2008b), a three-stage implementation model for supply chain collaboration, *Journal of Business Logistics*, 29(1), pp.93-112.

FAWCETT, STANLEY E., AMYDEE M. FAWCETT, BRADLEE J. WATSON, ET GREGORY M. MAGNAN (2012), peeking inside the black box: toward an understanding of supply chain collaboration dynamics", *Journal of Supply Chain Management* vol 48, N°1, pp. 44-72.

GANASSALI S. (2014), Enquêtes et analyse de données avec Sphinx : Livre+ plateforme interactive eText-Licence 12 mois, Pearson Education France.

GAVARD-PERRET M-L., GOTTELAND D., HAON C., ET JOLIBERT A. (2011), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France.

- GRAY, B. (1989), Collaborating: Finding common ground for multiparty problems.
- GRIFEE D. T. (2005), Research Tips: Interview Data Collection», *Journal of Developmental Education*, 28(3), pp.36-37.
- HOLWEG, M., DISNEY, S., HOLMSTRÖM, J., & SMÅROS, J. (2005). Supply chain collaboration: Making sense of the strategy continuum. *European management journal*, 23(2), 170-181.
- HORVATH, L. (2001). Collaboration: the key to value creation in supply chain management. *Supply chain management: an international journal*.
- HSU H. P. ET HSU H. M. (2008), Systematic Modeling and Implementation of a Resource Planning System for Virtual Enterprise by Predicate/Transition Net, *Expert Systems with Applications* 35 (4): 18, pp. 41-57.
- KADI M. A. (2018), Les relationnels interfirmes au sein de la Supply Chain Automobile entre approche gestionnaire et approche économiste : cas de l'usine Renault-Tanger, *Repères et Perspectives Economiques*, 3(4).
- KANTER, R. M. (1994), Collaborative advantage, *Harvard business review*, 72(4), 96-108.
- KOHLI A. S., ET JENSEN J. B. (2010), Assessing Effectiveness of Supply Chain Collaboration: An Empirical Study, *Supply Chain Forum: An International Journal*, 11(2), pp.2-16.
- LAMBERT, D. M., EMMELHAINZ, M. A., & GARDNER, J. T. (1999), Building successful logistics partnerships, *Journal of business logistics*, 20(1), 165.
- MAMAD M. ET CHAHDI, F. O. (2013), Les opportunités de la collaboration entre acteurs de la supply chain : cas du secteur automobile au Maroc", 8, p. 16.
- MIN S., KIM S. K., ET CHEN H. (2008), developing social identity and social capital for supply chain management, *journal of business logistics*, 29(1), pp. 283-304.
- 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*.
- MINTZBERG, H., JORGENSEN, J., DOUGHERTY, D., & WESTLEY, F. (1996). Some surprising things about collaboration-knowing how people connect makes it work better. *Organizational dynamics*, 25(1), 60-72.
- NARUS, J. A., & ANDERSON, J. C. (1996). Rethinking distribution: Adaptive channels. *Harvard business review*, 74(4), 112-120.
- NYAGA, GILBERT N., WHIPPLE J.M., and DANIEL F.L. (2010), Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?, *Journal of operations management*, 28(2), pp.101-114.
- RAMESHA., BANWETD. K., ET SHANKARR. (2010), Modeling the barriers of supply chain collaboration, *Journal of Modelling in Management*, 5(2), pp.176-193.
- RICHEY R. G., ADAMS F. G. & DALELA V. (2012), Technology and flexibility: enablers of collaboration and time- based logistics quality". *Journal of Business Logistics*, 33(1), 2012, pp. 34-49.
- ROY, J., LANDRY, S., & BEAULIEU, M. (2006). Collaborer dans la chaîne logistique : où en sommes-nous?. *Gestion*, 31(3), 70-76.
- SALAM M.A. (2017), "The Mediating Role of Supply Chain Collaboration on the Relationship between Technology, Trust and Operational Performance: An Empirical Investigation", *Benchmarking: An International Journal*, 24 (2), pp. 298-317.
- SCHRAGE, M. (1990). Shared minds: The new technologies of collaboration

- 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. (2004). A benchmarking scheme for supply chain collaboration. *Benchmarking: An International Journal*.
- SIMATUPANG, T. M., & SRIDHARAN, R. (2008). Design for supply chain collaboration. *Business Process Management Journal*.
- SON J. Y., SHEU C. (2008), "The Impact of Replenishment Policy Deviations in a Decentralized Supply Chain", *International Journal of Production Economics*, 113 (2), pp.785-804.
- STANK, T. P., KELLER, S. B., & DAUGHERTY, P. J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business logistics*, 22(1), 29-48.
- VAN DIJK, M. (2016), Cross-border collaboration in European–Russian supply chains: integrative approach of provision on design, performance and impediments. *Contributions to Game Theory and Management*, 9(0), 118-169.
- YAZICI H. J. (2012), Buyer Perceptions on the Buyer-Supplier Collaborative Relationship and Performance: A Service Example", *International Journal of Services and Operations Management*,12(2), pp.165-187.