

## LA COLLABORATION INTERENTREPRISES DANS LE SECTEUR ALIMENTAIRE : L'ÉTUDE D'UNE RELATION ENTRE MANUFACTURIER ET DISTRIBUTEUR

Nadia Lehoux et Sophie D'Amours\*

---

Résumé - Les nouvelles technologies, la mondialisation et l'exigence accrue des consommateurs forcent les entreprises à revoir leurs modèles et leurs processus d'affaires dans le but de maintenir leur différenciation et leur compétitivité. De plus en plus d'entreprises tentent d'établir des relations privilégiées avec leurs fournisseurs et/ou leurs distributeurs de façon à maximiser leur synergie, à échanger des services et à partager les risques. Dans notre étude, nous nous sommes intéressés aux relations de collaboration interentreprises et plus particulièrement au cas d'un partenariat entre un distributeur et un manufacturier œuvrant dans le secteur agroalimentaire. Nous avons proposé une méthodologie supportant la mise en œuvre d'une collaboration efficace. Celle-ci est notamment inspirée des pratiques du CPFR (*Collaborative planning, forecasting and replenishment*). De notre étude, nous avons conclu que l'implantation de processus interentreprises supportant la gestion des prix, des promotions et des inventaires était essentielle à l'établissement d'une relation de confiance et au développement des affaires. De plus, la compatibilité technologique s'avère fondamentale pour accélérer les échanges d'information et les processus interentreprises.

Mots-clés : Collaboration interentreprises, Alliances stratégiques, Relation manufacturier-distributeur, Réseau d'entreprises

---

\* Centre de recherche sur les technologies de l'organisation réseau, Consortium de recherche FOR@C, Faculté des sciences et de génie, département de génie mécanique, Université Laval, Québec, Canada, G1K 7P4, email : [Nadia.Lehoux@centor.ulaval.ca](mailto:Nadia.Lehoux@centor.ulaval.ca), [Sophie.Damours@forac.ulaval.ca](mailto:Sophie.Damours@forac.ulaval.ca).

## 1. Introduction

Dans le contexte d'affaires actuel, les entreprises doivent faire face à une compétition mondiale de plus en plus féroce, maintenir une infrastructure technologique en continuelle évolution et satisfaire des clients avisés de plus en plus exigeants. Pour faire face à ces changements, l'entreprise modifie ses façons de faire et adopte de nouvelles approches pour atteindre la réussite. Elle revoit non seulement ses processus internes qui lui sont propres, mais elle cherche également à redéfinir tout son réseau afin de mieux répondre aux besoins du consommateur (Seligman, 2001). Dans cet exercice de redéfinition de leur réseau, de plus en plus d'entreprises optent pour la collaboration interentreprises afin de maintenir ou d'accroître leur compétitivité. La création d'alliances ou de partenariats stratégiques avec une ou plusieurs entreprises est souvent une solution nécessaire pour faire face à la complexité des marchés ou des processus d'affaires. En effet, le choix de faire ensemble représente parfois l'unique solution pour certains contextes où, par exemple, les compétences sont rares et isolées (Gonzalez, 2001). De nombreux exemples, tels ceux des entreprises Warner-Lambert et Hewlett Packard, illustrent l'intérêt de ces partenariats et leurs bénéfices dans le développement durable des entreprises.

## 2. Revue de littérature

Afin de mettre sur pied un partenariat efficace, Pietras et Stormer (2001) ont soutenu que les compagnies devaient suivre un processus organisé du début de la conception stratégique jusqu'à la mise à terme de la relation. Selon Stank *et al.* (2001), la collaboration s'inscrit dans le cadre d'un processus de décisions qui s'établit entre des partis indépendants et qui implique des décisions conjointes et des responsabilités collectives. La collaboration contribue à définir comment l'information est partagée entre les compagnies et à modifier les processus d'affaires. Pour parvenir à une collaboration efficace, il faut que les deux partis travaillent ensemble, aient une même compréhension et une vision commune de la relation, partagent suffisamment de ressources et désirent atteindre les mêmes buts. Du point de vue opérationnel, la collaboration nécessite des changements significatifs des pratiques d'affaires traditionnelles, particulièrement au niveau du partage des informations, des données, des plans d'opérations et peut-être même de quelques informations financières (Stank *et al.*, 2001). C'est pourquoi différentes pratiques, construites sur la base d'échanges d'information structurés, ont vu le jour et ont été adoptées par plusieurs afin de mieux collaborer avec leurs différents partenaires.

L'ECR ou *efficient consumer response* a été perçu par de nombreux auteurs comme la première initiative pour assurer la coordination de toute la chaîne. Kurnhia et Jonhston (2001) se sont plus particulièrement attardés à cette pratique et ont identifié quatre dimensions clés de la collaboration : les promotions, le développement de produits, le réapprovisionnement des

produits et l'assortiment en magasin. L'objectif ultime du mouvement ECR était de réformer la *supply chain* de telle sorte que les produits soient transportés plus rapidement, de façon efficace et continue, du manufacturier au consommateur et ce, en limitant au maximum l'échange de papier. Les auteurs ont précisé que, pour être en mesure d'aller dans le sens du ECR, les participants de la *supply chain* devaient travailler ensemble pour maximiser l'efficacité de toute la chaîne en visant un même but, celui de créer de la valeur pour le client. Par la suite, de nombreuses initiatives de collaboration ont été mises en place. Les auteurs Jabiri *et al.* (2001) ont retracé l'évolution des différents mouvements. Entre autres, le VMI ou *Vendor Managed Inventory* est une technique développée au milieu des années 80 pour laquelle le manufacturier est responsable de gérer la politique d'inventaire du client pour ses produits, incluant le réapprovisionnement. Les auteurs ont souligné que le fait que des compagnies comme Procter and Gamble et Wal Mart aient mis en application cette pratique a contribué à en amener d'autres à faire de même. Par la suite, au courant des années 80-90, le mouvement CPFR a vu le jour dans la vague de programmes alors proposés pour rapprocher les partenaires de la chaîne logistique (Schachtman, 2001). Ce mouvement très prêt du ECR ou du VMI (McKaige, 2001) a été mis sur pied pour permettre une approche de collaboration globale afin d'améliorer l'efficacité et la performance de toute la chaîne. Selon Stank *et al.* (2001), cette approche est une excellente illustration du type de collaboration présente dans les entreprises d'aujourd'hui. Au départ, les partenaires développent conjointement une entente en définissant ce qui constituera un programme de réussite : buts et objectifs du programme, produits ciblés, méthode de commercialisation des produits adoptée, etc. Il y a ensuite élaboration d'un contrat avec incitants/pénalités pour s'assurer de l'engagement des deux partis et afin de vérifier si les partenaires partagent bel et bien un but commun. Des indicateurs de performance sont également identifiés pour mesurer l'efficacité du programme. Dans un deuxième temps, les partenaires développent un plan d'affaires commun, avec élaboration d'un plan de ventes qui inclut également les promotions. Les partenaires spécifient alors les rôles, stratégies, tactiques et politiques à mettre au point pour bien soutenir le programme. Ces étapes préliminaires conduisent alors les partenaires à un second niveau, c'est-à-dire au développement de prévisions de demande communes. La prévision est constamment mise à jour basée sur la demande actuelle et les conditions du marché. Le résultat est une meilleure collaboration et la prévision de demande utilisée est plus près de la réalité, les estimations étant plus détaillées et plus soutenues. Ainsi, grâce à l'implantation du mouvement CPFR, il est possible d'obtenir un cycle de commande plus prévisible, une diminution des coûts et du temps de cycle, une meilleure arrivée de l'information, un meilleur niveau de service, une diminution des stocks et des pénuries, etc. (Baratt et Oliveira, 2001).

Plusieurs auteurs ont, par contre, précisé que cette approche proactive du processus de réapprovisionnement de l'inventaire demande une interaction efficace entre les partenaires,

souvent difficile en raison d'une incompatibilité technologique. Schachtman (2000) mentionne dans son article que des compagnies comme Syncra Systems and Logility ont justement tenté de contrer le problème en créant des logiciels qui permettent une bonne circulation interentreprises de l'information. Ce genre de systèmes orientés vers le CPFR collecte des données des systèmes respectifs des entreprises collaboratives, interprète les prévisions et informations sur les ventes pour chaque partenaire et renvoie ensuite les données aux entreprises sous un format précis : en lot, « *flat file* », EDI, XML... pour leur permettre de visualiser et manipuler les données de leurs partenaires en fonction de leurs propres technologies et ressources. D'autres, tels Ace Hardware et ses fournisseurs, utilisent un site Web pour partager des prévisions et des informations de ventes.

Lorsque la collaboration fonctionne bien et qu'elle est bien soutenue, les bénéfices peuvent être considérables. Selon Stank *et al.* (2001), en travaillant ensemble, en comprenant bien le point de vue de l'autre, en partageant des ressources et de l'information et en poursuivant un objectif commun, les partenaires pourront éviter de dupliquer des ressources, auront une meilleure connaissance des besoins des consommateurs, une plus grande flexibilité et une meilleure adaptation au changement.

Les entreprises concrétisent généralement leur engagement mutuel à travers des contrats définissant différents aspects de leurs collaborations. Du point de vue scientifique, une littérature fort pertinente se développe actuellement. Tayur *et al.* (2000) en proposent d'ailleurs une revue assez complète. De cette littérature, on comprend que les contrats ont des effets très particuliers sur le comportement des entreprises impliquées dans le partenariat et sur les retombées qu'elles en retirent. Par conséquent, ils doivent être définis avec prudence.

### **3. Méthodologie de mise en œuvre d'une collaboration interentreprises**

La première étape qu'une entreprise doit réaliser consiste à définir précisément ce qu'elle est, ce qu'elle recherche et quels buts et objectifs elle désire atteindre. Il faut non seulement qu'elle soit en mesure d'identifier clairement ses forces, ses faiblesses et sa culture organisationnelle, mais elle doit également être en mesure de saisir et de comprendre son environnement externe et ses marchés (Gonzalez, 2001). L'entreprise doit s'interroger sur ce que veut le marché, ce qu'elle est en mesure de livrer et la stratégie qu'elle retiendra pour aligner les deux. Si le marché demande quelque chose que la compagnie n'est pas en mesure d'offrir, il faut alors qu'elle précise son intérêt à le faire, le faire-faire, ne pas le faire, ou le faire ensemble avec un partenaire (Poulin *et al.*, 1994). Les cas pour lesquels l'entreprise manque de ressources (financières, matérielles, ...), voit ses activités être réalisées plus efficacement et à un meilleur coût par un partenaire ou encore fait face à d'importants obstacles qui bloquent ou limitent

l'accès au marché visé, mènent souvent à des solutions de partenariat (Poulin *et al.*, 1994). Une fois la décision prise de faire ensemble, il faut que l'entreprise se dote d'une stratégie, qu'elle définisse une vision du partenariat et qu'elle identifie des buts et objectifs précis à atteindre. Dans leur article, Pietras et Stormer (2001) ont précisé que, trop souvent, les alliances sont formées sans avoir suffisamment réfléchi au but stratégique du partenariat. La formation d'alliances devient une fin en soi plutôt qu'un moyen d'atteindre un but stratégique. L'entreprise doit également évaluer l'importance de la collaboration notamment du point de vue des bénéfices attendus. Il est fort probable qu'elle soit impliquée dans plusieurs partenariats, mais il n'y a pas nécessairement d'intérêt à tous les considérer comme des collaborations stratégiques. Elle doit donc déterminer quelle(s) collaboration(s) nécessite(nt) le(s) plus grand(s) investissement(s).

Une fois la forme de l'alliance définie, l'entreprise doit démarrer le processus de sélection du ou des partenaires selon des critères préalablement définis (Gonzalez, 2001). Elle ne devrait jamais perdre de vue que c'est la stratégie qui guide le choix des partenaires et non le contraire (Pietras et Stormer, 2001). Le bon partenaire est celui dont les compétences complètent bien celle de l'entreprise et qui peut contribuer significativement à la collaboration. Pour bien interagir avec son partenaire, l'entreprise doit chercher une taille, une structure organisationnelle, des politiques de fonctionnement et une philosophie d'entreprise similaire à la sienne (Baratt et Oliveira, 2001). La confiance est également indispensable pour l'établissement d'une relation durable et de qualité.

Le partenariat doit, par la suite, être légalement structuré et négocié (Dyer *et al.* 2001). Les partenaires doivent conjointement dresser une liste des besoins et des attentes face à la collaboration ainsi qu'une liste d'indicateurs de performance clés qui mettent en évidence l'efficacité et la rentabilité du partenariat (Pietras et Stormer, 2001). Il est également utile lorsqu'une compagnie fait ses premières armes de formaliser le tout à l'aide d'un contrat (Frankel, Whipple et Frayer, 1996). En définissant des incitants et en précisant les termes contractuels concernant les politiques de prix, les volumes garantis, la qualité attendue, etc., on s'assure ainsi l'engagement des partenaires et on protège du même coup les joueurs de comportements abusifs. C'est aussi à cette étape que chacune des organisations doit déterminer quelles ressources à la fois matérielle, financière et humaine, elle affectera à la collaboration. D'ailleurs, il a été reconnu que plusieurs alliances échouent souvent en raison de l'incapacité d'un des partenaires à mobiliser suffisamment de ressources pour supporter l'initiative (Chopra et Meindl, 2001). Notamment, la mise sur pied d'une équipe de travail plus particulièrement impliquée dans la collaboration contribue à améliorer la communication à la fois à l'interne et à l'externe et favorise un meilleur suivi et une gestion des conflits plus efficace.

Une fois l'alliance bien structurée, il s'agit de l'administrer adéquatement (Gonzalez 2001). Gérer une alliance n'est pas sans risque, car cela implique beaucoup d'incertitudes. Il faut donc informer constamment tous les échelons de l'entreprise sur l'avancement de la collaboration, son apport, les bénéfices obtenus, les objectifs atteints, etc. (Seung et Ungson, 2001). Sans une communication efficace, il est plus difficile d'impliquer toute l'entreprise et surtout la haute direction dans le processus. Lorsque ceux-ci sont informés de l'apport positif de la collaboration, ils sont davantage portés à s'investir. Il est également essentiel que les partenaires partagent toujours la même vision et que leurs stratégies soient constamment alignées dans le sens du partenariat. Pour y parvenir, la tenue de rencontres périodiques pour discuter du partenariat et permettre du même coup de voir et de revoir la stratégie est un bon moyen à mettre en place. Les partenaires doivent également veiller à la bonne répartition des risques et des profits.

Enfin, une alliance n'est jamais éternelle, c'est pourquoi il faut constamment mesurer l'efficacité de la collaboration et chercher à voir si elle répond toujours aux besoins et aux attentes de chacun. Une alliance qui fait du sens aujourd'hui ne fera peut-être pas de sens demain (Pietras et Stormer 2001).

D'après les auteurs, les conditions gagnantes pour réussir une collaboration sont (Baratt et Alexander, 2001; Dyer et al, 2001; Pietras et Stormer, 2001; Seligman, 2000; Stank *et al.*, 2001) :

- des bénéfices complémentaires qui ne peuvent être acquis à travers une opération individuelle ;
- une gestion efficace des différences ;
- la confiance, car sans elle, il sera impossible d'atteindre les buts visés.

#### **4. Étude d'un cas pratique dans le secteur alimentaire**

Lors de nos recherches sur les collaborations interentreprises, nous avons procédé à une étude de cas pratique dans le secteur alimentaire. Plus précisément, nous avons étudié la mise sur pied d'une relation de collaboration entre un manufacturier et un distributeur.

L'industrie de la transformation des produits laitiers est une composante essentielle de l'économie canadienne. Elle vient au 3<sup>e</sup> rang en importance dans le secteur alimentaire après les céréales et la viande. Elle emploie environ 26 000 personnes et génère des milliers d'emplois dans des secteurs connexes comme le transport, la manutention et la vente des produits laitiers.

Le secteur laitier canadien fonctionne suivant une stratégie de gestion des approvisionnements. Les gouvernements fédéraux et provinciaux autorisent les agences et les offices provinciaux de mise en marché du lait à utiliser des quotas imposés aux producteurs

pour que la production globale de lait corresponde aux besoins du marché en matière de lait et de produits laitiers. Ainsi, le manufacturier se voit attribuer une quantité de matière première bien précise. Advenant une augmentation de la demande au niveau de ses produits, pour pouvoir ajuster sa production en conséquence, il devra tout d'abord s'assurer qu'il a suffisamment de matière première pour produire davantage. Si ce n'est pas le cas, il devra faire une demande auprès du gouvernement pour élever le quota de lait qui lui est attribué. Toutefois, rien ne garantit qu'il pourra en effet voir la quantité de lait qui lui est allouée être augmentée, car tout dépend de l'offre et de la demande pour cette période. Le contraire est également vrai. Si la demande baisse et que le manufacturier doit diminuer sa production, il aura ainsi trop de quotas de lait. La plupart des manufacturiers vont alors préférer transformer le lait à perte plutôt que de voir leurs quotas leur être retirés.

Le secteur de la transformation laitière au Canada se caractérise également par une forte concentration. En fait, 36 % des usines laitières sont la propriété des trois plus importants transformateurs au pays (Parmalat, Saputo, Agropur) et transforment 71 % de tout le lait produit au Canada. Le reste du lait est partagé entre les 160 petites usines de transformation enregistrées au niveau fédéral.

Le Québec est le principal producteur canadien de fromage. Ses produits sont en partie vendus au consommateur via les grandes chaînes alimentaires (commerce aux détails) de la province et du pays. Au Québec, pour qu'une fromagerie puisse être présente dans l'une des grandes chaînes alimentaires, elle doit s'assurer d'être en mesure de livrer son fromage dans tous les magasins de la chaîne sur tout le territoire du Québec. Ainsi, si un détaillant de la région de l'Abitibi commande par exemple pour environ vingt dollars de produit, le fabricant doit déboursier pour plus de 1000 km de frais de transport afin de livrer cette petite commande. S'il refuse, la chaîne alimentaire peut en tout temps le retirer de sa liste de fournisseurs.

Les grandes chaînes ont également de plus en plus de pouvoir. Notamment, elles fonctionnent pour la plupart avec un acheteur principal et imposent leur façon de communiquer à leurs fournisseurs (facturation EDI), l'heure de livraison de la marchandise (en général, avant l'ouverture des magasins), certains standards auxquels tous doivent se conformer (ex : Codification 128) et elles vont même jusqu'à imposer les formats de certains produits. De plus, elles n'acceptent plus d'établir des ententes contractuelles, tout se fait verbalement. Le manufacturier peut donc à tout moment être écarté de la liste des fournisseurs de la chaîne alimentaire.

C'est dans ce contexte d'affaires particulier que nous avons entrepris d'étudier le cas d'une collaboration entre manufacturier et distributeur.

Les deux compagnies étudiées œuvrent dans le secteur des produits laitiers. La première compagnie, à la fois manufacturier et distributeur, dessert une grande zone géographique en y distribuant plusieurs types de fromages. L'autre compagnie, de taille plus importante et ayant été mise sur pied il y a de nombreuses années, se spécialise dans l'importation et la distribution de fromages haut de gamme provenant principalement de la Suisse et de la France, également sur un grand territoire. Le type de produits vendus par chacune étant très similaire, les deux entreprises font face aux mêmes difficultés décrites ci-haut : contexte d'affaires difficile où le marché est majoritairement mené par trois grands clients, marge bénéficiaire faible en raison d'un coût d'approvisionnement de la matière première élevé et due aux nombreuses pertes de produits, réseau de distribution largement morcelé en raison de l'exigence des grandes chaînes de couvrir tout le territoire du Québec, exigences des clients très élevées quant au prix de vente et à la qualité du produit, délais de livraison critiques pour les fromages importés et quantité de produits à livrer limitée en raison de l'attribution de matière première réglementée et d'un niveau d'importation restreint. Ces deux entreprises ont donc décidé d'établir un partenariat stratégique afin d'augmenter leur portefeuille de produits et leur part de marché tout en partageant les coûts et les risques encourus lors de la distribution. La figure 1 présente brièvement le cas d'étude.

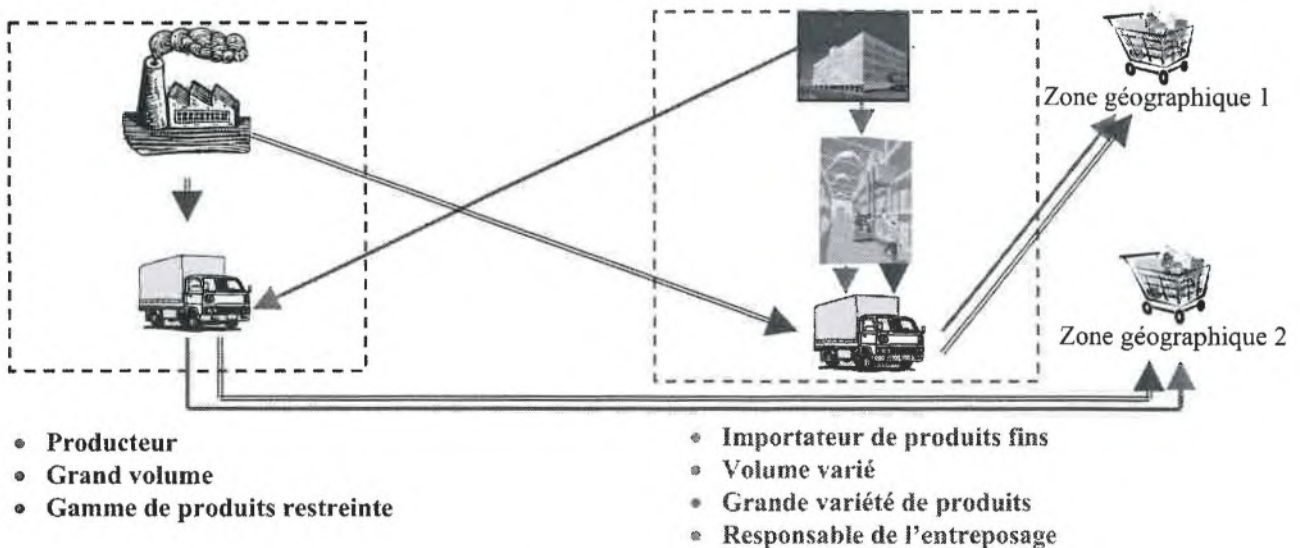


Figure 8 : Chaîne logistique du cas à l'étude

Lorsque nous avons rencontré les partenaires pour la première fois, nous avons constaté qu'à l'exception d'un partage clair de la zone de distribution de chacun, rien n'avait vraiment été développé au niveau de la collaboration. Il avait été entendu que chacun vendrait et distribuerait les produits de l'autre dans une zone de distribution prédéfinie. De plus, le



manufacturier plus présent dans les chaînes alimentaires devait tenter d'introduire le plus possible les produits du distributeur dans la liste des fournisseurs des grandes chaînes et, en échange, le distributeur entreposait et gérait gratuitement l'inventaire du manufacturier dans sa zone géographique. Cette entente avait été conclue verbalement, sans contrat écrit. Les partenaires n'avaient jamais défini de vision du partenariat ou de plan d'affaires, ni clairement identifié les rôles et responsabilités de chacun. La relation entre les deux était plutôt tendue et le manufacturier avait l'impression que le distributeur tirait davantage profit de la relation. Beaucoup de méfiance semblait s'être établie entre les deux joueurs. Il fallait donc trouver une façon de réinstaurer la confiance entre les deux compagnies et les amener à prendre conscience des effets négatifs du manque de structure de leur partenariat. La méthodologie de recherche action alors poursuivie est illustrée à la figure 2.

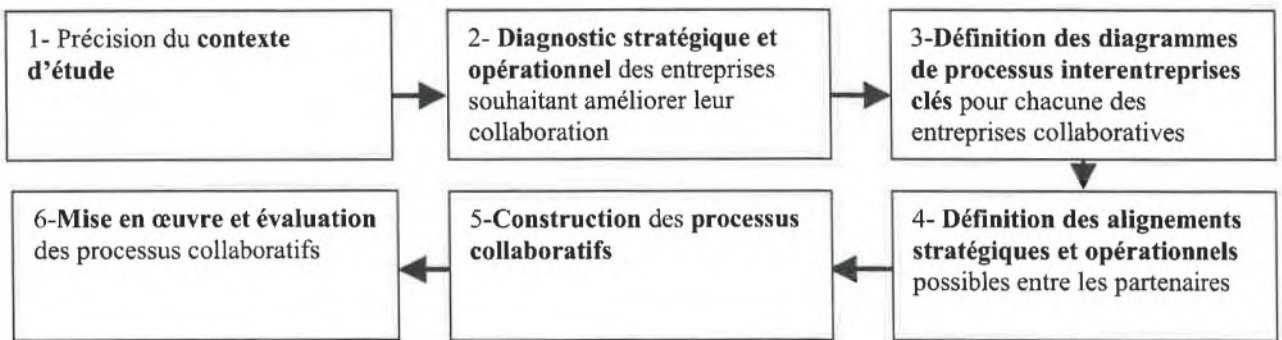


Figure 9 : La méthodologie de recherche action

Pour être en mesure d'effectuer une bonne analyse de la relation de la collaboration, nous avons tout d'abord tenté de comprendre les processus interentreprises effectués au sein des deux entreprises. Nous avons également interrogé chaque partenaire sur sa vision de la collaboration et sur ses attentes afin de dresser un portrait de la relation de collaboration actuelle et de la comparer à leur vision d'une collaboration idéale. Nous avons alors été en mesure de relever les dimensions critiques de la relation. Nous avons ensuite exposé notre diagnostic opérationnel aux deux partenaires et leur avons proposé des politiques de gestion des prix, des promotions et des inventaires à mettre de l'avant pour optimiser leurs façons de faire. Les partenaires ont alors pris conscience du manque de structure de leur collaboration et ont décidé d'adopter une série de mesures pour faire de leur simple échange de services un partenariat efficace.

Dans un premier temps, les partenaires se sont réunis afin de mettre par écrit une vision commune du partenariat et les buts et objectifs visés dans le cadre de la collaboration. Ils ont également élaboré conjointement un plan d'affaires en précisant le marché visé, les produits

plus particulièrement ciblés, le rôle et les responsabilités de chacun, etc. Par la suite, les partenaires ont identifié quelles ressources allaient être allouées plus spécifiquement au partenariat et ils ont formé une équipe de travail dédiée à la collaboration. Ils se sont finalement entendus pour revoir et optimiser leurs différentes façons de faire lors de rencontres stratégiques.

Le premier point révisé a concerné la gestion des prix. En effet, aucune politique de gestion des prix n'avait été mise en place dans le cadre du partenariat. Résultat, le manufacturier vendait certains produits du distributeur sans faire aucun profit. De plus, lorsqu'un changement de prix survenait en raison, par exemple, d'une hausse de prix à l'international, les partenaires le signalaient à la dernière minute, via un appel téléphonique souvent vite oublié. Nous les avons donc aidé à mettre sur pied une politique de gestion des prix selon laquelle chacun s'assurait de faire au moins une certaine marge de profit. Quant au signalement du changement de prix, les partenaires se sont assurés une communication plus efficace en identifiant une ressource dans chaque compagnie responsable de faire le suivi et d'aviser l'autre dès l'apparition d'un changement de prix.

Une autre problématique existait au niveau des promotions. En fait, les promotions du manufacturier n'étaient pas synchronisées avec les promotions du distributeur et elles survenaient à n'importe quel moment dans l'année. Il arrivait parfois que le partenaire ne soit pas informé de la promotion ou qu'il en soit avisé seulement une semaine à l'avance, ce qui ne laissait pas beaucoup de temps pour ajuster les prix, commander des produits et préparer adéquatement la promotion. L'impact de la promotion n'était alors pas du tout significatif. Nous les avons donc amené à anticiper et à synchroniser le plus possible leurs promotions pour leur permettre de bien la préparer et rendre la modification des prix plus simple. Il existait également une problématique dans le choix des produits à mettre en promotion. La gestion des promotions ne tenait pas compte du volume de produits vendus. Lorsque les produits mis en promotion étaient plutôt exclusifs, comme c'est le cas par exemple pour un certain type de camembert, les compagnies n'étaient pas assurées que la quantité vendue soit significative pour avoir une promotion efficace. Après notre analyse, les partenaires ont été sensibilisés à ce phénomène et ont balancé plus adéquatement leurs promotions, notamment en jumelant un fromage à volume avec un fromage de spécialité plus exclusif.

Les partenaires ont, par ailleurs, dû revoir leur façon de gérer leurs inventaires. Le manufacturier qui entreposait ses produits chez le distributeur faisait mensuellement le décompte de sa marchandise. Lorsqu'il vérifiait le bilan des ventes et des livraisons par rapport à ce qui était en inventaire, cela ne concordait jamais. L'inventaire indiqué à l'intérieur du système informatique du distributeur était différent de l'inventaire physique mesuré dans l'entrepôt. Après avoir étudié à fond les processus opérationnels des deux entreprises, nous

avons constaté une incompréhension de part et d'autre de la méthode de mesure de l'inventaire. L'incompatibilité technologique ainsi qu'une méfiance soutenue était en partie la cause de ces différences. Nous les avons donc exposé à ces faits et leur avons proposé une nouvelle façon de faire pour permettre une amélioration considérable en ce qui a trait à la gestion interentreprises des inventaires. Le distributeur doit maintenant fournir des documents informatisés sur les ventes et inventaires à son partenaire. Le format retenu est compatible avec les systèmes technologiques de chacun afin de faciliter le suivi des produits et la vérification continue de l'inventaire. Il existait par ailleurs toute une problématique au niveau des codes de produit. Les codes internes qu'utilisait le manufacturier étaient alphanumériques et le système technologique du distributeur n'était pas capable de les gérer. Le manufacturier devait donc traduire le code en un format numérique à l'aide d'une matrice de conversion pour que le système du distributeur puisse les recevoir. Nous les avons donc amené à utiliser une codification standard, dans ce cas-ci les codes UPC, plutôt que des codes internes pour éviter toute erreur et rendre le tout plus efficace.

Il arrivait par ailleurs assez fréquemment que le distributeur tombe en rupture de stock : saisie de la marchandise aux douanes, état d'avancement du produit trop élevé pour le vendre au Québec, difficulté avec le fournisseur étranger, etc. Malgré cela, il en avisait très rarement son partenaire. Le manufacturier vendait alors un produit à un client qui n'était en réalité même pas disponible. Cela contribuait à diminuer la crédibilité du manufacturier face au client et à instaurer un climat de méfiance dans la relation. Il a donc été entendu que le niveau d'inventaire des produits de chacun soit révélé au partenaire tous les jours sous un format informatique compatible avec chacun de leur système.

Également, de nombreuses opérations étaient répétées de part et d'autre, notamment en ce qui a trait à la facturation. Nous leur avons donc fourni des diagrammes de flux reflétant chacune des activités réalisées, de la prise de commande jusqu'à la livraison au client final. Les partenaires ont alors pris conscience des opérations maintes fois répétées et ont mis au point un système de facturation plus adapté qui diminue considérablement le dédoublement de tâche.

Finalement, nous avons constaté qu'aucun des partenaires n'était en mesure de savoir si la collaboration était rentable ou non. Nous les avons donc aidé à identifier des indicateurs de performance clés et à mettre sur pied une méthode de suivi pour mettre en évidence l'efficacité et la rentabilité du partenariat : nombre de points de vente couverts/nombre de points de vente total, volume de ventes mensuel, nombre d'items en rupture de stock/nombre d'items total, niveau de service, respect des échéanciers fixés dans le plan d'affaires, etc.

Lorsque toutes les façons de faire que nous avions diagnostiquées inefficaces ont été revues et corrigées, les partenaires se sont entendus pour continuer les rencontres stratégiques à

intervalle régulier et faire le suivi notamment des indicateurs de performance pour s'assurer le bon fonctionnement de la collaboration. Les partenaires ont ainsi augmenté la communication entre les deux entreprises et ont développé une relation davantage basée sur la confiance. Les politiques proposées, plus particulièrement celle concernant les inventaires, ont rapidement porté fruit. Le tableau qui suit synthétise les processus collaboratifs clés de l'étude de cas et les principales difficultés rencontrées.

<b>Processus collaboratifs</b>	<b>Difficultés rencontrées</b>
Gestion des prix	Pas de politique de prix
	Changements de prix non signalés
Gestion des promotions	Promotions non synchronisées
	Mauvais choix des produits en promotion
	Mauvaise circulation de l'information
Gestion des inventaires	Incompatibilité technologique
	Quantité en inventaire inconnue du partenaire
	Pas de standard de communication
Gestion de la facturation	Mêmes opérations répétées chez les deux partenaires
	Aucun indicateur de performance commun

Tableau 3 : Processus collaboratifs clés de l'étude de cas et principales difficultés rencontrées

## 5. Conclusion

Cette étude a porté sur les relations de collaboration interentreprises dans un contexte de distribution de produits alimentaires. Basée sur une revue de la littérature et sur les meilleures pratiques telles que le CPFR, une méthodologie pour mettre en œuvre une relation de collaboration structurée et efficace a été proposée. Cette méthodologie a été appliquée à un cas industriel de relation entre un manufacturier producteur de fromage et un distributeur. Finalement, le diagnostic opérationnel des processus interentreprises de cette relation ainsi que les processus de mise en œuvre et de suivi de la relation ont été exposés.

Nos recherches nous ont tout d'abord permis de constater toute l'importance de suivre un processus structuré lors de l'établissement et le suivi d'une relation de collaboration. Toutefois, bien que le processus global de mise en œuvre d'une relation soit structuré, c'est-à-dire que des étapes clés doivent être franchies dans un certain ordre, les tâches et les méthodes pour réaliser chacune de ces étapes sont souvent très différentes d'une relation à l'autre. Le contexte d'affaires, le savoir être, le savoir-faire et le savoir satisfaire des entreprises impliquées feront émerger des processus collaboratifs particuliers.

Que ce soit via les nombreux articles consultés, ou encore, suite à l'étude de cas, il s'avère essentiel de bien préparer la collaboration, de choisir le bon partenaire, de structurer et de bien gérer la relation et d'y mettre un terme si elle ne répond plus efficacement aux besoins. L'étude de cas nous a de plus permis de constater que le manque de structure, autant au niveau du processus global de mise en œuvre que pour les processus collaboratifs liés à l'exécution, nuit au bon fonctionnement de la relation et particulièrement à l'établissement du lien de confiance. Dans notre cas, les nouvelles politiques mises de l'avant, l'élaboration d'un plan d'affaires et la mise sur pied d'une équipe de travail ont grandement amélioré le niveau de collaboration.

Nos travaux nous ont également permis de constater l'importance de la confiance. Même si la littérature insiste sur cette dimension, elle ne précise que très rarement comment favoriser son émergence. Dans notre cas d'étude, c'est par l'intermédiaire de rencontres, d'activités promotionnelles et plus particulièrement dans l'instauration de processus collaboratifs structurés, acceptés et compris des partenaires, que nous avons pu constater une progression mutuelle de la confiance. Les processus les plus sensibles ont été ceux liés à la gestion des inventaires, à la gestion des promotions, à la gestion des prix et à la facturation. Ils ont tous été revus dans une perspective intégrée entre les deux partenaires.

Le cas particulier d'une relation entre un manufacturier et un distributeur, deux entreprises de taille moyenne, a aussi révélé des difficultés pouvant être associées au manque de ressources. Le manque de ressources spécialisées en informatique, en génie industriel et en vente et marketing rend plus ardue la mise en œuvre des principes énoncés dans la littérature. Par exemple, les efforts requis pour contourner l'incompatibilité des systèmes informatiques des partenaires, efforts utiles pour supporter les processus collaboratifs, sont considérables en regard des ressources de l'entreprise. Il est donc essentiel d'établir un plan de mise en œuvre de la relation qui, au-delà des considérations d'affaires, inclut les considérations opérationnelles. Ce plan doit être supporté par une volonté partagée d'établir une relation durable. Cette particularité des petites et moyennes entreprises génère des besoins particuliers qui, à la lumière de notre expérience, semblent souvent oubliés des meilleures pratiques de type CPFIR ou autres.

## 6. Bibliographie

- Baratt M. et A. Oliveira (2001). Exploring the experiences of collaborative planning initiatives, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31, 4, 266-289.
- Chopra, S. et P. Meindl (2001). *Supply chain management : strategy, planning and operation*. Upper Saddle Rider, New Jersey.
- Dyer, J. H., P. Kale et H. Singh (2001). How to make strategic alliances work, *MIT Sloan Management review*, été, 37-43.

- Frankel, R., J.S. Whipple et D.J. Frayer (1996). Formal versus informal contracts: achieving alliance success, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26, 3, 47-63.
- Gonzalez, M. (2001). Strategic alliances, the right way to compete in the 21ST Century, *Ivey Business Journal*, September/October, 47-51.
- Jabiri A., S. D'Amours, B. Montreuil, J.-M. Frayret (2002). Exploring the potential of new collaborative procurement trends, *Proceedings of the International Purchasing & Supply Education & Research Association conference*, University of Twente, Enschede.
- Kurnia, S. et R. B. Johnston (2001). Adoption of efficient consumer response: the issue of mutuality, *Supply Chain Management: An International Journal*, 6, 5, 230-241.
- Pietras, T. and C. Stormer (2001). Making strategic alliances work, *Business & Economics review*, July-September, 9-12.
- Poulin D., B. Montreuil et S. Gauvin (1994). *L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais, Montréal.
- Seligman, M. (2001). Rules of engagement: How to manage a successful epartnership, *Management*, August, 3-9.
- Seung, P. H. et G. R. Ungson (2001). Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A conceptual framework of alliance failure, *Organization Science*, 12, 1, 37-53.
- Sherman, R. J. (1998). Collaborative planning, forecasting & Replenishment (CPFR): Realizing the promise of efficient consumer response through collaborative technology, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6-9.
- Stank, T. P., S. B. Keller, et P. J. Daugherty (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance, *Journal of business logistics*, 22, 1, 29-48.
- Tayur S., R. Ganeshan et M. Mgazine (2000). *Quantitative models for supply chain management*, Kluwer Academic Publishers.