

ÉVALUATION DE LA COLLABORATION DANS UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Atour TAGHIPOUR*

Résumé. - L'évaluation de la collaboration est un outil de gestion pour les entreprises qui souhaitent survivre dans un contexte concurrentiel et il permet aux partenaires d'identifier les stratégies d'amélioration locale et globale vers les développements futurs des chaînes d'approvisionnements. Cet article présente un modèle d'évaluation de la collaboration dans une chaîne d'approvisionnement. Issu d'une analyse de la littérature, le modèle combine trois aspects (les degrés d'évaluation de performance, les niveaux de la collaboration, les dimensions de la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement).

Mots-clés : Chaîne d'approvisionnement, Collaboration, Évaluation, Performance, Valeur.

1. Introduction

Au cours des années 1990, l'intensification de la mondialisation et le développement des nouvelles technologies de production et d'information ont mis en exergue l'importance des interconnexions entre organisations (Lefaix-Durand et al, 2006). La collaboration inter-organisationnelle comme source de création de valeur est devenue l'objet d'une attention croissante de la part des chercheurs et praticiens. La collaboration repose sur une dynamique dans laquelle les partenaires s'efforcent de maximiser leurs bénéfices cumulés en cherchant à obtenir les gains. En d'autres termes, les entreprises ne collaborent entre elles que lorsqu'elles sont sûres qu'elles peuvent réaliser des gains financiers et non financiers, tout en ayant confiance dans leurs partenaires. Les entreprises ont besoin de comprendre les dimensions de la performance de la relation de collaboration pour gérer efficacement leur portefeuille, pour

* École polytechnique de Montréal (Canada), atour.taghipour@polymtl.ca.

argumenter une action suffisante de partage des ressources de l'entreprise (Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001) et pour des avantages compétitifs. L'évaluation de la performance relationnelle constitue un outil de création de valeur pour l'ensemble des clients et des partenaires, qui peut mener à l'amélioration des accords afin que les partenaires gagnent en rendement et en performance et qu'ils restent adaptés aux changements d'environnement (Frayret, 2003). Dans cet article, avant d'être en mesure de présenter notre modèle, nous avons débuté notre réflexion en nous interrogeant sur les motifs qui poussent les compagnies à opter pour le travail en collaboration avec les fournisseurs. Nous nous sommes ensuite interrogés sur les avantages des relations collaboratives. Et après, nous avons alors cherché à comprendre la structure de la relation interentreprises. Enfin, nous avons montré la nécessité de l'évaluation de la valeur relationnelle.

2. Collaboration et les théories de relation

La collaboration fait l'objet de travaux de recherche dans différentes disciplines : en marketing, en management et en chaîne d'approvisionnement management. Une recherche rapide dans le dictionnaire Larousse définit la collaboration comme « l'action de travailler avec d'autres à une œuvre commune ». « Le terme collaboration a commencé à être popularisé dans le domaine de la logistique au milieu des années 1990 » (Barratt, 2004). En réalité, la collaboration dans une chaîne logistique peut être définie avec des champs d'applications différents comme les décisions, les systèmes d'information, les processus. La collaboration constitue un management de l'interdépendance dans une chaîne logistique. Elle est une force motrice entre deux ou plusieurs organisations qui partagent des responsabilités de planification, de gestion et d'exécution ou d'évaluation d'une activité (Min et al. 2005). Les entreprises collaborent entre elles lorsqu'elles sont sûres qu'elles peuvent réaliser des gains financiers et non financiers tout en ayant confiance dans leurs partenaires. Le tableau 1 fournit un état des lieux des recherches sur la notion de collaboration.

Schrage	1990	Une relation intentionnelle créée dans le but de résoudre un problème.
Ring et al.	1992	Travailler ensemble, sur une période de temps, au profit de tous les deux.
Spekman et al.	1998	La dernière étape d'une transition de négociation de marché, par la coopération et la coordination, à la collaboration, où chaque étape est caractérisée par un plus haut niveau de l'intégration, de la planification commune et de la technologie mise en commun entre des partenaires.
Lambert et al.	1999	Un type particulier de relation entre des organisations. Il permet de partager les risques et les récompenses ainsi que d'atteindre un plus haut niveau de performance.
Mantzer et al	2000	Le partage d'information, la connaissance, le risque et les bénéfices.
Simatupang et Sridharan	2002	Lorsque deux organisations indépendantes ou plus travaillent conjointement dans la planification et l'exécution des opérations de création de valeur.

D'Amours et Frayret	2003	Une action coopérative intentionnelle entre deux ou plusieurs entités qui échangent ou partagent des ressources dans le but de prendre des décisions ou de réaliser une activité qui générera des avantages ou des pertes partagées.
Matchette et al.	2004	Partage des informations stratégiques.
Lin H-Mei	2006	Combiner l'ensemble de ressources vers une valeur synergétique plus élevée.

Tableau 1 : Définitions de la collaboration.

En regardant cette définition, nous trouvons que cette notion a été examinée dans la littérature avec diverses perspectives. Il y a un changement dans les opinions de chercheurs sur la définition de collaboration, d'une relation à court terme à la relation qui prend la forme plus ou moins coopérative.

La littérature sur les théories de relations inter-organisationnelles est vaste : théories des coûts de transaction, théorie d'agence, théorie de management stratégique, théorie de la dépendance des ressources, économie politique, théorie de pouvoir-dépendance, théorie de réseau, théorie de l'échange social, théorie de la justice distributive, théorie d'engagement-confiance.

<p><u>Les coûts de transaction</u> Les entreprises choisissent leur structure de gouvernance afin de minimiser les coûts de transaction (Williamson 1985).</p>	<p><u>La dépendance de ressource</u> L'entreprise établit des liens avec d'autres organisations pour obtenir les ressources (Pfeffer et Salancik 1978).</p>	<p><u>Du réseau</u> L'entreprise a accès aux ressources des autres entreprises par l'interaction inter-organisationnelle (Johanson et Mattsson 1987).</p>
<p><u>L'engagement-confiance</u> L'engagement et la confiance sont des déterminants de la productivité et l'efficacité (Morgan et Hunt 1994).</p>	<p style="text-align: center;">Théories de la relation Inter-organisationnelle</p>	<p><u>De l'agence</u> S'intéressé au mécanisme de gouvernance entre l'agent et le principal (Eisenhardt 1989).</p>
<p><u>La communication</u> Un véhicule pour l'échange d'information, l'exercice de pouvoir, la coordination et la décision (Kent 1997).</p>		<p><u>Le management stratégique</u> Les partenaires ajustent leurs stratégies en développant les arrangements coopératifs (Freeman 1984).</p>
<p><u>L'échange social</u> L'engagement et la confiance sont des déterminants de la productivité et l'efficacité (Morgan et Hunt 1994).</p>	<p><u>Le pouvoir-dépendance</u> Le conflit est irréductible et les entreprises utilisent le pouvoir pour maximiser leur gain individuel (Cadotte et Sévère 1979).</p>	<p><u>L'économie politique</u> Une approche dyadique du comportement de canal qui intègre des facteurs économiques et sociopolitiques (Stern et Reve 1980).</p>

Tableau 2 : Les théories de la relation interorganisationnelle.

Parce que les relations d'affaires combinent de nombreuses dimensions, toutes ces théories sont nécessaires afin de comprendre et expliquer la dynamique des relations inter-organisationnelles. Le tableau 2 synthétise chacune de ces théories.

La collaboration est un moyen mis à la disposition de l'entreprise pour développer et maintenir les habiletés requises pour satisfaire adéquatement les besoins des clients tout en restant compétitive. Il y a plusieurs avantages stratégiques qui peuvent inciter à favoriser la collaboration :

- 1- la réaction plus rapide au changement ;
- 2- le partage de certains frais ;

3- la réduction de certains risques ;

4- l'allégement de la structure interne.

Selon Simchi-Levi et al. (1999), une entreprise va tendre vers une stratégie de collaboration s'il y a la possibilité :

- d'ajouter la valeur à son produit par :
 - un produit complémentaire ;
 - une augmentation de la vitesse de mise sur le marché ;
 - une diminution du temps de distribution.
- d'améliorer l'accès au marché : le partenariat est bénéfique notamment lorsqu'il permet au partenaire d'avoir accès à de nouveaux marchés.
- de renforcer les opérations, en diminuant le coût du système et le temps de cycle.
- d'ajouter la capacité technologique : un partenariat avec partage de technologies permet d'améliorer la compétence de base de chacun.
- d'augmenter les capacités de l'organisation : apprendre de l'autre.
- d'unifier la puissance financière.

Les travaux de Ellram (1991) montrent que la collaboration peut améliorer la qualité, réduire les coûts de transaction et les coûts administratifs. Scott et Westbrook (1991) citent aussi les avantages aux processus industriels : la réduction du temps de production, l'amélioration des processus, l'amélioration de la conception des produits et la saisie des données. Parmi les avantages intangibles, on peut nommer : l'augmentation de la communication, la conformité des buts, la résolution de conflit et la réduction du risque d'externalisation. Le tableau 3 résume tous ces avantages.

Avantage	Détails	Avantage	Détails
Réduction de l'incertitude sur	Qualité	Réduction des coûts	Commande
	Coûts de matériaux		Production
	Temps de livraison		Transport
	Administration		Administrative
	Marché		Utilisation des machines
	Attentes du client	Partage (risques et récompenses)	Buts communs
	Spécifications du produit		Investissement commun
	Réduction des effets d'externalisation		Développement commun
Réduction d'opportunisme	Augmentation de la rentabilité		
Amélioration de la production	Développement rapide de produit	Réduction des coûts	Commande
	Amélioration du partage de la technologie		Production
	Participation au design de produit		Transport
Management du temps	Augmentation de communication		Administrative
	Amélioration du temps de cycle		
	Développement rapide de nouveaux produits		

Ellram (1991), (1993); Kalwani and Narakesari (1995)

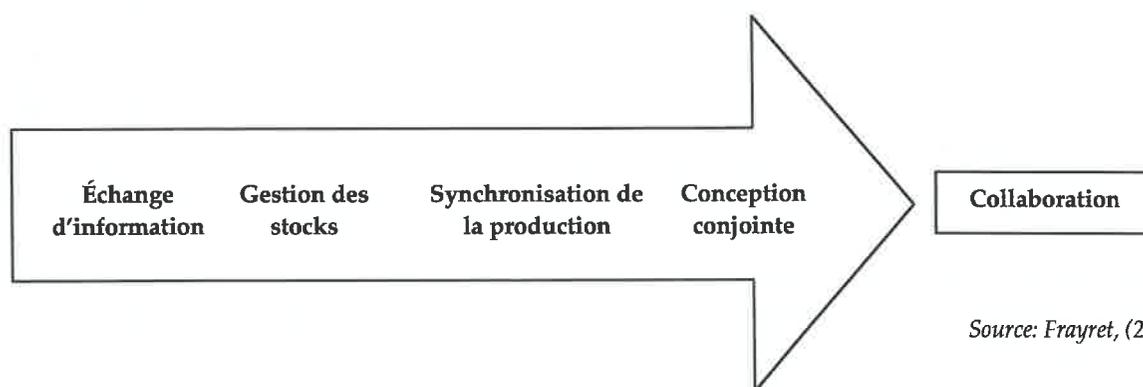
Tableau 3 : Avantages de la relation collaborative.

3. Les différentes formes d'intégration

La façon de collaborer a évolué au fil du temps. Comme le montre la figure1 (Spekman et al. 1998), les interactions interentreprises étaient au départ plutôt limitées avec des négociations principalement basées sur les prix. Les relations interentreprises se sont par la suite davantage orientées vers la coopération avec quelques fournisseurs ou clients privilégiés. L'interaction est devenue peu à peu plus soutenue avec un échange régulier d'informations et l'utilisation fréquente des nouvelles technologies telles l'EDI (Electronic Data Interchange). Les interactions ont progressé jusqu'à la phase de collaboration caractérisée par des échanges d'informations privilégiés. Un partage de technologies et une intégration de toute la chaîne d'approvisionnement. Frayret (2003) montre que dans une chaîne de production, la

collaboration entre les organisations peut avoir différents niveaux d'intensité. La figure 1 examine ces niveaux :

- le première niveau : l'échange simple d'information ;
- le seconde niveau : une gestion des stocks par le fournisseur ;
- le troisième niveau : une synchronisation de la production des fournisseurs avec celle du producteur comme dans le système juste à temps ;
- le quatrième niveau : une conception conjointe des produits ;
- le dernier niveau : collaboration intense relative à des activités à haute valeur ajoutée.



Source: Frayret, (2003)

Figure 1 : Intensité de la collaboration.

4. Perspectives de relation client-fournisseur

La relation client-fournisseur est un processus d'interaction entre une organisation cliente (acheteur, consommateur, ou constructeur) et une organisation fournisseur (vendeur ou producteur). Il y a un changement dans les opinions des chercheurs sur les relations client-fournisseur : des relations à court terme (*arm's length*) aux relations collaboratives à long terme (Webster, 1992). L'idée de relation cherche à s'éloigner du concept de transactions contingentes par les barrières interfirmes traditionnelles.

4.1 Relations traditionnelles client-fournisseur

Le modèle traditionnel de la relation est caractérisé par des contrats à court terme et des fournisseurs multiples. Les entreprises utilisent la compétition parmi les fournisseurs comme une stratégie pour atteindre des prix bas. Mais le prix n'est pas toujours le critère le plus

important. Newman (1988) insiste dans une nouvelle relation sur la qualité du produit ou sur la livraison. La partie suivante présente ce modèle.

4.2 Relations de partenariat client-fournisseur

Cette relation a été examinée dans la littérature avec diverses perspectives. Les recherches précédentes se sont concentrées sur les avantages et les barrières de partenariats (Ellram 1991), leur développement (Ellram 1991), leurs caractéristiques et les comparaisons entre les partenariats des entreprises Européennes, Japonaises ou Américaines (Hendrick et Ellram 1993).

L'augmentation de la compétition globale, le besoin de la réduction des temps de cycle des produits nouveaux, l'amélioration de la qualité, et les demandes des consommateurs ont influencé les entreprises pour développer des relations de partenariat. Les partenariats sont caractérisés par la confiance mutuelle, la collaboration et la dépendance mutuelle (Spekran 1988). Ellram (1991) a défini les partenariats client-fournisseur comme « un accord entre une entreprise et un fournisseur qui implique un engagement au-delà d'une période prolongée, et inclut le partage d'informations avec un partage des risques et des récompenses de la relation ». Ellram (1991) a proposé que l'issue d'interactions entre le fournisseur et le client dans un programme de développement de fournisseur, puisse être un partenariat. La relation entre les acteurs de la Chaîne d'approvisionnement a commencé par l'inclusion des fournisseurs dans les équipes de sourcing. La relation des fournisseurs se prolonge à un niveau plus collaboratif dans laquelle les partenaires créent une relation intense et profitable pour les deux parties. Le tableau 4 montre les éléments critiques d'un partenariat collaboratif en le comparant à la pensée traditionnelle.

	Relation traditionnelle	Collaboration
Choix des partenaires	Accent sur le prix	Accent sur critères multiples
Période de relation	Court-terme	Long-terme
Évaluation	Évaluation de l'enchère	Évaluation de la valeur ajoutée
Nombre de partenaires	Beaucoup	Peu nombreux
Type d'information	---	Information partagée
Levier	Pouvoir	Résolution mutuelle

Inspiré de Stuart (1993)

Tableau 4 : Partenariat comparé à la pensée traditionnelle.

5. Nécessité d'évaluation de la valeur relationnelle

Dans une relation interorganisationnelle chaque partie investit son temps et son argent pour établir et maintenir la relation. Donc, le concept d'investissement relationnel est relié à la notion classique de risque / rendement (Markowitz, 1958). En investissant dans une relation, chaque partie prenante court un certain risque. Une relation qui se terminerait trop tôt ne permettrait pas aux parties de profiter de l'ensemble des bénéfices attendus de cette relation (Williamson, 1985). Le management de collaboration est extrêmement complexe. La recherche a montré que plus de 50% des efforts de collaboration sont infructueux. (Harrigan, 1985). Par conséquent, la firme doit être en mesure de bénéficier des retombées positives de cet investissement. Les entreprises doivent avoir une image claire du partenariat avant de commencer la relation et pendant cette relation. Pour ce faire, il faut évaluer la valeur relationnelle dans un partenariat. Donc, les chercheurs ont essayé d'identifier des indicateurs d'évaluation. Le tableau 5 recense quelques indicateurs.

Indicateur	Auteur	Limitation opérationnelles
Augmentation des ventes	Gaski et Nevin (1985)	Pas de relation avec la profitabilité
Réduction des coûts	Heide et John (1988)	Unidimensionnelle
Satisfaction des clients	Anderson (1990)	Ne mesure pas la performance du fournisseur
Augmentation de CA	Noordeweir et. al. (1990)	Unidimensionnelle
Augmentation de profit	Kumar, Stem, et Anderson (1993)	Ne mesure pas la performance du client
Augmentation du ROI	Kalwani et Narakesari (1995)	Investissement passé non mesurable

Tableau 5 : Indicateurs de valeur relationnelle présentés par différents auteurs.

Il y a deux problèmes pour ces indicateurs. Premièrement, tous ces indicateurs démontrent seulement un sous-ensemble limité des dimensions de performance. Le deuxième problème pour ces indicateurs est leur tendance vers les résultats actuels. Dans beaucoup de cas, cette tendance peut causer des conclusions incorrectes de la valeur relationnelle. Par exemple, une entreprise qui essaie d'utiliser son pouvoir pour exploiter le fournisseur peut arriver à maximiser les profits actuels (ou ROI, les ventes, etc.). Mais une telle stratégie va en toute probabilité endommager la relation et réduire les profits à long terme. Il faut donc maximiser la valeur aux actionnaires en augmentant la perspective des gains futurs. En se concentrant sur les modèles qui mettent au point uniquement les résultats des périodes actuelles, les chercheurs expliquent seulement une petite partie de valeur créée. Il y a donc une tendance pour ces indicateurs de performance d'expliquer l'impact futur de comportement.

6. Système d'évaluation de la collaboration

Le système d'évaluation de la performance est l'un des outils permettant aux entreprises de vérifier l'atteinte des objectifs stratégiques qu'elles se sont fixées. Il faut souligner l'importance de la sélection des fournisseurs et prestataires sur leurs compétences et performances *a priori* ainsi que sur le contrôle et l'évaluation ex-post (Fabbe-costes, 2005). Le préalable à l'analyse de la performance consiste à (Simatupang et Sridharan (2002)) :

- vérifier qu'un processus de planification stratégique est en place ;
- s'assurer qu'il y a adéquation entre les priorités stratégiques et les mesures de la performance financière et non financière ;
- s'assurer que les partenaires acceptent d'échanger les informations.

Les enjeux principaux d'évaluation de la performance de la relation (Archer et al., 2003) :

- implication de tous les acteurs dans la satisfaction du client final ;
- mesure de la performance du fournisseur en vue de la faire progresser ;
- amélioration continue ;
- une réponse à la norme ISO qui impose un système de mesure de la performance ;
- un moyen d'éviter le comportement opportuniste ;
- professionnalisation de l'acte d'achat ;
- standardisation et consolidation des achats ;
- développement des relations clients-fournisseurs.

Le système d'évaluation de valeur relationnelle doit permettre d'évaluer : les résultats non financiers et financiers, les degrés d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, tous les niveaux de collaboration et toutes les dimensions de partenariat. D'après Fabbe-Costes (2005), dans un système d'évaluation standardisée, il est important de considérer la dimension formelle de contrôle et d'évaluation, les niveaux de performance requis et la définition des indicateurs de performance. Selon Archer et al. (2002) un système d'évaluation doit être SMART :

- Simple : facile d'utilisation, convivial pour les utilisateurs.

- **Mesurable** : les critères quantitatifs d'efficacité, d'efficience et de pro-activité doivent être mesurables. Quant aux critères qualitatifs, ils doivent être objectifs. Pour cela, il est nécessaire d'intégrer des modalités de réponse (afin d'éviter toute ambiguïté d'interprétation).
- **Améliorable et source d'améliorations** : il doit être améliorable en interne. L'outil doit permettre d'intégrer de nouveaux critères d'évaluation en fonction des besoins internes et des exigences liées à l'évolution des relations interentreprises. En externe, la mise en place de plans d'actions préventifs et correctifs doit inciter les fournisseurs à adhérer à une logique d'amélioration continue.
- **Réaliste** : les objectifs doivent être réalisables afin d'inciter les fournisseurs à la performance des objectifs fixés.
- **Temps** : la fréquence de la mesure doit être déterminée en fonction de la nature de la relation avec le fournisseur, de la nature du produit et de la criticité des fournisseurs ; de plus, la durée du processus d'évaluation doit être optimisée (rapport temps passé / résultat et amélioration) et contingente à l'entreprise ; le système d'évaluation doit intégrer un historique des performances de ces fournisseurs dans un but de comparaison.

Dans cette partie, nous allons donc présenter notre modèle qui se compose des degrés d'évaluation de performance, des dimensions de performance et des niveaux de performance.

6.1 Degrés d'évaluation de performance

Pour comparer les relations de partenariat, la méthodologie de Jean-Louis Le Moigne (1997) peut être utilisée. Elle consiste à analyser la performance selon trois axes : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

L'évaluation de l'efficacité de la relation partenariat consiste à comparer les résultats obtenus à ceux planifiés et à apprécier dans quelle mesure les objectifs préétablis ont été atteints.

L'évaluation de l'efficience des fournisseurs fait référence à la bonne utilisation des ressources dédiées pour parvenir aux résultats ; en d'autres termes, il s'agit de comparer les coûts effectivement engagés à ceux qui étaient planifiés.

L'évaluation de l'effectivité concerne la pro-activité du fournisseur au delà du contrat et visant à une meilleure satisfaction du client.

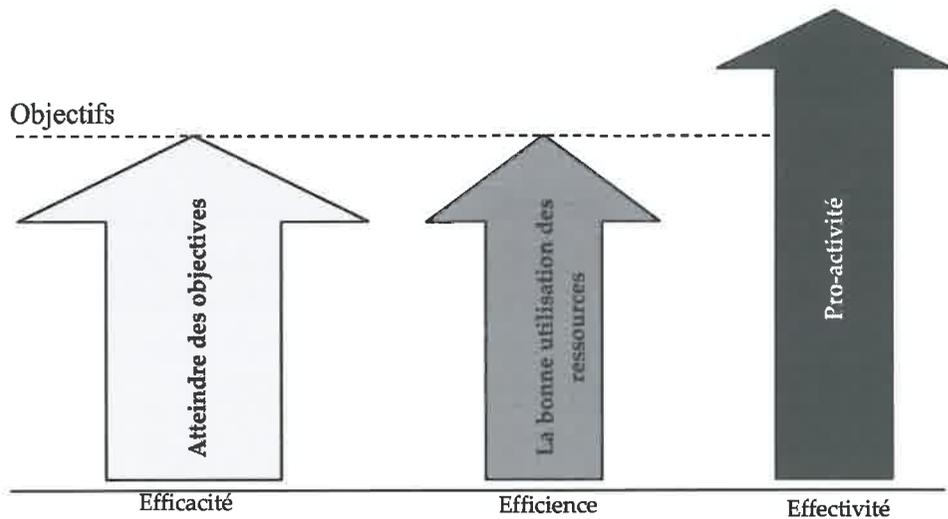


Figure 2 : Axes (degrés) d'évaluation de la performance.

La figure suivante indique que les indicateurs d'efficacité sont plutôt des indicateurs quantitatifs et les indicateurs d'efficience et d'effectivité sont plutôt qualitatifs. Les indicateurs liés à la mesure de l'efficience et de l'effectivité sont favorisés pour mesurer la performance des fournisseurs de produits stratégiques. Mais, il importe de noter qu'un des aspects fondamentaux de la performance est l'efficacité (Archer et al., 2003).

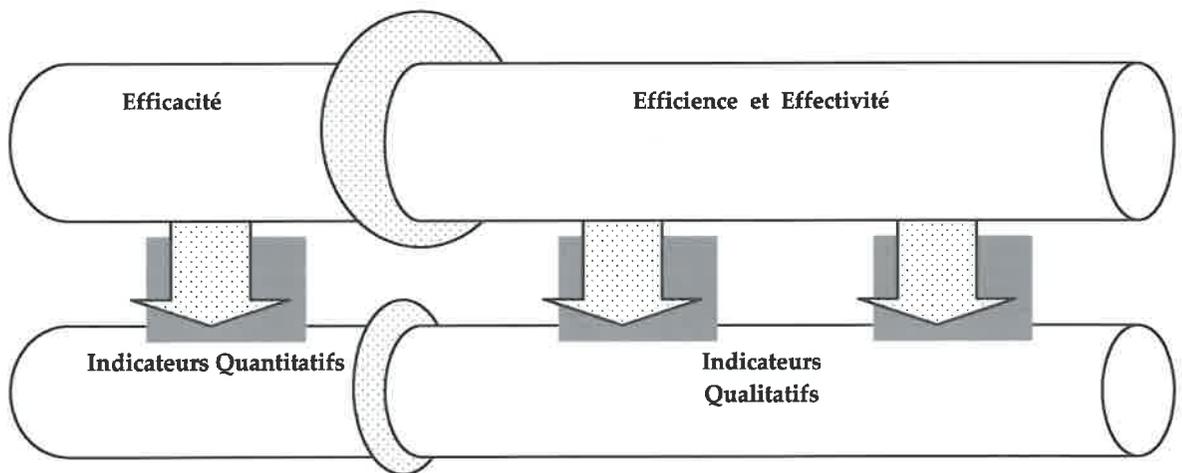


Figure 3 : Deux groupes des indicateurs de performance dans les catégories.

6.2 Niveaux temporels d'évaluation de la performance

D'après Fabbe-costes (2005), la performance *a priori* ou la sélection des fournisseurs et l'évaluation *ex post* sont deux phases importantes pour l'évaluation de la performance des

partenaires. Donc, deux niveaux ont ainsi été identifiés : la pré-collaboration et la collaboration. La pré-collaboration est l'évaluation de la performance potentielle (Donada et Nogatchewsky, 2005). Les critères de pré-collaboration portent non seulement sur les qualifications des partenaires mais également sur le rapport de force entre les partenaires. Au-delà de la compétitivité entre les prix, ils concernent la qualité de l'organisation et sa capacité technologique, sa solidité financière, la dépendance réciproque ainsi que la taille de l'entreprise. Ces critères peuvent se classer en deux catégories. Les premiers concernent le fournisseur lui-même et ont pour but de s'assurer de sa compétitivité en termes de qualité, coûts, délais (QCD), de sa capacité d'innovation, de sa pérennité financière. Les seconds visent la relation et portent sur le rapport de force entre le client et son fournisseur potentiel (taille, dépendance réciproque).

La collaboration s'intéresse à la mesure des performances après l'engagement dans la relation. Il s'agit alors de vérifier réellement la prestation, les processus et les résultats effectués par les partenaires. Ils utilisent conjointement ou séparément ces évaluations en fonction du rapport de pouvoir et de dépendance des parties (Donada et Nogatchewsky, 2005).

6.3 Dimensions d'une chaîne d'approvisionnement

Les dimensions seront différentes selon la nature de l'activité. Par exemple, pour les activités de production ou de conception, les indicateurs qualitatifs sont nécessaires. Anderson (1990) a conçu à cet effet une échelle multidimensionnelle de mesure où les critères diffèrent selon la nature de l'activité exercée par les partenaires (Archer et al. 2003) :

- la conception / développement / production (prestation globale) : une évaluation qualitative est nécessaire (technologie, service, support étude, qualité) avec des indicateurs de processus ou de progrès qui évaluent les efforts lors de la conception du produit
- la livraison du produit (négoce, import) : une évaluation quantitative est essentielle avec des indicateurs de résultat et de succès.
- la prestation (service) : des indicateurs de mobilisation évaluent la dynamique de progrès de l'activité.

Nous arrivons à notre système d'évaluation de la valeur relationnelle et nous proposons une échelle multidimensionnelle (Produit, Logistique, Processus et Sociale) pour les activités de collaboration traitées dans le paragraphe suivant.

7. Modèle d'évaluation de valeur relationnelle

Notre modèle d'évaluation de la valeur est un modèle à trois caractéristiques : les degrés d'évaluation de performance (Efficacité, Efficience, Effectivité) et les niveaux de la collaboration (Pré-Collaboration, Collaboration).

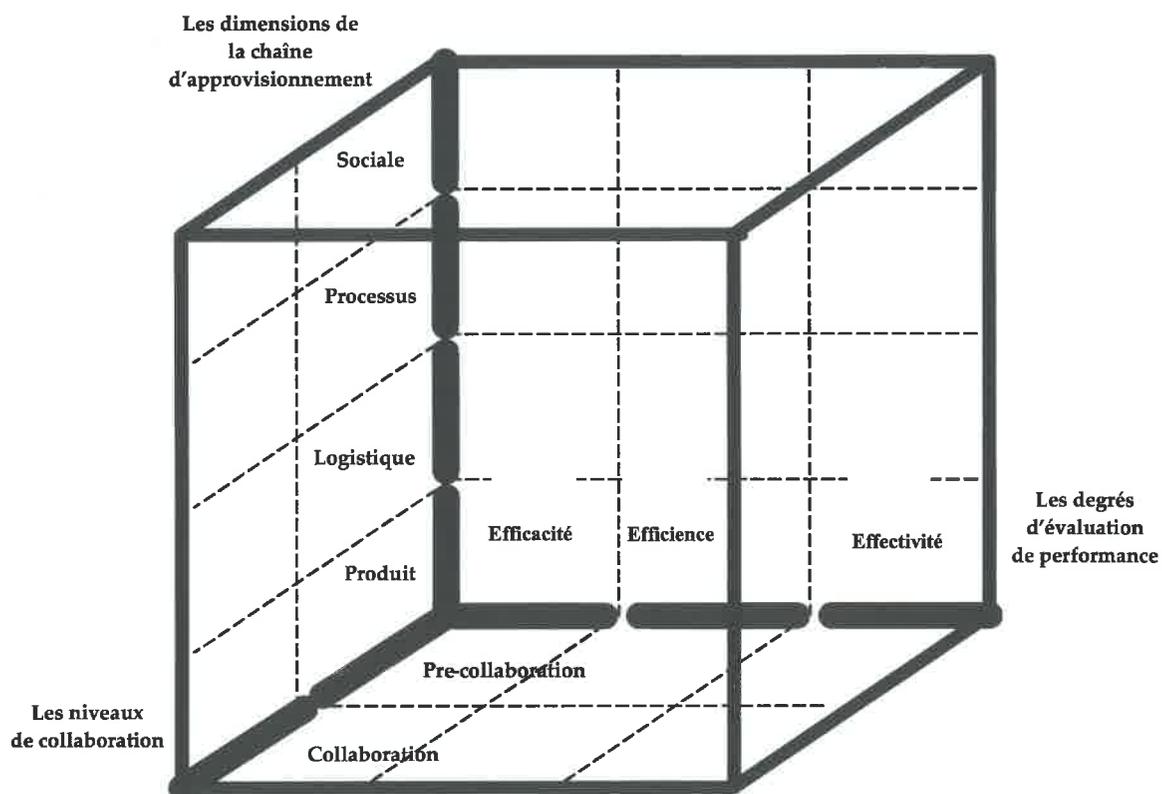


Figure 4 : Modèle d'évaluation de performance.

Pour compléter ce modèle, nous pouvons proposer différents indicateurs pour chaque espace de notre modèle

N i v.		Pré-collaboration			Collaboration		
D e g.		Efficacité	Efficience	Effectivité	Efficacité	Efficience	Effectivité
D i m e n s i o n s	Produit	- % de produits conformes	- Aptitude de R&D - % du CA dédié à la R&D - Implantation d'ISO - Disponibilité de la ligne produit		- Qualité du produit - Délais de production - Prix de production - Taux de conformité produit - Constance dans la qualité - Nombre d'incidents qualités	- Disponibilité - Connexion EDI	- Développement des produits nouveaux
	Logistique	- % Délais de livraison	- Nombre d'incidents logistiques - Présence - Quantité de livraison (stock)	- Visibilité des données sur l'exécution des prestations	- Respect des délais de livraison - Exactitude des informations - Quantité de livraison (stock)	- Ponctualité - Nombre d'incidents logistiques	
	Processus	- Organisation qualité (TQM) - Efficacité des processus - Durabilité de la relation	- Capacité d'intégration - Adaptation de l'outil industriel - Taux de productivité annuelle matière - Taux de service - Modification de l'ordre de production	- Transparence des coûts - Capacité à innover	- Respect des délais de réalisation - Arrêt de production	- Système de sécurité - Gestion des déchets - Dynamique d'amélioration continue - Capacité de resourcing - Réduction des coûts - Amélioration de la qualité - Réduction des temps de cycle	- Développement de nouvelles méthodes de production - Participation aux actions de réduction des coûts

Tableau 6 : Modèle d'évaluation de performance (exemples d'indicateurs).

8. Conclusion

L'évaluation de performance d'une relation interorganisationnelle permet aux partenaires d'identifier les stratégies d'amélioration locale et globale pour les développements futurs des chaînes d'approvisionnements. En effet, cette évaluation est un outil de gestion pour les entreprises qui souhaitent survivre dans un contexte concurrentiel. Par exemple, les mesures d'évaluation des performances associées à la logistique et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont un élément essentiel du concept de l'agilité de la chaîne d'approvisionnement. Au Canada, 37% des entreprises nord-américaines ayant mis en place à l'échelle de leur organisation des applications d'analyse de performance à la logistique et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, ont enregistré une diminution de 15% ou plus de leurs délais d'expédition, comparativement à seulement 7% des entreprises ne mesurant pas ces performances de façon régulière (Aberdeen Group, 2005).

Avant de commencer la relation et pendant la relation, les entreprises doivent donc avoir une image claire du partenariat. Pour ce faire, il faut évaluer la performance dans un partenariat. D'après Simatupang et Sridharan (2002) un bon système de mesure de performance fournit une base pour comprendre la relation, influencer les comportements et donner de l'information en lien avec les résultats du partenariat. Pour obtenir un système d'indicateurs efficace, il est nécessaire d'identifier des mesures de performance qui concernent toute la chaîne, chaque phase de collaboration et chaque membre.

Nous avons proposé un système d'évaluation de performance dans lequel nous pouvons considérer deux phases d'évaluation de performance : l'évaluation *a priori* et l'évaluation *a posteriori*. Dans chaque phase, que nous nommons niveaux de collaboration et pour chaque dimension de chaîne d'approvisionnement nous pouvons diviser les critères de performance selon trois degrés d'évaluation : efficacité, efficacité et effectivité. Notre modèle d'évaluation de la valeur relationnelle est un outil dont l'enjeu est la création de valeur pour les clients et les partenaires. Nous avons observé que les modèles d'évaluation peuvent varier selon la nature du produit et la nature de la relation.

9. Bibliographie

- Aberdeen Group, (2005) New Strategies for Global Trade Management.
- Anderson E., (1990), "Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance", Sloan management review, vol 31, no 2, 1990, pp. 19-30.
- Archer P., Fontaine A., Gauthier S., Goret P., et Magat G., (2003), « Le Processus d'évaluation de la performance fournisseur à la recherche d'une méthodologie », L'école supérieure des affaires Grenoble.

- Barratt M., (2004), "Understanding the meaning of collaboration in the chaîne d'approvisionnement", *Chaîne d'approvisionnement Management: An International Journal*, vol 9, no 1, pp. 30-42.
- Donada C., et Nogatchewsk, G., (2005), «Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol 20, no 4, pp. 71-97.
- Ellram L.M., (1991), "Chaîne d'approvisionnement management: The industrial organization perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 21, no 1, pp. 13-33.
- Fabbe-Costes N., (2005), « La gestion dynamique des chaîne d'approvisionnements des entreprises virtuelles », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, no 156, pp. 151-168.
- Frayret JM., et A'Amours, F., (2003), « La collaboration interentreprises et les outils collaboratifs », *Ecole d'été FOR@C*.
- Harrigan KR., (1985), "Strategies for joint ventures", Lexington Books, Lexington, MA.
- Hendrick T.E., & Ellram L., (1993), "Strategic supplier partnering: An international study" Tempe, AZ: NAPM.
- Lin HM, L., (2006), "Inter-organizational collaboration, social embeddedness, and value creation: A theoretical analysis", *International Journal of Management*, vol. 23, no 3, pp. 548-560.
- Kalwani M., and Narakesari N., (1995), "Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms", *Journal of Marketing*, vol. 59, no 1, pp. 1-16.
- Lefaix-Durand A., Poulin D., Beauregard R., et Kozak R., (2006), « Relations inter-organisationnelles et création de valeur. Synthèse et perspectives », *Revue française de gestion*, vol. 5, no 164, pp. 205-227.
- Lambert D.M., Emmelhaniz M.A., and Gardner, J.T., (1999), "Building successful logistics partnerships", *Journal of Business Logistics*, vol. 20, no 1, pp. 165-181.
- Le Moigne J.L., (1997), « La théorie du système général : Théorie de la modélisation », Edition PUF.
- Mantzer J.T., Foggin J.H., and Golicic S.L., (2000), "Collaboration: The enablers, impediments and benefits, *Chaîne d'approvisionnement management review*", Sept. /Oct.
- Markowitz H., (1958), "Portfolio selection: Efficient diversification of investment", Yale University Press, New Haven, CO.
- Matchette J., Seikel A., (2004), "How to win friends and influence chaîne d'approvisionnement partners", *Logistics today*, 45, 40- 42
- Min S., Roath A.S., Daugherty P.J., Genchev S.E. Chen H., Arndt A.D., and Richey R.G., (2005), «Chaîne d'approvisionnement collaboration: What's happening», *International Journal of Logistics Management*, vol. 16, no 2, pp. 237-256.
- Newman R.G., (1988), "Single source qualification", *International Journal of Purchasing & Materials Management*, vol. 24, no 2, pp. 10-17.
- Ring P.S., and Van de Ven A.H., (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic management Journal*, vol. 13, no 7, pp. 483-498

- Sauvage T., (2004), « Quelles relations contractuelles pour externalisation logistique ? », *Revue d'économie industrielle*, Septembre.
- Schrage M., (1990), "Shared minds the new technologies of collaboration", New York, Random House.
- Scott C., and Roy W., (1991), "New strategic tools for chaîne d'approvisionnement management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 21, no 1, pp. 13-22.
- Simatupang T., Wright A., Sridharan R., (2002), "The knowledge of coordination for chaîne d'approvisionnement integration", *Business Process Management*, 3, pp. 289-308.
- Simchi-Levi D., Kaminsky P., and Simchi-Levi E., (1999), "Designing and managing the chaîne d'approvisionnement: concepts, strategies, and cases", McGraw-HillIrwin, pp.32- 40.
- Spekman R.E., Kamauff J., and Myhr N., (1998), "An empirical investigation into chaîne d'approvisionnement management: A perspective on partnerships", *International journal of physical distribution and logistics management*, vol. 28, no 8, pp. 630-650.
- Srivastava R.K., Fahey L., and Christensen H.K., (2001), "The resource based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 27, no 6, 777- 802.
- Stuart F.I., (1993), "Supplier partnerships: Influencing factors and strategic benefits", *International Journal of Purchasing & Materials Management*, vol. 29, no 4, pp .22-28.
- Webster F.E. Jr., (1992), "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, 56, October, pp. 1-17.
- Williamson O.E., (1985), "The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting", New York: The Free Press.