

Pratiques collaboratives entre acteurs de la chaîne logistique

Collaborative practices between actors in the supply chain

Doha TALKHOKHET

Docteur

Université Hassan II, Mohammedia Maroc

Laboratoire performance économique et logistique

Doha.tal@gmail.com

Nisrine Ouriachi

Enseignante chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda

Université Mohammed premier Oujda Maroc

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat-Stratégie et Contrôle-Audit

ouriachinisrine@gmail.com

Mohammed MOUTMIHI

Enseignant, Chercheur

Université Hassan II, Mohammedia Maroc

Laboratoire performance économique et logistique

moutmihi@gmail.com

Date de soumission : 08/12/2020.

Date d'acceptation : 16/01/2021.

Pour citer cet article :

TALKHOKHET D. & AL. (2021) «Pratiques collaboratives entre acteurs de la chaîne logistique», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 1» pp : 116 – 130.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La focalisation des entreprises sur leur cœur de métier et le recours à un nombre de plus en plus croissant de fournisseur et de prestataire a augmenté le nombre des transactions dans la chaîne logistique. L'objectif des relations collaboratives, dans le cadre de la chaîne logistique, est de créer de la valeur pour et avec le client final sur une chaîne complète allant du premier fournisseur au client final.

La compétitivité des entreprises dépend de leur aptitude à intégrer des réseaux performants et à partager leurs compétences, leurs informations et leurs ressources afin d'atteindre des objectifs communs.

Après avoir abordé l'évolution des organisations logistique vers le management de la chaîne logistique nous proposons une synthèse des enjeux et clés de succès des relations collaboratives. L'objectif de ce papier est de caractériser les relations collaboratives nouées entre les auteurs des supply chain.

Mots clés : Pratiques collaboratives ; SCM ; chaîne logistique ; Intégration ; coordination.

Abstract

The focus of companies on their core business and the use of an ever-increasing number of suppliers and service providers has increased the number of transactions in the supply chain. The objective of collaborative relationships, within the framework of the supply chain, is to create value for and with the final customer on a complete chain from the first supplier to the final customer.

The competitiveness of companies depends on their ability to integrate effective networks and share their skills, information and resources in order to achieve common goals.

After discussing the evolution of logistics organizations towards supply chain management, we offer a summary of the challenges and keys to success in collaborative relationships. The objective of this paper is to characterize the collaborative relationships forged between the authors of the supply chain.

Keywords: Collaborative practices; SCM; Supply Chain ; Integration; coordination.

Introduction

Les effets néfastes des crises politiques et économiques que vivent plusieurs pays ces dernières années se sont propagées brusquement à l'échelle internationale et ont concerné presque tous les secteurs. L'influence de ces crises sur les entreprises, de plus en plus mondialisées, est très importante. Elle touche leur stabilité ainsi que leur survie. Des études récentes ont démontré que ces structures sont confrontées à des crises majeures à fréquence annuelle ou trisannuelle. Dans ce contexte, les entreprises les plus proactives ont rapidement compris l'intérêt de la mise en place des pratiques collaboratives dans la gestion de leurs « Supply Chain ».

Ces pratiques ont démontré depuis plus que vingt-an, leur succès comme facteur clés de croissance et levier de performance des entreprises. Si auparavant la logistique était considérée comme un centre de coût. Aujourd'hui, la logistique et la gestion de la chaîne logistique est au cœur des stratégies des managers.

Cet article porte sur l'analyse des pratiques collaboratives entre les acteurs de la chaîne logistique, Nous y répondons aux questionnements suivants :

- Quels sont les enjeux de l'organisation en Supply Chain Management ?
- Quels sont les différents types de relations collaboratives?
- Quels sont les piliers de succès de cette collaboration ?

Le présent article est divisé en trois titre le premier étudie le concept de la chaîne logistique (Titre 1). Le deuxième traite avec recul l'organisation en Supply chain management (Titre 2). Enfin, le dernier titre, explore la relation collaborative, ses dimensions, ses types, et ses clés de réussite (Titre 3).

1. La chaîne logistique : Un concept, une multitude de visions

Le terme « *chaîne logistique* » a été débattu depuis plusieurs années et a évolué avec l'évolution des relations inter-entreprises. La fonction logistique comme le périmètre des « Supply Chain » sont mouvants, ne cessant de s'élargir depuis les années 1960 (Jennifer LAZZERI, 2014). Il semble qu'il existe un certain consensus entre les auteurs sur la définition de "chaîne logistique" (Cooper et Ellram 1993 ; La Londe et Masters 1994. Lambert, Stock et Ellram 1998, EDDAHMOUNY Hicham et al 2017). Nous verrons ainsi

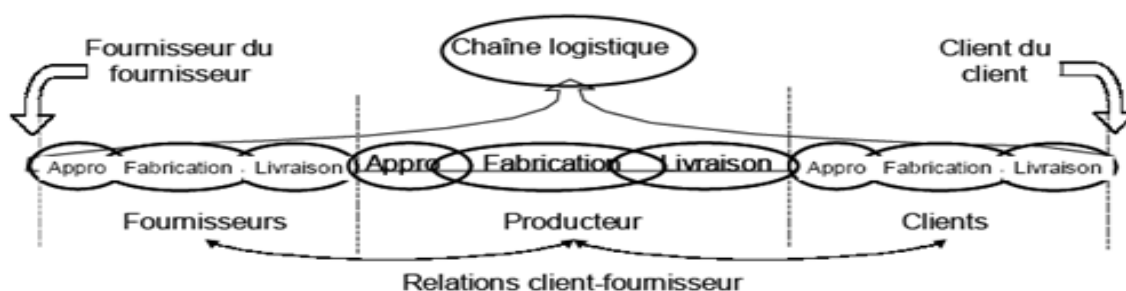
que les définitions présentées pour la notion sont complémentaires et non contradictoires. Leur analyse nous permettra de cerner le concept.

Lee et Billington, (1992) décrivent la chaîne logistique comme un ensemble d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnements en matières premières ou en articles semi-finis, le transport et la transformation de ces matières en sous-ensemble, en articles semi-finis puis en articles finis, et enfin le stockage et la distribution des articles finis vers les consommateurs. Cette explication bien qu'elle permet de ressortir les principales activités d'une chaîne logistique, elle se limite à présenter la chaîne comme étant un ensemble de fonction et non d'entreprises. Toutefois, une chaîne logistique est un ensemble d'entreprises qui se transmettent des matières. En règle générale, plusieurs entreprises participent à la fabrication d'un produit et à son déplacement jusqu'au client final – producteurs de matières premières et de composants, assembleurs, grossistes, distributeurs et transporteurs sont tous membres de la chaîne logistique (La Londe et Masters 1994).

S.Tayur et Ganeshan (1999) complètent cette définition en intégrant la notion du flux d'information. La chaîne logistique est ainsi vue par les deux chercheurs comme un système de fournisseurs, de producteurs, de sous-traitants, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent des flux matériels de l'amont vers l'aval, des flux d'informations dans les deux sens. Une deuxième définition présentée par ces deux chercheurs considère la chaîne logistique comme un ensemble de relations successives intégrant, pour chaque acteurs, les activités d'approvisionnement, de production et de distribution (S.Tayur et Ganeshan (1999). Cette définition enrichi les précédentes en mettant l'accent sur les relations entre les acteurs de la chaîne logistique.

Le Supply chain council (2000) (Figure1) rejoint la même idée; Il suggère comme definition: "The supply chain encompasses every effort involved in producing and delivering a final product or service, from the supplier's supplier to the customer's customer".

Figure 1: Relation clients/ fournisseurs d'une chaîne logistique et fonctions présentes présente



(Supply Chain Council, 2000)

D'autres chercheurs se sont référés à la notion du réseau pour expliquer le concept de chaîne logistique. Selon PIMOR (2001), La supply chain est moins une chaîne qu'un réseau composé de flux d'information, de flux de marchandises et de nœuds où les biens s'accumulent plus ou moins longtemps. Pour Genin (2003) la chaîne logistique est un réseau d'organisation ou de fonction géographiquement dispersée sur plusieurs sites qui coopèrent, pour réduire les coûts et augmenter la rapidité des processus et activités entre les fournisseurs et les clients.

2. Concept du Supply Chain Management

Les années 1980 ont été marquées par une prise de conscience progressive que tous les problèmes logistiques à résoudre par les différentes fonctions de la firme ne pouvaient être maîtrisés que par une approche intégrée et systémique de la chaîne logistique, dont les maillons se répartissent entre ces fonctions. (Jacques Colin, 2005, mohammed H, 2020)

Pour Christopher, (2011) le supply chain management couvre la planification et l'organisation de toutes les activités concernées par le sourcing et l'achat, la fabrication, ainsi que toutes les activités liées au management logistique. Il inclue aussi la coordination et la collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des industriels, des prestataires de services logistiques et des clients (Council of Supply Chain Management Professionals).

Le SCM peut aussi être considéré comme un ensemble de décisions et d'activités synchronisées, utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les fabricants, les transporteurs, les entrepôts, les détaillants et les clients, de telle sorte que le produit ou le

service soit distribué dans les bonnes quantités, aux endroits appropriés et au moment opportun, afin de minimiser les coûts au niveau de la chaîne logistique tout en satisfaisant les exigences des clients de niveau du service» (Misra et al., 2010).

Tan (2001) distingue deux grands courants qui ont contribué au développement du concept de gestion de la chaîne logistique : d'une part l'approche « achat approvisionnement » et d'autre part l'approche « transport-logistique ». L'approche « achat approvisionnement » reflète l'Intégration des fournisseurs, elle se matérialise par les tentatives des producteurs d'intégrer et de s'associer avec leurs fournisseurs pour plus d'efficacité et gérer efficacement les fonctions achat et approvisionnement. L'approche « transport-logistique », représente les tentatives des grossistes et des revendeurs d'intégrer les fonctions logistiques et de s'associer avec leurs transporteurs pour plus d'efficacité et gérer efficacement les fonctions de transport et de distribution.

Stadtler et al. (2000) considèrent le Supply Chain Management comme la tâche d'intégrer les acteurs tout au long de la chaîne logistique et de coordonner les flux de matière, d'information et les flux financiers dans le but de satisfaire la demande du client en ayant pour but d'améliorer la compétitivité de la chaîne dans son ensemble. Ils rassemblent l'ensemble des éléments énumérés dans leur définition pour former ce qu'il appelle la « Maison du SCM » (Figure 2).

Le toit de cette « maison » reflète les objectifs du SCM à savoir la satisfaction des besoins des clients et la compétitivité de la chaîne logistique. Ces objectifs sont bâtis sur deux piliers, qui sont l'intégration du réseau, et la coordination entre les acteurs du réseau.

Le volet de l'intégration s'occupe de la conception de la chaîne logistique. Il regroupe trois étapes :

La première étape : consiste à choisir des partenaires aptes à apporter un savoir-faire pertinent, à respecter les contraintes qualitatives et économiques et capable d'assurer l'amélioration de la compétitivité.

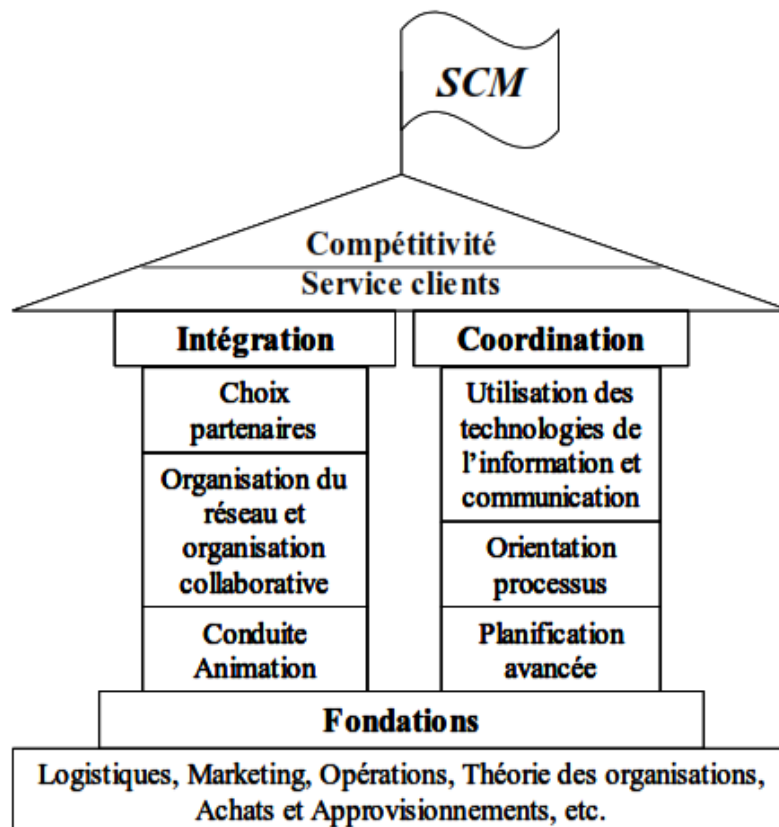
La deuxième étape : intitulée organisation du réseau et l'organisation collaborative. Cette étape traite les relations entre les différents acteurs du réseau. La relation collaborative doit être mise en place dans une vision gagnant-gagnant.

La troisième étape : concerne la conduite et l'animation de la chaîne logistique. Elle identifie le processus et le pouvoir de prise de décision. Ces décisions peuvent être prises par une seule entité de la chaîne soit par un comité de pilotage.

Le volet coordination s'occupe de la gestion des flux physiques, d'information et de financement. Il repose sur trois éléments :

- L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui facilite l'échange et le traitement de l'information sur des sites distants.
- L'orientation processus qui vise l'amélioration des activités de fabrication et de commercialisation.
- La planification avancée qui permet une organisation des étapes de planification

Figure 2: La « Maison du SCM »



Stadtler et al. (2000)

3. Les pratiques collaboratives dans les chaînes logistiques :

Les acteurs d'une chaîne logistique coordonnent pour optimiser les flux physiques, les flux d'informations et les flux financiers. Ils tentent de satisfaire d'une part leurs propres objectifs, et d'autre part les objectifs globaux de la chaîne logistique. Les entrepreneurs se sont persuadés qu'une grande partie de leur compétitivité est subordonnée à l'établissement des relations profondes avec leurs confrères tout au long d'une chaîne logistique.

L'émergence de ce principe revient principalement aux nouvelles données de l'environnement. L'organisation de la « Supply Chain » affronte la problématique de distribution des rôles, et de prise de décision, dans un contexte où les visions propres de différents maillons de la chaîne diffèrent, malgré l'existence d'un intérêt commun qui est la satisfaction du client final. Pour remédier à ces contraintes, les acteurs se trouvent obligés de collaborer ensemble. Il nous paraît assez important de consacrer ce paragraphe à l'analyse des collaborations inter-entreprises.

L'attention que porte les praticiens, et aussi les académiques à la collaboration s'explique par les avantages affirmés par son accomplissement. Une entreprise peut choisir de mettre sur pied une collaboration dans le but d'acquérir des nouvelles habiletés qui lui permettront de demeurer compétitive (Nadia Lehoux et al, 2008). Poulin et al (1994) ont annoncé une panoplie d'avantages qui insistent les entreprises à réaliser des collaborations durables avec leurs partenaires : La réalisation d'économies d'échelle, la réactivité face au changement, le développement de nouvelles compétences, le partage des opportunités et risques, le passage à de nouveaux marchés, l'allégement de la structure interne.

Néanmoins, même si l'entreprise peut acquérir certaine habileté en travaillant plus intimement avec d'autres organisations, elle doit aussi s'interroger sur les coûts générés par une telle façon de faire. (O.E Williamson, 1985).

Afin d'approfondir l'étude de ce principe collaboratif, il est primordial de comprendre les différentes dimensions de la collaboration dans la chaîne logistique. La diversité des relations inter-organisationnelles de collaboration et leur multiplication rendent difficile leur définition et créent ainsi une certaine ambiguïté autour de ce concept (Craven et al 1993) ; (Lambert et al 1996). En effet, Il y a plusieurs concepts qui traitent ce genre de pratiques, ce qui crée une confusion. Certains travaux utilisent le terme « collaboration », d'autres préfèrent parler d'une

« coopération », de « coordination », « d'alliance »...etc. Bref, vu la diversité des réalités qu'elle essaie de projeter, la définition même du concept demeure une tâche particulièrement lourde.

Wong et al (2004) précisent que dans une chaîne logistique, le « supply chain management » se base sur différents types de relations : la coordination, la coopération et collaboration. Selon Merriam-Webster (2003), la coordination peut être perçue comme un processus qui se base sur la prise en charge commune des actions ou d'une condition ou encore sur le fait d'agir dans une voie de concertation. La Coordination vise à synchroniser les actions dans le temps en exploitant un référentiel temporel commun, et à gérer la cohérence des actions individuelles par rapport à l'ensemble des activités (Emmanuelle 2005). D'après Min et al (2005) il y a collaboration lorsque deux ou plusieurs entités partagent la responsabilité de la planification, de l'exécution ou de l'évaluation d'un ensemble d'activités et lorsque cette gestion nécessite un échange d'information. la collaboration identifie une relation bien définie avec des bénéfices mutuels entre deux ou plusieurs organisations pour réaliser des objectifs communs (Paul W. Mattessich et al.,2001).La coopération, quant à elle, implique des rapports moins formels et un faible degré d'engagement pour regrouper les buts (Paul W. Mattessich et al, 2001).

Tableau 1: Cooperation, coordination and collaboration: Tableau descriptive

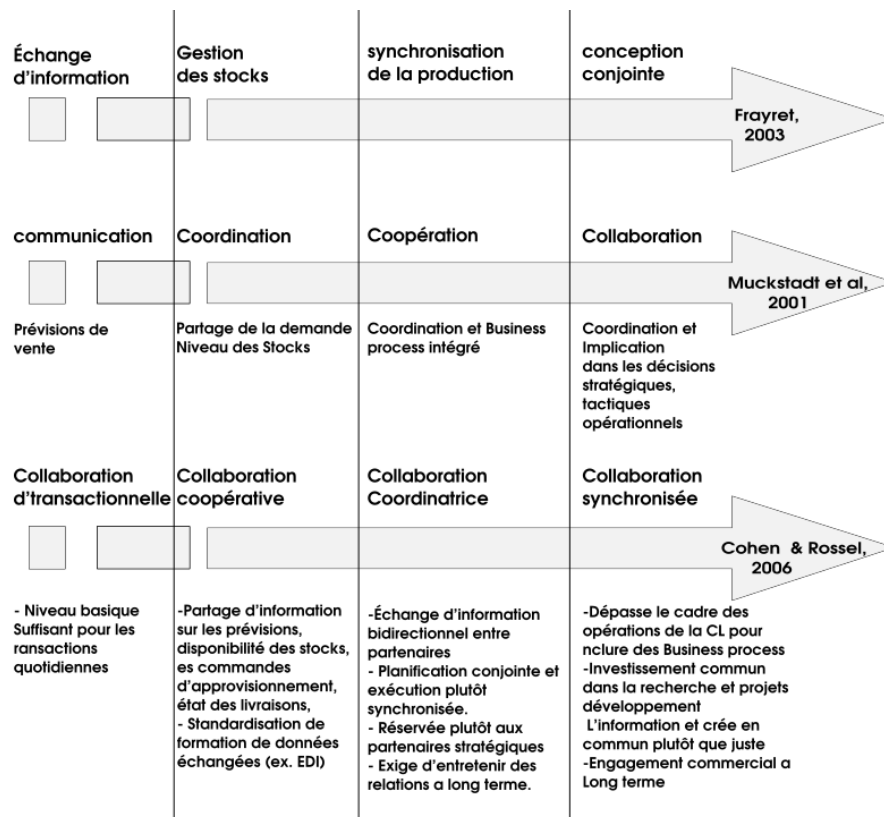
	Collaboration	Coopération	Coordination
Objectifs	Un objectif en commun	Peu regroupés	Plusieurs objectifs non conflictuels
Prise de décision	Commune	Individuelle	Commune ou acteur décideur
Bénéfices	Partagés	Traités séparément	Partagés
Ressources	Mises en commun	Traités séparément	Mutuellement reconnues
Formalisme des relations	Formel	Peu formel	Formel
Risques	Partagés	Disparus	Partagés
Aspect temporel dans la transformation du produit	Partagés	Individuel	Individuel

(Mattessich et al, 2001)

Plusieurs auteurs traitent la diversité de ces notions en évoquant le principe du « degré de collaboration » (Muckstadt et al. 2001), (Frayret, 2003), (Cohen & Roussel, 2005), (Holweg et al, 2003). Ils retracent, chacun à sa manière, le processus d'évolution de la relation

collaborative. Ils partent des échanges élémentaires sur des prévisions de ventes jusqu'à l'implication dans la prise de décisions stratégiques (Figure 3). On constate que les termes, « coordination » et « coopération », ne reflètent pas des niveaux d'exigences identiques en termes d'échanges d'information et de prise de décision pour chaque auteur.

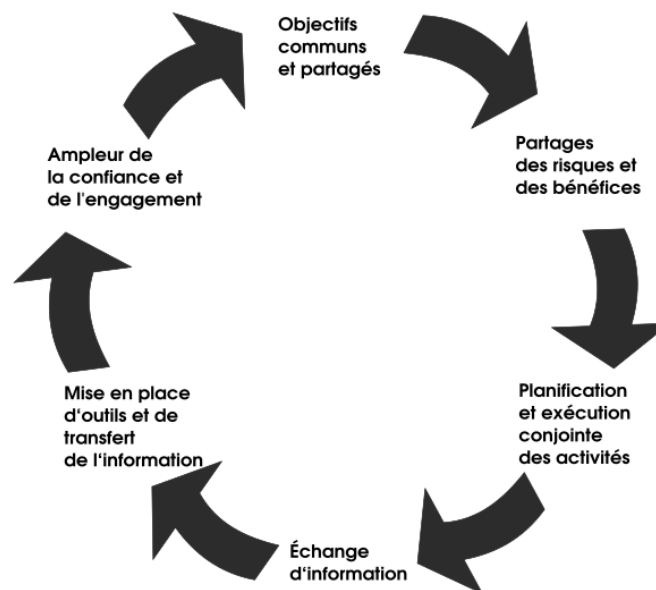
Figure 3: Degré de collaboration



(Aicha Amrani, 2009)

Pour voir plus clair ces différentes pratiques collaboratives Nagati. H., et al (2009) mettent en évidence l'existence de certaines caractéristiques des relations collaboratives, qui permettent de distinguer les relations de « collaboration », des « simples relations d'affaires » conventionnelles (Figure 4).

Figure 4: Dimension de la collaboration entre les acteurs de la chaine logistique



(Nagati. H., et al 2009)

Nagati. H., et al (2009) distinguent ainsi six dimensions :

- L'ampleur de la confiance et de l'engagement : Ces deux critères sont des caractéristiques fondamentales de la relation collaborative. Toute collaboration est bâtie sur un climat de confiance et exige un engagement fort et durable des partenaires.
- Des objectifs communs et partagés : Les entreprises collaborent ensemble pour atteindre des objectifs communs impossible à réaliser si elles travaillent seules
- Le partage des risques et des bénéfices : La relation collaborative s'inscrit dans le cadre d'une logique gagnant-gagnant. A cet égard, le partage ne se fait pas seulement sur les gains mais aussi sur les risques.
- La planification et l'exécution conjointes des activités : La relation de collaboration implique que les partenaires travaillent conjointement à la planification et à l'exécution des opérations (Simatupang et Sridharan, 2004).
- L'échange d'information : Le partage de l'information est un levier incontournable de la réussite des relations de collaboration. Les acteurs de la chaîne logistique doivent s'échanger les informations dans un climat de transparence en vue de réaliser leurs objectifs communs.

- La mise en place d'outils et de processus de transfert de l'information : le partage des données nécessite la mise en place des technologies de l'information et de la communication entre les partenaires. L'objectif est de faciliter le partage et le traitement des données afin de soutenir une relation de collaboration.

Si les caractéristiques des relations collaboratives sont précisées par de nombreux auteurs, il serait intéressant de se demander sur les clés de succès de ces relations. La réussite de la collaboration passe par la rigueur du processus de sa mise en place qui doit se déclencher suite à une parfaite reconnaissance des intérêts de la collaboration par chacune des deux parties, puis la mise en place des instruments et techniques de collaboration et enfin, l'évaluation de l'engagement du collaborateur et des bienfaits de la relation.

Néanmoins, la mise en place d'une collaboration durable risque de subir plusieurs défis, le manque de confiance et le comportement opportuniste de certains acteurs risquent de nuire à la relation. Ainsi, la mise en place d'un climat de confiance précède le démarrage des activités ou même le partage du savoir-faire. D'un autre côté, pour fiabiliser l'échange d'information entre les partenaires, il est primordial de mettre en place des technologies d'information et de formaliser les informations à échanger.

Conclusion

Dans cet écrit, nous avons essayé de caractériser les relations collaboratives nouées entre les auteurs des supply chain.

Les relations collaboratives s'imposent comme une opportunité de gain et un moyen de différenciation, capable de constituer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Les chaînes logistiques performantes d'aujourd'hui et de demain sont des organisations qui ont réussi à innover des nouvelles offres de produits mais c'est aussi des structures qui ont adopté des solutions de management innovantes fondées sur des relations durables.

Dans le cadre de ce travail nous justifions que l'apport des relations collaboratives sera autant plus grand si les conditions suivantes sont respectées à savoir la confiance, l'implication des partenaires, et la mise en place d'un système d'évaluation.

La réussite de ces relations peut être constatée à différentes stades. Elle ne dépend pas surement des mécanismes ou technologies sophistiqués. Il est à préciser que le partage de l'outil

informatique n'est plus considéré comme moyen ultime de collaboration, il est plutôt un moyen de suivi des relations inter-entreprises.

En effet, la dynamique des relations inter-entreprises nous paraît très intéressante à approfondir. Les changements environnementaux nous laissent croire que les changements des mécanismes de gestion et de suivi des relations collaboratives subissent des modifications continues. Nous proposons, ainsi, pour des recherches futures des études qualitatives pour appréhender au mieux la nature de ces relations.

BIBLIOGRAPHIE

Aicha Amrani. Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique: Modélisation et simulation. Thèse de doctorat, Université de Bordeaux 1, 2009, pp182.

APICS Supply Chain Council ». [2000]. Disponible sur: <http://www.apics.org/sites/apics-supply-chain-council>.

Christopher M (1998), Logistics and management- strategies for reducing cost and improving service, 2nd ed, london et al, pp 295.

Christopher, Martin (2011). Logistics and Supply Chain Management. 4e éd. Financial Times/ Prentice Hal, pp 276

Cohen & Roussel, 2005) Cohen Sh., Roussel J., 2005, Strategic Supply Chain Mangement, Published in Mc-Graw Hill, pp320.

Cooper et Ellram, (1993). "Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy". International Journal of Logistics Management, 4(2), pp. 13-24.

Cravens, W., Shannon, H., Karen, S. (1993), «Analysis of cooperative interorganizational relationships. Strategic alliance formation and strategic alliance effectiveness», Journal of Strategic Marketing, n°1, p. 55-70.

EDDAHMOUNY Hicham, ELBROUMI Soufiane (2017), Entrepreneuriat, Innovation et Territoire, colloque international sous le thème entreprenariat innovation et territoire, ISBN:978-9954 -9820 -0 -6 p 599

Emmanuelle Monsarrat—Cyril Briand—Patrick Esquirol, Aide à la décision pour une coopération interentreprises, RS - JESA – 39/2005. Performance des chaînes logistiques, pp 799-818

Filbeck G., Gorman R., Greenlee T., Speh T. (2005), "The Stock Market Price Reaction to Supply Chain Management Advertisements and Company Value," *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 26, N° 1, pp. 199-216

Frayret J.M., 2003, *La e-Collaboration dans les PME manufacturières : D'abord un défi de gestion*, Montréal, cefrio,

GENIN Patrick (2003), *Planification tactique robuste avec usage d'un APS. Proposition d'un mode de gestion par plan de référence*. Thèse de doctorat, école des mines paris, 275 p.

Holweg et al., 2003) Holweg M., Disney S., Holmström J., Småros J., 2003, *Supply Chain*

Jennifer LAZZERI (2014), *Vers une traçabilité totale des supply chains, Le cas de l'agroalimentaire en France*, Aix-Marseille université, école doctorale sciences économiques et de gestion. 400 p

La Londe, Bernard J. and James M. Masters (1994), "Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 35-47

Lee H.L, Billington.C (1992)., *Managing Supply Chain inventory : pitfalls and opportunities*, *Sloan Management Review*, Vol. 33 (3), p. 65-73.

Mattessich Paul W., Marta Murray-Close , Barbara R. Monsey, *Collaboration: What Makes It Work* (2001), Amherst H. Wilder Foundation; 2nd ed. edition 104 pages

MATTHIEU LAURAS (2004), *Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques : application à la coopération maison-mère – filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique*, Thèse de doctorat, l'institut national polytechnique de Toulouse, pp195

Mentzer, J., T., DeWitt, W., Keebler, J., S., Min, S., Nix, N., W., Smith, C., D., Zacharia, Z.,G. (2001), *Defining supply chain management*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n° 2, pp.1-25

Min et al., 2005) 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*, *International Journal of Logistics Management*, vol. 16, n° 2, pp. 237-256.

Misra, Vikas, M. I. Khan, et U. K. Singh. 2010. « Supply Chain Management Systems: Architecture, Design and Vision ». *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* 6 (4) (novembre 1): 96-101.

Mohamed, H. et Abdelwahed, G. 2020. Précis théorique et épistémologique en supply chain management : Analyse de la crise de théorisation. Revue Française d'Economie et de Gestion. 1, 2 (août 2020).

Muckstadt et al., 2001) Muckstadt J.A, Murray D.H., Rappold J.A, Collins D.A, 2001, Guidelines for Collaborative Supply Chain System Design and Operation, Information Systems Frontiers vol 3, pp. 427-453.

Nadia Lehoux, Sophie D'Amours, André Langevi (2008) Collaboration et coordination dans les réseaux : une revue des travaux vaux clés, CIRRELT-2008-p51

Nagati, Haithem; Rebolledo, Claudia;Jobin, Marie-Hélène (2009), collaboration entre les acteurs de la chaîne logistique: conditions de succès Gestion; Spring; 34, 1; ABI/INFORM Complete, pp 90.

Pimor Yves (2001), Logistique. Techniques et mise en œuvre, Dunod, 2ème édition, 580 p Logistique.

Poulin D., Montreuil B., et Gauvin S., (1994), "l'entreprise réseau: bâtir aujourd'hui l'organisation de demain", Publi-Relais, Montréal, Québec, pp 335

Rao U., Scheller-Wolf A., Tayur S., 1998, « Development of a Rapid Response Supply Chain at Caterpillar »,

Roy, J., Landry, S., Beaulieu, M. (2006). «Collaborer dans la chaîne logistique : où en sommes-nous?», Gestion, vol. 31, n° 3, p. 70-77.

STADTLER H., KILGER C (2000), "Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts Models, Software and Case Studies", Stadtler H., Kilger C. (ed), Springer-Verlag, Berlin, pp 553

Stock and Lisa M. Ellram, Ambert, Douglas M., James R. (1998), Fundamentals of Logistics Management ,Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, Chapter 14, pp 626

TAN K.C. (2001), "A framework of Supply Chain Management literature", European Journal of Purchasing and Supply Management, 7, 2001, p 39-48.

Williamson O.E., 1985, citée par Gabrie.H et Jacquier.J.L, « La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle ». Edition Economica 1994, p.133.

Wong et al., 2004] Wong C.Y., Johansen J. and Hvolby H.H., 2004. Supply chain coordination Problems: Litterature Review from organization, economic and operations perspectives. Working Paper no. 08-04, Center for Industrial Production, Aalborg University, pp. 1-23.