

## **Les déterminants de la collaboration verticale dans la chaîne logistique : cas du secteur pharmaceutique de la région Souss Massa**

## **Determinants of vertical collaboration in supply chain : case of the pharmaceutical sector of the Souss Massa region**

**EL BAKKOURI Alae**

Docteur en sciences de gestion

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

Université Ibn Zohr – Maroc

Laboratoire des études et de recherche en économie et gestion

**Alae.elbakkouri@gmail.com**

**Date de soumission** : 05/09/2021

**Date d'acceptation** : 11/10/2021

**Pour citer cet article** :

EL BAKKOURI A. (2021) «Les déterminants de la collaboration verticale dans la chaîne logistique : cas du secteur pharmaceutique de la région Souss Massa», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 10» pp : 205- 223.

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

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Les entreprises contemporaines, font face à des transformations profondes de leur contexte d'affaires : des marchés en pleine mutation où les clients sont de plus en plus exigeants à l'égard des produits qu'ils consomment avec un temps de réponse plus rapide, tout en exigeant plus de services. Cette augmentation du niveau d'exigences se reflète par une logique de flux tendus qui cherche à livrer plus rapidement, plus fréquemment et en plus petite quantité. Aujourd'hui, la gestion de la chaîne logistique et la collaboration interentreprise est devenue un besoin réel pour les partenaires de ladite chaîne pour être dynamiques et réactifs, afin de rajouter de la valeur.

L'objet de ce travail est d'identifier les déterminants de la collaboration verticale dans la chaîne logistique de manière globale, et dans le secteur pharmaceutique de la région Souss Massa manière précise. Pour y arriver, nous avons adopté une méthodologie basant sur deux volets : dans un premier lieu une revue de la littérature traitant les différents travaux réalisés sur la collaboration verticale dans le domaine de la chaîne logistique et dans un second, une étude qualitative exploratoire sous forme d'entretiens semi directifs avec les différents responsables du secteur pharmaceutique de la région Souss Massa.

**Mots clés :** chaîne logistique ; collaboration verticale ; confiance ; engagement ; partage d'information.

## Abstract

Contemporary businesses face profound transformations in their business environment: Fast-changing markets where customers are increasingly demanding of the products they consume with faster response time by demanding more services. This increase in the level of requirements is reflected by a logic of tense flows that seeks to deliver faster, more frequently and in smaller quantities. Today, supply chain management and business-to-business collaboration have become a real need for channel partners to be dynamic and responsive, in order to add value.

The purpose of this work is to identify the determinants of vertical collaboration in the supply chain globally, and in the pharmaceutical sector of the Souss Massa region precisely. To achieve our objective, we adopted a methodology based on two parts : firstly, a literature review dealing with the various works carried out on vertical collaboration in the supply chain and secondly, an exploratory qualitative study in the form of series of semi-structured interviews with the various managers of the pharmaceutical sector in the Souss Massa region.

**Keywords :** Supply chain ; vertical collaboration ; trust ; commitment ; information sharing.

## Introduction

Ce n'est pas d'hier que les organisations entretiennent des liens entre elles. Depuis les années 1990, l'intensification de la mondialisation et le développement de nouvelles technologies d'information et de communication ont mis en exergue l'importance des « interconnexions » entre organisations, où les relations inter organisationnelles sont perçues comme étant une source de création de valeurs.

En outre, au cours de la dernière décennie, les entreprises regardent en dehors de leurs frontières organisationnelles en cherchant des occasions pour collaborer avec leurs partenaires de la chaîne logistique pour assurer l'efficacité et la réactivité de ladite chaîne, et afin de tirer profit des ressources et des connaissances de leurs fournisseurs et clients (Cao et Zhang, 2011). Cette collaboration permettrait d'accélérer les processus de développement des produits, la réduction des coûts de développement technologiques et / ou l'amélioration de la qualité des produits (Walter, 2003) dans un marché dynamique ce qui permet de répondre aux besoins des clients qui sont de plus en plus exigeants. A ce niveau-là, l'un des plus grands besoins des partenaires de la chaîne logistique est celui d'être dynamiques et réactifs.

Atteindre ces objectifs seule, semble être difficile pour l'entreprise, pourtant, ceci peut être facilement réalisé grâce à des relations de collaboration avec l'ensemble des partenaires de la supply chain. Par conséquent, le comportement collaboratif et les activités dans la gestion de la chaîne logistique ont pris une importance considérable (Koçoğlu et al. 2011). A cet égard, les relations de collaboration entre les organisations ont reçu une attention considérable ces derniers temps (Samaddar et Kadiyala, 2006) où elles permettent également d'améliorer la performance de celle-ci (Vereecke et Muylle, 2006).

L'objectif de cet article est d'identifier les déterminants de la collaboration dans la chaîne logistique de manière globale, et dans le secteur pharmaceutique de manière précise. Aussi, la question centrale de ce présent article est : Quels sont les déterminants de la collaboration verticale dans la chaîne logistique du secteur pharmaceutique de la région Souss Massa ?

Pour y répondre, nous avons adopté une méthodologie qui s'appuie sur deux volets : dans un premier lieu une revue de la littérature des différents travaux réalisés sur la collaboration inter-organisationnelle dans la chaîne logistique et dans un second, une étude qualitative exploratoire sous forme des entretiens semi directifs avec les différents responsables du secteur pharmaceutique de la région Souss Massa.

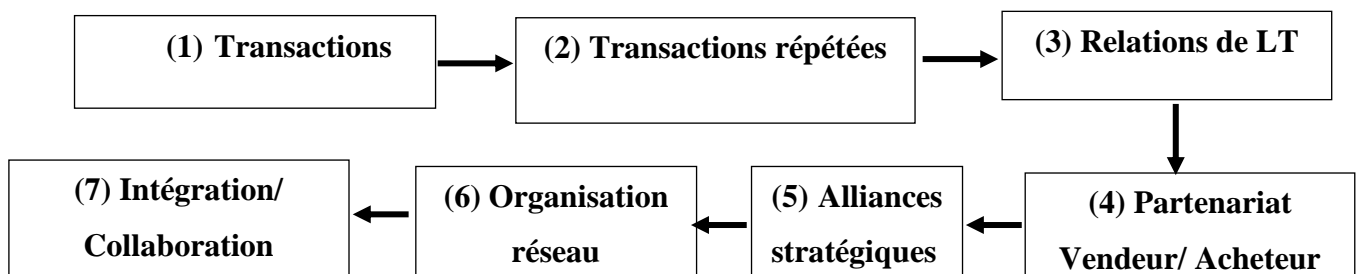
## 1. Revue de la littérature

### 1.1. Des relations transactionnelles aux relations collaboratives

Plusieurs auteurs qui se sont intéressés à l'étude de l'approche relationnelle ont décrit celle-ci comme faisant partie d'un continuum (Grönroos, 1991 ; Fontenot & Wilson, 1997). En effet, Ce continuum s'étend de la vision transactionnelle discrète à une relation d'échange complète (figure 1). En fait, le concept de relation s'est construit à partir du concept de transaction discrète (Dwyer, et al., 1987). Depuis le début des années 1980, plusieurs entreprises cherchent à se déplacer des relations transactionnelles discrètes vers des relations d'échanges complète afin d'atteindre et de maintenir un avantage compétitif (Webster, 1992).

Ce changement de vision peut être expliqué par l'apparition des nouvelles contraintes que Grönroos (1999) a pu les résumer en cinq éléments majeurs notamment : (1) les marchés sont de plus en plus fragmentés, (2) la plupart des clients exige un traitement personnalisé et anonyme, (3) les marchés ont atteint le seuil de maturité, (4) la compétition s'est vers un niveau plus féroce et mondiale, (5) en raison des exigences des consommateurs ainsi que des nouvelles technologies d'information et de communication les marchés sont devenus de moins en moins standardisés, en conséquence, ce nouveau contexte économique pousse les entreprises à rationaliser au maximum leurs modes de gestion, et adopter des nouvelles formes d'organisation (Bakkouri, 2021). Face à ces constats et selon Webster (1992), les entreprises peuvent avoir plusieurs types de relations possibles (figure 1) pour surmonter ces différentes contraintes. Pour cet auteur, les échanges relationnels sont ceux compris entre les étapes de relation à long terme et de partenariat, et celle de l'intégration verticale. Avant la relation à long terme, l'auteur considère les relations comme faisant partie de l'approche transactionnelle.

**Figure 1 : Les types de relations**



Source : Webster (1992)

L'approche transactionnelle représente l'extrémité du continuum, c'est la forme la plus simple d'échange. Dans le cas de la relation transactionnelle discrète, le seul élément qui guide la transaction entre les deux parties (client et fournisseur) reste souvent le prix, où chaque transaction étant indépendante de toutes les autres. Ainsi, aucune référence ou dépendance à la marque ni à la fidélité n'entre en jeu (Webster, 1992 ; Fontenot & Wilson, 1997). Mais encore, il n'y a aucune différenciation du produit ou reconnaissance de l'acheteur par le vendeur (Webster, 1992). Ce type de transaction vise généralement l'atteinte d'objectifs à court terme, soit l'attraction des clients et la vente (Grönroos, 1999).

A l'opposé de l'approche transactionnelle, l'objectif de l'approche relationnelle est d'attirer et surtout de garder le client. En effet, plusieurs études, confirment qu'il est beaucoup moins coûteux de garder les clients actuels et d'augmenter leur part d'achat que de chercher à en acquérir de nouveaux. Afin de conserver ses clients, l'entreprise doit développer une compréhension de leurs besoins et exigences. Lorsque l'entreprise détecte les besoins et exigences de ses clients, elle est en mesure de personnaliser son offre et de les inciter à acheter une plus grande part de ses produits et services.

Ainsi, les valeurs de l'approche relationnelle sont bien différentes de celles de l'approche transactionnelle. D'ailleurs, la relation d'échange nécessite une vision à long terme, un respect mutuel, une stratégie win/win et l'acceptation du client (ou fournisseur) comme un partenaire plutôt qu'un acheteur (ou un vendeur de produits) (Gummesson, 1998). Tandis que, les relations d'échange les plus intenses sont souvent définies comme des partenariats ou des alliances à valeur ajoutée. Dans de telles relations, les parties investissent des ressources considérables pour le développement d'une collaboration à long terme et d'une orientation commune permettant de satisfaire les objectifs de chacun (Fontenot & Wilson, 1997).

## **1.2. La collaboration dans la chaîne logistique**

À partir de début des années 90, le phénomène de la collaboration est devenu un thème important dans la littérature, et ce dans plusieurs disciplines (gestion, économie, sociologie, informatique, etc.). Également, les accords interentreprises et les phénomènes de formation d'organisations réticulaires donnent naissance à un vaste champ d'analyse des relations collaboratives. En outre, l'apparition de ce concept trouve son origine principalement dans le changement de l'environnement dans lequel les firmes évoluent (la volatilité de la demande des consommateurs et leurs exigences, les cycles de vie des produits de plus en plus courts). Dans un tel contexte, la capacité d'une entreprise de satisfaire le client final dépend beaucoup d'un effort de coordination des flux physiques, informationnels et financiers entre les

différents partenaires de la chaîne logistique. Cette coordination des flux permet de mieux répondre à la demande de la clientèle et d'accroître la performance globale de toute la chaîne. (Nagati, et al., 2009).

Dans le contexte de la chaîne logistique, la collaboration interentreprise signifie simplement que deux ou plusieurs organisations indépendantes travaillent conjointement pour planifier et exécuter les opérations de la chaîne logistique avec un plus grand succès que lorsqu'elles agissent isolément. De plus, nombreux chercheurs ont proposé des définitions équivalentes à la collaboration inter firme dans la chaîne logistique notamment Lambert, et al. (1989) suggèrent un degré particulier de relation entre les membres de la chaîne comme un moyen de partager les risques et les récompenses qui se traduisent par une performance commerciale supérieure à celle qui serait atteinte par les entreprises individuellement. ainsi et dans le même ordre d'idée, Narus et Anderson (1990) définissent une chaîne logistique collaborative comme la coopération entre entreprises indépendantes mais liées à partager des ressources et des capacités pour répondre aux besoins de leurs clients. En fait, Frayret, et al., (2003) ont défini la collaboration dans la chaîne logistique comme étant un processus par lequel deux ou plusieurs personnes ou organisations travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun, alors que Simatupang et Sridharan (2002) rajoutent d'autres éléments, en définissant la collaboration comme «deux ou plusieurs membres de la chaîne travaillant ensemble pour créer un avantage concurrentiel en partageant des informations, en prenant des décisions communes et en partageant les bénéfices résultant de la satisfaction des besoins des clients finaux. ».

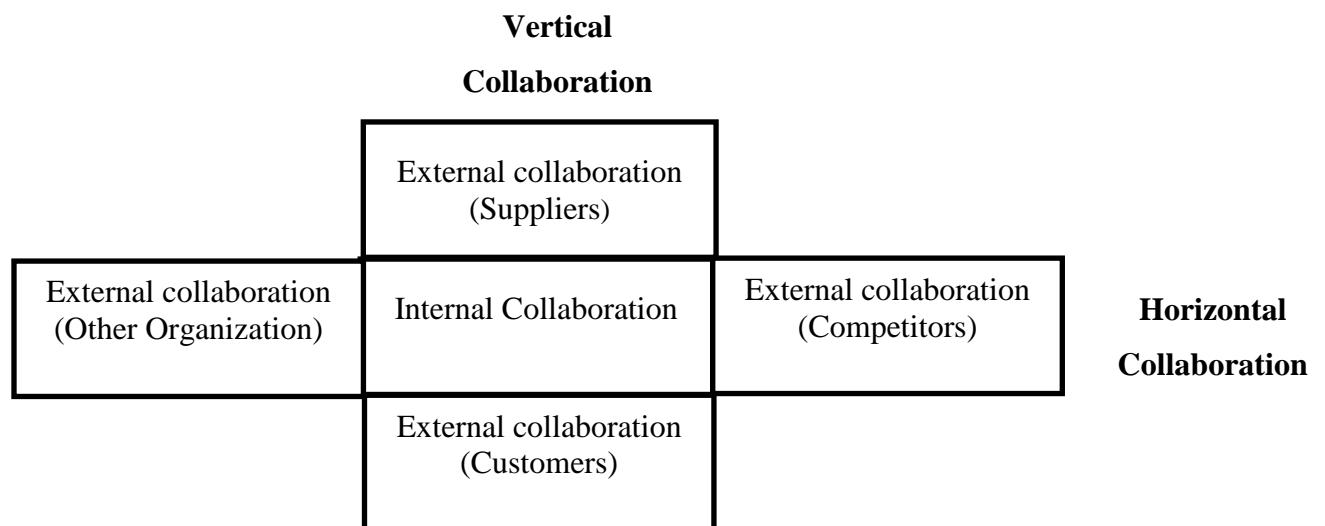
En somme une relation de collaboration inter organisationnelle dans le domaine de la chaîne logistique découle du fait que les entreprises concernées acceptent de restreindre le jeu des forces du marché pour aboutir à un mode d'organisation de leurs relations (entre elles et avec les autres acteurs du marché) qui leur procure des gains supplémentaires tel que l'augmentation des parts de marché, l'amélioration du service clientèle, la réduction des délais, le partage des coûts de développement de nouveaux produits (Golicic, et al., 2002), la réduction des risques de défaillance des produits, l'augmentation de la compétence et de la connaissance, la réalisation des économies d'échelles, la réduction des stocks et la garantie d'accès rapide aux marchés.

### **1.3. Les approches collaboratives dans la chaîne logistique**

Dans la littérature, la chaîne logistique collaborative a été classée par différentes manières (Simatupang & Sridharan, 2005). Elle peut prendre diverses formes, notamment la

collaboration inter et intra organisationnelle. La collaboration intra-organisationnelle (ou bien collaboration interne) décrit la relation interne entre les différents départements et les divisions (finance, production, logistique, RH ...) d'une entreprise (Mena, et al., 2009) par contre la collaboration inter-organisationnelle appelée aussi la collaboration interentreprise ou externe désigne la relation entre deux ou plusieurs organisations juridiquement indépendantes dans lesquelles les parties prenantes acceptent d'investir des ressources, de réaliser des objectifs, de partager des informations, des ressources, des récompenses et des responsabilités, ainsi que de prendre des décisions et résoudre des problèmes. Selon Barratt (2004) et Simatupang et Sridharan (2002) une chaîne logistique collaborative est souvent différenciée en termes de structure : verticale et horizontale. En plus de ces deux types Soosay, et al. (2008) ont rajouté un 3ème qu'est la collaboration transversale dans chaîne logistique (Figure 2).

**Figure 2 : Types de collaboration**



**Source : Barrat (2004)**

La collaboration verticale avoir lieu lorsque deux ou plusieurs organisations, telles que le fabricant, le distributeur, le transporteur et le détaillant, partagent leurs responsabilités, leurs ressources et leurs informations sur le rendement pour servir des clients finaux relativement similaires (Chan & Prakash 2012). Nous citons par exemple : Inventory Managed Inventory (VMI), Efficient Customer Response (ECR), Collaborative, Planning, Forecasting et Replenishment (CPFR), Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA), Collaborative Managed Inventory (CMI)).

Alors que la collaboration horizontale se produit lorsque deux organisations ou plus, non liées ou concurrentes, coopèrent pour partager leurs informations et/ou ressources privées telles

que des centres de distribution conjoints entre deux détaillants (Manning & Baines, 2004). Ce type de collaboration visent principalement la mutualisation des moyens ou des structures dans le but de massifier les flux notamment la Gestion Mutualisée des Approvisionnements (GPA) et le Pooling, Multi pick ou Multi drop.

Pour la collaboration transversale ou hybride, il s'agit de combiner et partager des ressources à la fois en vertical et en horizontal au sein d'un réseau logistique, visant d'obtenir plus de souplesse et de flexibilité.

## **2. Les variables clés dans les relations interentreprises**

### **2.1. Le modèle KMV**

De tous les modèles de l'approche relationnelle, identifiés, nous avons choisi d'aborder le modèle des variables médiatrices clés ou key mediating variable model (KMV) élaboré par Morgan et Hunt en 1994, qu'est pour nous l'un des modèles le plus achevé et le plus adapté de domaines des relations inter partenaires. En fait, le modèle KMV a été développé par ses auteurs dans le domaine du marketing relationnel, où il a inspiré de nombreux chercheurs dans d'autres domaines notamment celui des relations d'échanges interentreprises. Le KMV est centré sur deux variables principales, la confiance entre les partenaires de l'échange et l'engagement relationnel. L'hypothèse formulée par les deux auteurs selon laquelle la confiance et l'engagement seraient les variables clés du succès de toutes relations d'échanges. A partir du model KMV, nous proposons que la présence de la confiance et de l'engagement est centrale pour une relation inter organisationnelle réussie. C'est ainsi que, l'engagement et la confiance sont des clés de la réussite de toute relation interentreprises car ils encouragent les partenaires à :

- Travailler à préserver les investissements en coopérant avec les partenaires ;
- Résister aux alternatives du court terme, en faveur des bénéfices à long terme, en maintenant des relations avec les partenaires existents ;
- Voir potentiellement les actions à haut risque en devenant prudents du fait qu'ils croient que les partenaires n'auront pas un comportement opportuniste.

Par conséquent, lorsque l'engagement et la confiance (pas seulement l'un ou l'autre) sont présents, ils produisent des résultats qui promouvaient l'efficacité, la productivité et l'efficience. En fait, l'engagement et la confiance mènent directement à des comportements coopératifs qui conduisent au succès des relations entre les partenaires.

Après l'analyse de la revue de la littérature concernant les échanges sociaux et les relations inter organisationnelles, et particulièrement celles des relations de collaboration client et

fournisseur, nous avons pu dégager en utilisant le modèle KMV de Morgan et Hunt, trois variables qui sont considérées comme déterminantes en termes de succès et de performance de ces relations. Les variables retenues dans cette présente recherche en tant qu'un construit clé d'une relation inter organisationnelle sont : la confiance, l'engagement relationnel et le partage d'information.

## **2.2. La confiance**

L'étude de la confiance dans les relations inter-entreprises a donné lieu à une importante littérature. Celle-ci considère la confiance comme un facteur-clé de la collaboration sur le long terme. En effet, la confiance interentreprise correspond à un ensemble d'attentes entre les partenaires concernant le comportement de chacun et l'accomplissement par chaque partenaire de ses obligations. De plus, elle s'impose comme un moyen qui renforce la satisfaction des acteurs de la Supply Chain et ce, en diminuant les conflits réciproques. De nombreux travaux tentent de comprendre l'orientation sur le long-terme des relations inter-organisationnelles et mettent en évidence le rôle majeur de la confiance. Le travail Sezen et Yilmaz (2007), traitant des comportements relationnels met l'accent sur le concept de confiance et le retient comme l'un des déterminants de ces relations. En effet, la confiance est une croyance positive, une attitude ou une attente d'une partie concernant la probabilité que l'action ou les résultats d'une autre personne soit satisfaisants (Andaleeb, 1992). Ainsi que, la confiance se traduit par un sentiment positif vis à vis du partenaire. Le niveau de confiance est basé sur les expériences passées et présentes (Fynes, et al., 2004). Elle semble favorisée par le respect, une équité entre les partenaires, une ouverture au sein de la relation (Kang & Hustvedt 2013) et la croyance en la sincérité et la pertinence de l'information donnée.

## **2.3. L'engagement**

L'engagement est souvent considéré comme l'un des concepts centraux dans les relations inter-organisationnelles (Pritchard, et al., 1999). Il fait référence à la volonté de voir la relation continuer à long terme, au désir de développer une relation stable, et de faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant dans la relation (Mohr & Spekman, 1994). A cet effet, l'engagement se traduit par une orientation forte à prendre part à la relation, à fournir des efforts importants – ou supplémentaires (Grégoire & Fisher 2006). Les partenaires impliqués souhaitent le maintien à durée indéterminée de la relation et ont une vision claire de leurs engagements (Fynes, et al., 2004). Ainsi, l'efficacité et l'efficience des relations entre les membres de la chaîne logistique dépendent du degré de l'engagement des partenaires. L'engagement des parties dans la relation est une notion centrale de l'approche

relationnelle et le déterminant principal du développement de ladite relation sur le long terme (Spekman & Myhr, 1998).

Dans le domaine du supply chain, l'engagement peut être défini comme la volonté ferme de développer une relation collaborative, coopérative voire même un partenariat entre deux ou plusieurs membres de la chaîne, et ce afin d'atteindre leurs communs objectifs (Anderson et Weitz, 1992 ; Wilson, 1995). Dans cette perspective, l'engagement est une condition sine qua non pour une chaîne logistique réussie (Kwon et Suh, 2005) et un élément incontournable pour le succès des relations de long terme (Ring et Van de Van, 1994).

#### **2.4. Le partage d'information**

De nombreux chercheurs ont fait valoir que le partage de l'information est l'un des facteurs critiques pour une chaîne logistique efficace et une solution importante pour atténuer l'effet de coup de fouet<sup>1</sup>(Zhang & Chen, 2013). Le partage d'information interentreprises dans la chaîne logistique a des effets significatifs sur l'efficacité de toute la chaîne (Li & Lin, 2006). En Supply Chain, le partage d'information et la collaboration entre partenaire concernent principalement les degrés de communication, de confiance et d'interdépendance pour leur volonté de travailler ensemble de manière conjointe, ce qui peut aboutir à des transactions plus stables et à une réduction de l'incertitude sur le marché (Kumar & van Dissel, 1996). En somme, le partage d'informations fait référence à la mesure dans laquelle une entreprise partage une variété d'informations pertinentes, exactes, complètes et confidentielles en temps opportun avec ses partenaires de la chaîne logistique (Sheu, et al., 2014).

### **3. Méthodologie et résultat de recherche**

#### **3.1. Le terrain d'enquête : l'industrie pharmaceutique**

Le marché pharmaceutique marocain constitue depuis plus de cinquante ans l'un des piliers de l'économie marocaine. Il génère l'emploi pour 50 000 personnes dont 12 000 directs avec un taux d'encadrement de 30%. Le secteur a réalisé un chiffre d'affaires de 12,8 milliards de dirhams en 2019, ainsi il contribue à hauteur de 1,5% du PIB national et 5,2% du PIB industriel (Conseil de la concurrence, 2020).

Ce secteur verse au trésor public l'équivalent de 0,5 milliard de dirhams de taxes et impôts, il contribue également aux exportations à hauteur de 1,2 milliards de dirhams grâce à sa qualité de production qu'elle est alignée aux standards internationaux de qualité et est classé zone Europe. Ce positionnement à l'international, fait que le secteur pharmaceutique marocain occupe aujourd'hui la

---

<sup>1</sup> L'effet coup de fouet correspond à l'amplification de la variation de la demande au fur et à mesure que l'on remonte du client final au fournisseur de matière première.

seconde place en Afrique après la République Sud-Africaine. Il est à rappeler que ce secteur satisfait le besoin national en médicament en fabricant localement 80% en volume et 51% en valeur, ainsi qu'il investit annuellement entre 700 et 800 millions de dirhams (sur les cinq dernières années).

Le phénomène de la collaboration verticale dans la supply chain se manifestent davantage dans les entreprises du secteur pharmaceutique qui disposent :

- D'une capacité à générer et créer de l'emploi et de la richesse... ;
- D'un poids tant que moteur du développement économique régional et national ;
- D'une flexibilité et d'une capacité d'adaptation avec l'environnement ;

Compte tenu de ces éléments et afin de tester notre proposition de recherche dans le contexte marocain, nous avons opté pour les entreprises du secteur pharmaceutique de la région Souss Massa à savoir les laboratoires pharmaceutiques et les grossistes répartiteurs de médicaments.

### 3.2. Méthodes de recueil des données

Les données ont été recueillies à travers des entretiens semi-directifs. Ils ont porté sur toutes les entreprises de secteur pharmaceutique de la région Souss Massa que ce soit les grossistes/répartiteurs ou les laboratoires pharmaceutiques. Notre étude qualitative a ciblé tous les intervenants du secteur pharmaceutique de la région, ce choix est justifié par le fait qu'il existe un seul laboratoire et cinq grossiste/répartiteurs sur toute la région.

Dans le but de mener à bien notre étude, notre guide d'entretien a été administré aux experts détenant l'information notamment aux responsables des organisations en question (directeur général, responsable logistique, responsable achat, ...).

La durée moyenne des entretiens a été estimée à 48 minutes, les entretiens se sont déroulés au sein de siège des grossistes/répartiteurs et de laboratoire pharmaceutique.

**Tableau 1 : détails des entretiens semi -directifs**

Entretien	L'entreprise interviewée	Durée	Fonctions des personnes interrogées	Code
E1	LAB1	44min	Directeur général	E1RG
E2	LAB1	50 min	Responsable logistique	E2RL
E3	GR1	45 min	Responsable logistique	E3RL
E4	GR1	55 min	Responsable achat	E4RA
E5	GR2	50 min	Responsable logistique	E5RL
E6	GR2	50 min	Responsable logistique	E6RL
E7	GR3	35 min	Responsable achat	E7RA

E8	GR4	45 min	Responsable logistique	E8RL
E9	GR5	55 min	Directeur commercial	E9DC
E10	GR5	50 min	Directeur général	E10DG
<b>Moyenne</b>			<b>48 min</b>	
<b>Total</b>			<b>8h 28 min</b>	

Source : élaboration personnelle

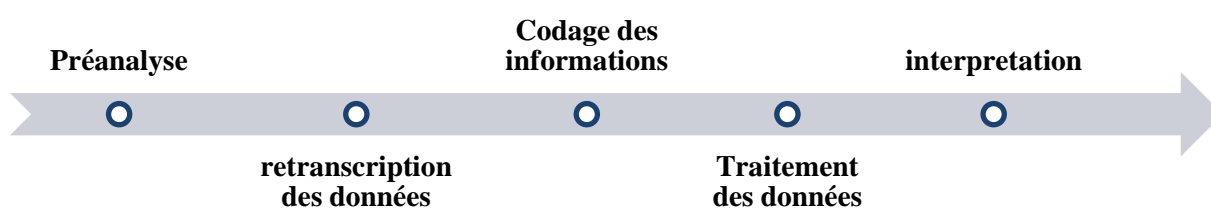
**N.B** : le codage des entretiens a été procédé de la manière suivante :

- La première lettre « E » désigne « l’entretien » ;
- Le chiffre après la lettre « E » renseigne sur l’ordre de l’entretien ;
- Les deux lettres qui suivent sont le sigle de la fonction des personnes interrogées, ainsi pour « Directeur général » nous utiliserons DG.

### 3.3. L’analyse des données

Notre étude a pour but d’identifier et d’interpréter les déterminants de la collaboration verticale dans la chaîne logistique du secteur pharmaceutique de la région Souss Massa. Pour cela, nous avons eu recours à la méthode d’analyse des données qualitatives appelée aussi l’analyse de contenu. Ainsi, Le schéma ci-dessous montre notre processus d’analyse de contenu et d’interprétation des résultats, nous avons eu recours à la retranscription manuelle des données, puis au codage ouvert des informations recueillies pour arriver à traiter les données sémantiquement et finir par une interprétation factuelle des résultats.

Figure 3 : Etapes d’analyse des données qualitatives



Source : Quivy (2006)

### 3.4. Résultats et discussion

Durant notre étude qualitative exploratoire que nous avons menée avec les responsables des grossistes/ répartiteurs et du laboratoire pharmaceutique de la région, nous pouvons dire que le concept de la collaboration verticale est fortement évoqué pour les deux parties. Cette collaboration est entendue au sens large comme un moyen d’améliorer certains éléments notamment : qualité de service client, délai de livraison et de paiement, fréquence de

réapprovisionnement, amélioration de la gestion des stocks et anticipation des potentiel rupture.

De même, selon les responsables du laboratoire pharmaceutique interviewés, les retombés de la collaboration avec leurs fournisseurs (grossiste/ répartiteurs), se manifeste par l'échange régulier des informations sur le secteur d'activité (les ruptures et les nouveaux lancements des produits), le partage de la connaissance du marché, le partage des coûts et de risque ainsi que la réalisation commune des objectifs. Ces résultats rejoignent la revue de la littérature traités précédemment.

Un autre résultat concerne l'impact du partage d'information qui a également été évoquée à plusieurs reprises au cours de la phase qualitative. Les interrogés ont affirmé que la volonté de communiquer plus tôt et plus fréquemment, ainsi que la divulgation d'informations plus sensibles, étaient des signes clairs d'une collaboration saine entre les entreprises. Selon eux, une communication de qualité prendra la forme de contacts fréquents, d'une ouverture réciproque, d'une multiplicité de canaux pour se joindre. Les membres collaborateurs se tiennent informés à l'avance des changements qui pourraient avoir un impact sur la relation et fournissent les informations utiles à l'autre partie. De plus, de nombreux responsables ont fait valoir que le partage d'information est l'un des facteurs critiques pour maintenir et développer une relation avec leurs fournisseurs. D'ailleurs, pour les interviewés, le partage de l'information peut revêtir des formes très différentes, allant d'un simple échange de renseignements transactionnels (les conditions de livraison, les conditions financières) jusqu'aux programmes de promotions ou aux plans de conception de nouveaux produits. De ce qui précède, nous pouvons déduire que le partage d'information pourra améliorer considérablement la relation de la collaboration verticale.

L'analyse des différents entretiens, nous ont permis de confirmer que la confiance et l'engagement sont deux éléments très abordés et très signalés comme un thermomètre d'une relation saine et équilibré. Cependant, certains responsables ont mentionné qu'ils peuvent plus développer une relation de collaboration avec leurs fournisseurs, s'il n'y a pas de confiance et d'engagement entre eux. Ce qui concerne de la confiance, nous avons identifiés que ses origines résident dans les relations d'affaires historiques fondées sur le développement commercial. Elle est conditionnée par la durée de la relation d'affaires, le respect (ou non) des engagements antérieurs et la stabilité du management. Le discours des répondants est marqué par la présence assez forte de la notion de confiance générée par le tissu relationnel, notamment le niveau de confiance entre des individus, qui se connaissent et qui développent

entre eux une affinité professionnelle, dépasse le cadre strict de la relation contractuelle. Se connaître personnellement, se faire confiance, permet de conclure plus rapidement des affaires et de dépasser des problèmes formels et procéduraux imposés par des structures organisationnelles souvent rigides. Cependant, le rôle de la confiance dans sa version interpersonnelle reste ainsi assez important dans l'instauration de la confiance entre les organisations. Néanmoins, la confiance reste essentiellement corrélée à la réputation de l'entreprise, et à sa capacité de réaliser une prestation fiable et de qualité. La confiance est une dimension primordiale dans la relation, elle ne découle pas uniquement d'une dynamique du tissu relationnel lié à des personnes, mais aussi de cultures compatibles. En bref, la connaissance que l'on a dans la personne, le capital social construit avec elle dans un cadre professionnel ou extra-professionnel, tendent à augmenter l'indice de confiance accordée, et impactent positivement sur la volonté de travailler avec elle dans une perspective inter organisationnelle, comme indiqué le propos de l'un des responsables interviewés « Si je n'avais pas confiance en mon fournisseur, jamais je n'aurais collaboré avec lui ». En effet, les relations inter-organisationnelles semblent ainsi fortement consolidées par des relations interpersonnelles fondées sur la confiance, la connaissance et la reconnaissance comme indiqué l'un des interviewés « Pour moi la confiance dans mon fournisseur est primordiale avant même de penser à collaborer avec lui ».

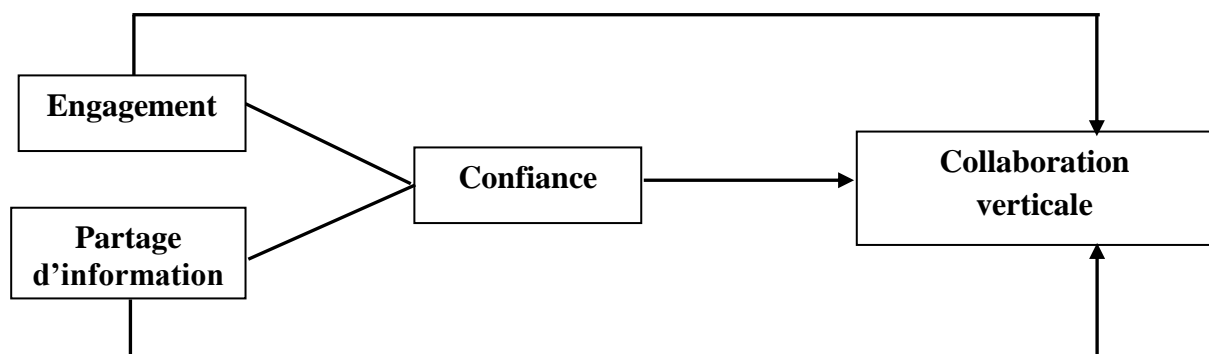
A propos de l'engagement, il reflète pour les interviewés le désir de maintenir la relation pendant longtemps. Ceci leurs procurent une certaine sécurité à l'égard des comportements opportunistes. C'est dans ce sens que l'engagement est vu comme étant une source de la durabilité de l'avantage concurrentiel, qui offre aux partenaires un contexte favorable pour atteindre les objectifs individuels et collectifs sans l'émergence du spectre des comportements opportunistes. De plus, les interviewés ont mentionnés que l'engagement ne peut pas être traduit uniquement par la signature d'un contrat. Car, le contrat n'aperçoit qu'une partie des interactions sociales, les interactions informelles hors contrat ne sont pas prises en compte. La relation de collaboration ne peut, alors, être limitée au contrat formel. Elle inclut les relations sociales entre dirigeants dans le cadre d'un « contrat relationnel ». Ainsi, plusieurs répondants ont mentionné que l'engagement pour eux s'explique par la bonne volonté envers les partenaires et l'obligation morale qui rendent possible la pérennité de la relation. Une telle volonté est une condition essentielle de la réussite de la relation de collaboration. Néanmoins, les interviewés soutiennent que la confiance en elle-même n'est pas suffisante et que

l'engagement est une condition nécessaire pour réussir la relation de la collaboration entre un client et son fournisseur.

En plus de l'effet direct de la confiance sur la collaboration verticale, les différentes personnes interrogées insistent sur l'effet médiateur de la confiance entre le partage d'information et la collaboration verticale d'une part et entre l'engagement et la collaboration verticale d'autre part. Dans ce sens, les interviewés avancent que sans confiance le partage de l'information est difficile voire impossible, idem pour l'engagement où un partenaire ne peut s'engager dans une relation s'il n'a pas confiance dans l'autre partenaire.

Le corpus théorique que nous avons étudié, l'analyse de la littérature et l'étude qualitative exploratoire nous permettent de schématiser les différentes relations entre les variables étudiées (collaboration verticale, confiance, engagement et le partage d'information), d'où le modèle conceptuel suivant :

**Figure 4 : Modèle conceptuel de la recherche**



**Source : élaboration personnelle**

## Conclusion

Les bénéfices résultants de la collaboration dans le supply chain sont multiples, dont les entreprises collaboratrices auront une plus grande réussite dans la réalisation des résultats opérationnels souhaités tels que l'amélioration de la qualité, la réduction de l'incertitude, le partage des risques et/ou des coûts, un meilleur service client et l'amélioration de la valeur aux clients. En effet, la collaboration verticale dans la chaîne logistique permet aux organisations de partager leurs connaissances du marché et de développer un avantage concurrentiel soutenable (Touboulic & Walker, 2015) pour au final améliorer la performance globale de l'entreprise et de la chaîne logistique (Sancha, et al., 2016). Nous avons pu montrer à travers cet article que la collaboration verticale dans la supply chain peut être influencée par trois variables : le partage d'information, la confiance et l'engagement. Pour y arriver, nous avons

eu recours à une méthodologie constituée de deux phases : d'abord une revue de la littérature sur les travaux antérieurs et les différents concepts clés et ensuite une étude qualitative exploratoire avec les différentes personnes susceptibles de détenir l'information concernant le fonctionnement et les déterminants de la collaboration verticale en supply chain.

Le principal résultat de notre étude réside dans le fait de la confirmation des variables dégagées de la littérature, toutefois, cette étude a montré qu'au niveau de notre champ d'étude la confiance joue un rôle primordial. En effet, la littérature a montré l'effet direct de la confiance sur la collaboration. Certes, selon les résultats de notre étude, cet variable (confiance) a un effet direct, mais il est à noter que les différentes personnes que nous avons interrogées insiste sur l'effet médiateur de la confiance entre le partage d'information et la collaboration d'une part et entre l'engagement et la collaboration d'autre part.

De plus, les résultats de notre travail de recherche présentent certaine implication managerielle concerne à la fois les pharmaciens d'officine et les grossistes répartiteurs de médicaments désireux de s'investir dans une relation de collaboration verticale, dans la mesure où ce travail propose un ensemble de variables pouvant contribuer au succès de ladite relation comme par exemple le partage d'information ou la confiance.

Également, la recherche au contexte pharmaceutique présente une limite dans la mesure où les entreprises peuvent collaborer verticalement dans tous les autres contextes. L'étude menée au secteur pharmaceutique ne nous permet pas de généraliser les résultats. Ceci donne lieu à une perspective de recherche qui concerne l'effet de la collaboration client fournisseurs sur d'autres secteurs d'activités, dans différents contextes, comme par exemple le secteur d'industrie automobile.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Andaleeb, S.S. (1992), The trust concept : research issues for channel of distribution, *Research in Marketing*, 11, 1-34.

Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.

Anderson, J. C. & Narus J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 1, 1990, p. 42-58.

Bakkouri, A. E. (2021). Revue de Littérature du Concept « Performance Logistique » : Un essai de Synthèse. *European Scientific Journal*, ESJ, 17(23), 210.

- Barratt, M. (2004). Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain. *Supply Chain Management : An International Journal*, 9. 30-42.
- Cao, M. & Zhang, Q. (2011). Supply Chain Collaboration : Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 29. 163-180.
- Chan, F. & Prakash, A. (2012). Inventory management in a lateral collaborative manufacturing supply chain: A simulation study. *International Journal of Production Research*, 50. 4670-4685.
- Dwyer, F. & Schurr, P. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Fontenot, R. & Wilson, E. (1997). Relational exchange : A review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. *Journal of Business Research*. 39. 5-12.
- Frayret, J.M. & D'Amours, F. & D'Amours, S. (2003) : « Collaboration et outils collaboratifs pour la PME manufacturière » Rapport Cefrio.
- Fynes, B. & Búrca, S. & Marshall, D. (2004). Environmental Uncertainty, Supply Chain Relationship Quality and Performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10. 179-190.
- Golicic, S. & Davis, D. & Byrne, T. & Mentzer, J. (2002). The impact of e-commerce on supply chain relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32. 851-871.
- Grégoire, Y. & Fisher, R. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters*, 17. 31-46.
- Grönroos, C. (1991). The Marketing Strategy Continuum : Towards a Marketing Concept for the 1990s. *Management Decision*.
- Grönroos, C. (1999). Internationalization strategies for services. *Journal of Services Marketing*, 13, 290-297.
- Gummesson, E. (1998). Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 242-249.
- Kang, J. & Hustvedt, G. (2013). Building Trust Between Consumers and Corporations : The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 125 (2), 253-265.
- Kumar, G. & Banerjee, R. (2014). Supply chain collaboration index : An instrument to measure the depth of collaboration. *Benchmarking : An International Journal*, 21. 184-204.

Kumar, K. & van Dissel, H.G. (1996) Sustainable Collaboration : Managing Conflict and Cooperation Interorganizational Systems ? MIS Quarterly, 20, 279-300.

Kwon, I.W. & Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management : A path analysis. Supply Chain Management : An International Journal, 10, 26 - 33.

Li, S. & Lin, B. (2006). Accessing Information Sharing and Information Quality in Supply Chain Management. Decision Support Systems, 42, 1641-1656.

Manning, L. & Baines, R.N. (2004). Globalisation : A study of the poultry-meat supply chain. British Food Journal, 106, 819-836.

Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. Strategic Management Journal, 15, 135 - 152.

Nagati, H. & Rebolledo, C. & Jobin, M.H. (2009). Collaboration entre les acteurs de la chaîne logistique : conditions de succès. Gestion, 34, 27- 36.

Pritchard, M. & Havitz, M. & Howard, D. (1999). Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. Journal of the Academy of Marketing Science, 27. 333-348.

Ring, P. & Van de Ven A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. Academy of Management Review, vol. 19, 90-118.

Sancha, C. & Giménez, C. & Sierra, V. (2015). Achieving a Socially Responsible Supply Chain through Assessment and Collaboration. Journal of Cleaner Production, 112, 1934-1947

Sezen, B. & Yilmaz, C. (2007). Relative Effects of Dependence and Trust on Flexibility, Information Exchange, and Solidarity In Marketing Channels. Journal of Business & Industrial Marketing, 22, 41-51.

Sheu, C. & Li, Y. & Ye, F. (2014). Social capital, information sharing and performance : Evidence from China. International Journal of Operations & Production Management, 34, 1440- 1462.

Simatupang, T. & Sridharan, R. (2002). The Collaborative Supply Chain. The International Journal of Logistics Management, 13. 15-30.

Simatupang, T. & Sridharan, R. (2005). An Integrative Framework for Supply Chain Collaboration. The International Journal of Logistics Management, 16, 257-274.

Soosay, C., Hyland, P., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration : capabilities for continuous innovation. Supply Chain Management, 13, 160-169.

Spekman, R. & Myhr, N. (1998). An Empirical Investigation into Supply Chain Management : A Perspective on Partnerships. *Supply Chain Management : An International Journal*, 3. 53 - 67.

Touboulic, A. & Walker, H. (2015), Theories in sustainable supply chain management : a structured literature review, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45 (1/2) , 16-42.

Webster, F. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1-17.

Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 335 - 6345.

Zhang, J. & Chen, J. (2013). Coordination of information sharing in a supply chain. *International Journal of Production Economics*, 143, 178–187.