

Origine et usages du modèle CPCP

Un inventaire des travaux sur la collaboration dans les chaînes logistiques témoigne rapidement de 2 choses :

- Les représentations des chaînes logistiques et les significations attachées « Supply Chain management » sont très diverses (intégration de fonctions, de processus et d'activités engagés dans la production de flux physiques et d'informations de l'amont à l'aval d'une chaîne interne, gestion de relations dyadiques inter-organisationnelles, management de réseaux de fournisseurs, etc.) ce qui conduit à autant de perspectives sur les processus de collaboration intra ou inter-entreprises (partage d'information, contrat avec des fournisseurs ou des clients, externalisation, intégration de ressources humaines financières ou techniques [BOW 03]) ? Le tout rend difficile toute définition extensive des descripteurs de la collaboration dans les chaînes logistiques. Tout au plus peut-on sélectionner un certain nombre d'attributs qui pèsent lourdement sur les choix de conception ou de pilotage de la collaboration (des caractéristiques de choix et de pilotage des chaînes logistiques ou des caractéristiques du mode de coordination inter-organisationnelle).

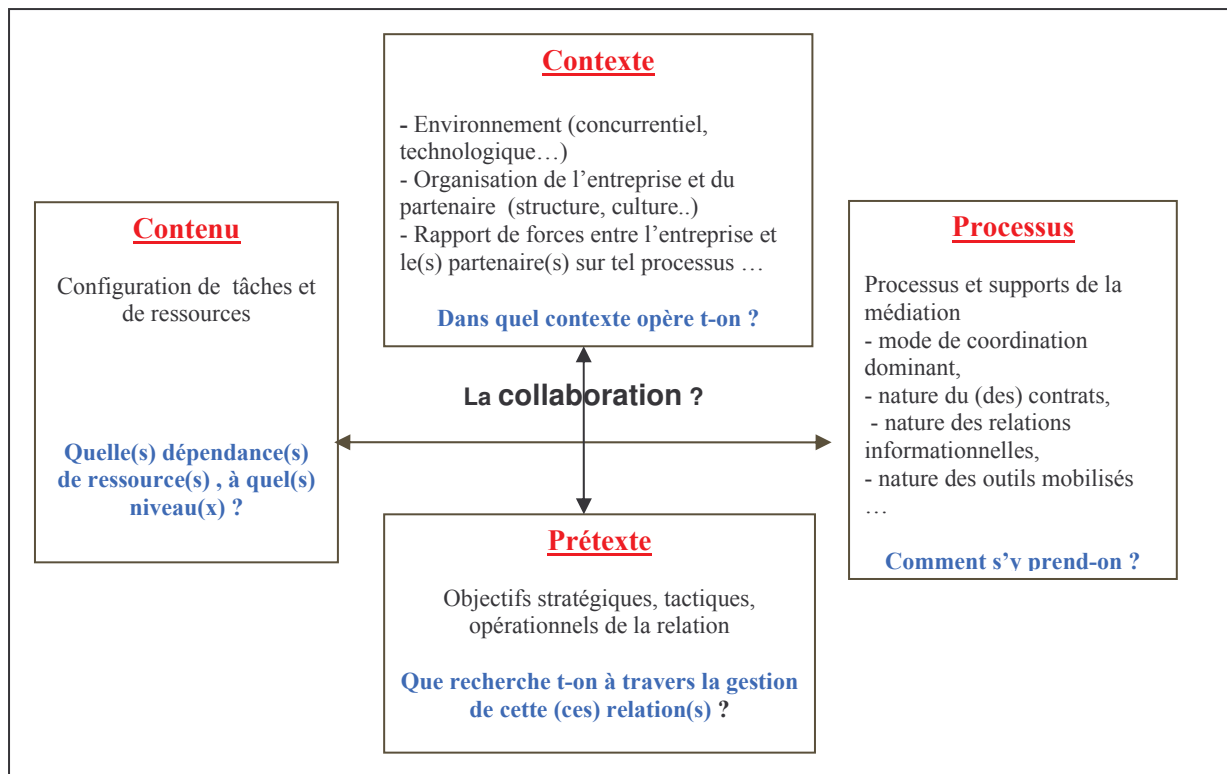
- Une littérature importante débat des typologies des relations inter-organisationnelles dans une chaîne logistique [GOL 03] : comment distinguer une simple transaction d'une relation de coopération ou d'une relation d'intégration ? Les distinctions proposées sont très différentes dans leurs intentions et au final il est difficile de fonder théoriquement une quelconque typologie de la collaboration, tant les situations possibles sont variées et complexes et les niveaux d'analyse envisageables multiples (on peut vouloir étudier une relation singulière entre 2 acteurs, un ensemble de relations sur un processus donné, une chaîne logistique dans son ensemble etc...)

Sur le terrain, ce problème de qualification théorique de la collaboration doit être cependant largement relativisé voire (dé)recadré. La qualification a priori est en effet d'un intérêt assez limité pour un décideur donné. Celui-ci est en effet plus enclin à questionner en général une ou plusieurs relations qu'il peut ou doit concevoir et la manière de les piloter pour atteindre ses objectifs, qu'à qualifier a priori de collaborative ou de seulement coopérative telle ou telle relation existante ou potentielle . Aussi la recherche d'une modèle général d'analyse de la collaboration passe t-elle plutôt par la recherche d'une manière de confronter, en situation, simultanément ce qui est souhaité, ce qui est souhaitable et ce qui est possible de faire ou pas (articulation d'une logique de facteurs et d'acteurs) que d'appliquer un modèle théorique de la collaboration à mettre en oeuvre à tout prix.

Dans cette perspective, il a été proposé [CLAV 05] d'envisager l'inscription de la réflexion sur la collaboration dans le cadre plus général du paradigme de management stratégique [MAR 97] qui appelle un acteur focal à prendre en compte et à articuler des objectifs, des facteurs de contingence et des solutions possibles dans une situation contextualisée.

a) L'économie générale du modèle d'investigation d'une opportunité de relation (OR)

Concrètement pour aider le décideur *in situ* à évaluer la cohérence et la pertinence d'une ou plusieurs opportunités de relation (OR) et concevoir des choix en matière de pilotage vis-à-vis d'un système de contraintes et d'objectifs spécifiques, le modèle ne fait que suggérer le repérage et l'explicitation d'un ensemble de variables associées à 4 dimensions de questionnements qu'il convient d'articuler.



b) L'utilisation du modèle

De part son inscription dans une perspective ingénierique, celui-ci se veut heuristique pour guider la réflexion et la discussion : il entend être un support d'interaction avec des décideurs afin de les aider à l'analyse d'une Opportunité de Relation (OR), à la construction d'une architecture générale pour piloter une ou un ensemble d'OR, à la conception d'interfaces avec des acteurs du réseau de valeur auxquels s'adressent les décisions de collaboration etc. Chaque dimension ou variable particulière du modèle ainsi que leurs articulations peuvent être associées à un ensemble de référentiels (théoriques, best practices, etc.) afin de faire de ce modèle un outil support d'interprétations multiples aptes à nourrir des processus de diagnostic, de simulation, de formation etc.

→ Ce cadre peut-être mobilisé dans différents espaces et niveaux de raisonnement. Il est entendu par là qu'il peut aider à situer, nourrir et structurer la réflexion de tous ceux qui, engagés dans des processus de décision, doivent, à un moment ou un autre faire un diagnostic d'une situation existante et imaginer d'autres possibles à propos d'une ou plusieurs relations données, d'un problème concret vs très général.

Exemples de questionnements et d'articulation pour un acteur focal:

- connaissant l'impact potentiel (théorique) du partage de tel type d'information avec un fournisseur et dans le contexte et avec les objectifs qui sont les miens (à expliciter), que puis-je attendre d'une relation de collaboration en général avec untel et sous quelles conditions ? ou bien que puis-je attendre de tel mode de pilotage sur cette relation ?, ou bien encore que puis-je attendre de la sécurisation de l'info sur cette relation ? que m'apporterait la mise en place de tel applicatif en matière de système d'information etc. ?...

- que m'apporterait le fait de m'y prendre autrement à tel endroit, par rapport à ce qui se fait actuellement dans l'entreprise pour gérer telle relation ? (conception d'autres choix possibles en matière de gouvernance d'une relation, interrogation des apports potentiels d'un autre applicatif en matière de SI, questionnement de l'intérêt et des modalités possibles d'une sécurisation de l'info à tel ou tel niveau etc...)

→ En situation, la question initialement posée par l'interlocuteur implique souvent que le point d'entrée dans la démarche se trouve à l'une ou l'autre de ces 4 dimensions ou à l'articulation de 2 dimensions : face aux objectifs qui sont les miens, quel est intérêt de la collaboration ? Au regard des rapports de forces avec tel acteur, la collaboration serait-elle un plus, pourquoi, comment ? Qu'est-ce qu'une démarche de type CPFRR et cela me concerne-t-il ? comment piloter une collaboration sur telle ressource (contrats, dispositifs SI envisageables ?) etc...L'architecture proposée entend montrer cependant que la progression des raisonnements sera d'autant plus riche qu'elle impliquera des aller-retour entre ces 4 dimensions, voire entre différentes logiques (pourquoi, comment, est-ce que ? ...) et niveaux d'investigation (un outil, une relation, un process, la chaîne dans son ensemble etc...)

→ Ces articulations signifient également qu'en situation, l'affichage de nouveaux objectifs, une évolution du contexte, de nouvelles possibilités en matière de configuration de ressources ou d'outils informationnels par exemple peuvent/doivent conduire à une ré-interrogation de la cohérence d'ensemble. Chaque dimension est en ce sens simultanément élément d'analyse et levier d'action potentiel.

→ Les questionnements qui appellent ces mises en relation peuvent par ailleurs en effet se poser à des niveaux divers (local vs global) et impliquer de savoir passer d'un niveau à un autre. On peut imaginer par exemple devoir structurer et relier des réflexions à un niveau assez technique (comment sécuriser l'information dans un contexte donné), à un niveau plus tactique (quelles informations peut-on ou doit-on partager pour quel bénéfice dans ce contexte? Quel type de contrat ?) ou plus stratégique (en quoi et comment la collaboration pourrait améliorer notre performance logistique ou mieux servir notre stratégie concurrentielle ? etc...)

Références citées

[BOW 03], Bowersox D.J., Closs D.J, Stank T.P., How to master cross-enterprise collaboration ?, Supply Chain Management Review, July/august, 2003, p18-27

[CLAV 05], Claveau N., Neubert G. et Pellegrin C., La collaboration dans les chaînes logistiques : un cadre d'analyse fondé sur la notion d'Opportunité de Relation, 6^{ème} congrès de Génie industriel, Besançon, juin 2005,

[GOL 03], Golicic S.L., Foggin J.H., Mentzer J.T., 2003, "Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure", Journal of Business Logistics, vol. 24, n°1, pp57-76

[MAR 97], Martinet A.C., 1997, Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique, Management international, vol.2(1), pp67-75