

2. Fiche " Evaluation de la performance de la collaboration dans les chaînes logistiques" :

Les développements précédents de la **fiche 1** sur la création de valeur associée aux processus de partage d'information, de coopération ou de collaboration dans les chaînes logistiques nous ont amenés à reconnaître que les entreprises n'étaient pas seulement en compétition en tant qu'unités autonomes mais aussi comme chaînes logistiques. Dans cette fiche, nous dégagerons une nouvelle vision de l'étude de la collaboration dans les chaînes logistiques : elle soutient une « vue relationnelle » de l'avantage compétitif complémentaire des perspectives classiques 'position de marché' ou 'fondée sur les ressources' et elle permet de jeter les premières bases d'un cadre conceptuel d'évaluation de la performance.

La dyade Réseau se substitue à la dyade Entreprise comme unité d'analyse. Découle de cela une nouvelle vision des chaînes logistiques qui soutient *une vue relationnelle de l'avantage compétitif [DYE 98] complémentaire de la perspective classique 'position de marché' et de la perspective fondée sur les ressources (Ressource Based View)*. Les chaînes logistiques sont composées d'un réseau de relations interdépendantes développées et poussées par la collaboration stratégique dans le but d'obtenir des avantages mutuels et la position de réseau d'une firme donnée expliquerait de façon plus précise les différences de performance avec d'autres firmes que sa position de marché [HIN 02] : « *Network experience defined as knowledge on how to collaborate as well as knowledge gained from collaboration was found to be positively linked to sales growth, innovation rates, or other measures of firm performance.* »

Ainsi un cadre d'évaluation de la performance de la collaboration dans les chaînes logistiques se devrait de rendre compte des trois niveaux de la création de valeur que soutiennent ces trois vues (perspective Position de marché, perspective Ressources, perspective Relationnelle) sur la création d'un avantage compétitif et, pour cela, considérer deux des trois niveaux de granularité repérés dans la **fiche 1**, puisque la dynamique sectorielle est hors de notre propos :

- le *niveau individuel*, c'est-à-dire, l'acteur entreprise partenaire au sein d'une chaîne collaborative
- le *niveau réseau* : l'acteur chaîne collaborative.

1. Le niveau de l'entreprise individuelle

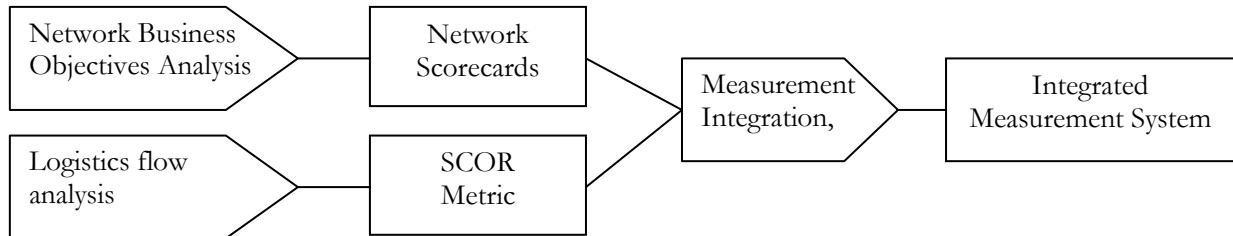
On sait que l'approche de Kaplan et Norton des tableaux de bord équilibrés (*Balanced Scorecard*) est **un moyen d'intégrer** aux indicateurs financiers classiques **une perspective externe** qu'on peut associer à la 'position de marché' et une **perspective interne** centrée sur les ressources et les compétences :

- **La perspective externe** usuelle concerne la position de marché et la satisfaction des clients ; une évaluation de la performance de la collaboration selon cet axe 'Client' pourrait mettre en relation les processus de collaboration avec les indicateurs usuels de la satisfaction et de la fidélité des clients, de l'extension de la base clientèle, etc.
- **La perspective interne** est déclinée selon deux points de vue :
 - o Les processus internes qui ont une incidence forte sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise ; dans le cas de chaînes logistiques, il est clair que l'analyse des flux logistiques qui fondent les métriques usuels de mesure de la performance (par exemple les mesures associées à des démarches d'analyse de type SCOR) doivent jouer un rôle particulier et il est tout à fait possible de mettre l'accent sur le rôle du partage d'information, de la coopération et de la collaboration dans cette analyse des flux.
 - o L'apprentissage organisationnel qui fonde les compétences et la capacité d'innovation ; dans le cadre classique du modèle de Kaplan et Norton, des indicateurs de résultats ont pour but d'évaluer les effets d'actions d'amélioration et de formation selon trois composantes : les hommes, les systèmes et les procédures. Dans le cas d'une focalisation sur les processus de collaboration, la dimension Apprentissage nous conduit à prendre en compte le niveau de collaboration et la nature des informations échangées.

Le cadre qui se dessine vise ainsi à **compléter l'approche classique du Balanced ScoreCard de Kaplan et Norton par des indicateurs qui permettent de mettre en évidence la contribution de la coopération et de la collaboration intra et inter-entreprise à la performance globale**. On sait que l'alignement de ces indicateurs avec les objectifs stratégiques ou les priorités stratégiques industrielles est le

principe-clé de la construction d'un tel tableau de bord. La vision élargie de la performance que nous proposons conduit ainsi à élargir l'analyse de ces objectifs en passant du niveau « chaîne logistique » au niveau « réseau ».

Bullinger et al. [BUL 02] ont récemment proposé un tel cadre en distinguant deux niveau d'analyse : une analyse des flux logistiques qui fonde un ensemble de métriques usuelles (en s'appuyant en l'occurrence sur la méthodologie SCOR) et une analyse des objectifs du réseau :



La méthodologie de Bullinger et al. [BUL 02, op. cit., page 3539]

2. Le niveau réseau

Rappelons qu'il s'agit là de considérer l'acteur chaîne collaborative en tant que constellation de valeurs qui s'oppose à d'autres constellations de valeurs. L'évaluation de la performance du réseau en tant qu'acteur reste évidemment largement ouverte puisque cela suppose de **définir les déterminants d'un avantage compétitif inter organisationnel**. Dyer et Singh [DYE 98] ont posé les bases de cette évaluation de la rente relationnelle. Le tableau ci-dessous adapté de [DYE 98, p. 663] associe à ces déterminants de la rente relationnelle les sous processus considérés comme « facilitateurs » de cette rente.

Déterminants de l'avantage compétitif inter-organisationnel selon Dyer et Singh [DYE 98]	
Déterminants de la rente relationnelle	Sous-processus facilitateurs de cette rente relationnelle
1. Actifs spécifiques à la relation	1a. Durée de protection 1b. Volume des transactions inter firmes
2. Routines de partage des connaissances	2a. Capacité d'absorption spécifique des partenaires 2b. Incitations à encourager la transparence et à décourager le 'cavalier seul'
3. Complémentarité des compétences et des ressources	3a. Capacité à identifier et à évaluer le potentiel de complémentarités 3b. Rôle des complémentarités organisationnelles pour accéder aux bénéfices offerts par la complémentarité de ressources stratégiques
4. Gouvernance effective	4a. Capacité à utiliser des mécanismes d'auto renforcement plutôt que de faire appel à un tiers 4b. Capacité à employer des mécanismes informels vs formels de gouvernance

Ces sous processus fournissent évidemment une base intéressante pour dégager un ensemble d'indicateurs en ligne avec cette perspective relationnelle de la collaboration dans les chaînes logistiques. Ils interrogent en effet à la fois les processus de partage d'information et de connaissances et les actifs spécifiquement mis en œuvre pour cette collaboration.

4. Références citées

[BUL 02] Bullinger h. J., Kühner M., Van Hoof A., Analysing supply chain performance using a balanced measurement method, International Journal of Production Research, Vol. 40, n° 15, 3533-3543.

[DYE 98] Dyer J., Singh H., The relational view: cooperative strategy ans sources of interorganizational competitive advantage, Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, n°4, 660-679.

[HIN 02] Hinterhuber A., Value chain orchestration in action and tije case of the global agrochemical industry, Long Range Planning, 2002, 35, 615-635