



**HAL**  
open science

## Relations collaboratives client-fournisseur : quel modèle de création de valeur ?

Ridha Derrouiche, Gilles Neubert, Carine Dominguez-Pery

### ► To cite this version:

Ridha Derrouiche, Gilles Neubert, Carine Dominguez-Pery. Relations collaboratives client-fournisseur : quel modèle de création de valeur ?. 9th International Conference on Modeling, Optimization & SIMulation, Jun 2012, Bordeaux, France. hal-00728640

**HAL Id: hal-00728640**

**<https://hal.science/hal-00728640v1>**

Submitted on 30 Aug 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## RELATIONS COLLABORATIVES CLIENT-FOURNISSEUR : QUEL MODELE DE CREATION DE VALEUR ?

Ridha DERROUCHE, Gilles NEUBERT

ESC - LSTI  
51-52 cours Fauriel, BP 29, 42009 Saint Etienne, France  
prenom\_nom@esc-saint-etienne.fr

Carine DOMINGUEZ-PERY

University of Grenoble, CERAG – IAE -  
Domaine universitaire - B.P. 47  
38040 Grenoble Cedex 9 – France  
carine.dominguez-pery@iae-grenoble.fr

**RESUME :** *La spécialisation des entreprises sur leur cœur de métier et le recours à un nombre important de fournisseurs a entraîné une forte augmentation des interactions dans les chaînes logistiques. Les processus d'externalisation des activités trouvent leur origine dans la recherche de valeur apportée par des ressources externes à l'entreprise. La notion de valeur est très large, elle intéresse un ensemble de parties prenantes élargi et recouvre des dimensions variées. Elle a ainsi récemment intégré les enjeux du développement durable et de l'éthique avec des conséquences directes sur les critères de décision du choix des fournisseurs. Après avoir abordé l'évolution des relations client fournisseur vers des modes plus collaboratifs, et proposé une synthèse des modèles d'évaluation de la création de valeur, ce papier développe un nouveau cadre d'évaluation de la performance des relations collaboratives basé sur la création de valeur collaborative générée (Collaborative Value-Added).*

**MOTS-CLES :** *Valeur collaborative, Evaluation de la performance, Collaboration, Supply Chain, Partie Prenante.*

### 1 INTRODUCTION

La collaboration client fournisseur est très largement abordée dans la littérature en Supply Chain Management. Elle s'intéresse à l'intégration des acteurs participant à la chaîne de valeur, et à la performance apportée par cette intégration. Dernièrement, l'intégration d'autres facteurs de performances des entreprises, liés à l'éthique, au développement durable, ou la responsabilité sociétale d'entreprise, ont mis l'accent sur la limite des modèles basés sur une logique purement financière et de court terme.

Une littérature importante débat des typologies des relations inter-organisationnelles dans une chaîne logistique (cf. Golicic et al., 2003), entre simple transaction, relation de coopération, relation d'intégration. La collaboration peut porter en pratique sur de multiples points et impliquer des acteurs divers et variés. Dans le rapport du projet CEFRIO (Frayret et al, 2003), les auteurs soulignent qu'au delà de la chaîne traditionnelle d'activités de création de la valeur, les entreprises prennent conscience de l'importance de chacun des liens qu'elles entretiennent avec leurs nombreux partenaires d'affaires. Ils suggèrent qu'il y a six orientations possibles de relations inter-entreprises, sources potentielles de collaboration : les clients (conception, gestion de la demande, etc.), les fournisseurs (conception, gestion des réapprovisionnements, etc.), les fournisseurs de services technologiques et logistiques (impartition logistique, etc.), les entreprises dites complémentaires (achats groupés, publicité conjointe, veille technologique, etc.), les concurrents et enfin les associations, consultants et universités. Les

quatre premières concernent particulièrement la chaîne logistique et cette approche souligne l'importance des relations entre partenaires dans la performance des entreprises.

Au delà de la performance économique que peut apporter ces nouvelles relations à l'entreprise et ses partenaires, il s'agit dans cet article de s'intéresser à l'identification et à la caractérisation de la valeur collaborative non prise en compte dans le bilan comptable. Après avoir abordé l'évolution des relations client fournisseur vers des modes plus collaboratifs, et proposé une synthèse des modèles d'évaluation de la création de valeur, nous proposerons dans cet article une première ébauche d'un nouveau cadre d'évaluation de la performance des relations collaboratives basé sur la création de valeur collaborative générée (Collaborative Value-Added).

### 2 RELATIONS COLLABORATIVES CLIENTS/FOURNISSEURS

Le terme de relation peut être pris au sens de Malone et Crowston (Malone et al., 1994) (Crowston, 1994) à savoir une situation de dépendance - d'interdépendance de ressources et/ou d'activités impliquant une coordination (Thompson, 1967). Si cette dépendance d'activité nécessite une coordination, elle n'implique pas nécessairement une relation de collaboration.

De nombreux articles en management stratégique traitent de la collaboration dans les chaînes logistiques (Bowersox 1990, Hanman 1997, Gilmour 1999, Bowersox et al. 2000), et plusieurs enquêtes ont montré que

l'amélioration des interactions entre les entreprises est une des clés de l'évolution des Supply Chain (Boyson et al. 1999; and Stank et al. 1999).

S'engager dans des relations collaboratives s'inscrit dans un modèle de stratégie industrielle (Voss, 1995), en l'occurrence un modèle reliant stratégie d'entreprise, relation aux fournisseurs et performance. Deux niveaux de liens doivent être envisagés : celui de la contribution des « processus collaboratifs » à l'atteinte des objectifs de la stratégie fournisseur (Gilmour, 1999) et celui de la contribution de la collaboration à la construction d'un avantage concurrentiel (Bowersox et al., 2003).

Le choix d'une stratégie Supply Chain (Morash, 2001) autrement dit la focalisation sur un axe de valeur (par exemple, l'Excellence opérationnelle de type « Lean Supply Chain » versus l'Orientation Client de type « Agility focused Supply chain ») fait référence à des capacités organisationnelles spécifiques (Gilmour, 1999) et conduit à certaines formes de performance (coûts, disponibilité, délai, réactivité, etc.). Le schéma de Morash considère la collaboration comme une capacité organisationnelle particulière qui contribue à la stratégie fournisseur dérivée de la stratégie générale. Du point de vue du diagnostic, ce schéma implique, d'une part, d'évaluer la contribution des pratiques collaboratives à la construction de capacités organisationnelles spécifiques (« capabilities »), d'autre part, d'évaluer la cohérence de ces capacités organisationnelles avec la discipline de valeur qui fonde la stratégie logistique

Ensemble de compétences et de capacités organisationnelles la collaboration peut contribuer à un avantage concurrentiel (Bowersox et al., 2003, Kanter, 1994).

Il existe différents types de réseaux collaboratifs (Camarinha-Matos et al, 2009) depuis les réseaux temporaires, mis en place pour traiter une affaire ponctuelle et particulière, jusqu'à des modèles plus durables reposant sur des stratégies d'entreprises à long terme. Ils s'appuient sur l'interaction entre différents acteurs, fournisseurs, clients, prestataires, etc., et l'interconnexion des activités et des processus pour créer de la valeur (Christopher, 1992). Ces formes d'organisation sont dynamiques et leur cycle de vie peut être décomposé en 5 étapes (Camarinha-Matos et al, 2009) : création, opération, évolution, dissolution et transformation.

L'objectif est de sortir des enjeux individuels et de maximiser la valeur ajoutée produite par les partenaires, à la fois pour leurs entreprises, mais aussi pour les autres parties prenantes de la relation.

### 3 CREATION DE VALEUR

Le terme de valeur est polysémique en gestion. Il recouvre plusieurs dimensions, chacune recouvrant « une pluralité de concepts, voire d'une pluralité d'outils ou de techniques de mesure d'un concept donné » (Bréchet et

al., 1998), avec des définitions et théories de la valeur, propres à chaque domaine.

La figure ci-dessous montre les multiples aspects de la création de valeur, bien au delà de la simple valeur comptable de l'entreprise.

Création de valeur pour les fournisseurs	Création de valeur pour les Clients	Création de valeur pour les employés
	Valeur de marché	
Création de valeur sociétale	Valeur comptable de la firme	Création de valeur pour les partenaires
	Création de valeur pour les actionnaires	

Figure 1 : Les multiples aspects de la création de valeur (Hoarau et Teller, 2001)

Ainsi, la **valeur comptable** sanctionne les résultats de la stratégie passée car elle dresse l'ensemble des postes apparaissant à l'actif et au passif du bilan. Dans le domaine de la finance, « créer de la valeur dans l'entreprise » revient à apporter de la valeur aux actionnaires en maximisant la rentabilité des fonds propres et la valeur des titres. Dans cette perspective, il n'y a **création de valeur** pour les actionnaires que si la rentabilité des capitaux investis est supérieure au coût des différentes sources de financement utilisées, c'est-à-dire le coût du capital.

La **valeur de marché** se définit alors par la valeur boursière de l'ensemble des actions d'une entreprises (ie sa capitalisation boursière). Cette valeur correspond à la valeur actualisée des *cash flows* futurs de l'entreprise. Les financiers définissent également une valeur stratégique qui se définit comme la valeur des actifs existants plus la valeur de croissance estimée de la firme (Modigliani, Miller 1961).

Cette notion de **valeur stratégique** diffère de celle apportée par les stratèges (Porter, 1986), pour qui la valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit ou service. Elle résulte de différentes activités réalisées à la suite par les fournisseurs, la firme et les circuits de distribution.

Enfin, la notion de **valeur organisationnelle** peut être définie comme la qualité du fonctionnement et du management de l'entreprise (Cappelletti et Khouatra, 2004). Elle conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité, voire de légitimité. La question de la création de valeur est traitée par les auteurs de ce paradigme de la valeur organisationnelle au moyen des processus organisationnels, des problèmes liés à la prise de décision (Hoarau et Teller, 2001). La capacité à créer de la valeur organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La valeur repose alors sur une compétence organisationnelle, c'est-à-dire une disposition à gérer et à organiser (Van Loye, 1998).

Le débat sur la valeur en gestion s'est inscrit dans une interrogation sur la finalité de la valeur créée depuis l'actionnaire (Friedman, 1971) jusqu'à un ensemble de parties prenantes élargi (Freeman, 1984). Ainsi, le concept de **valeur partenariale** est proposé comme alternative à celui de **valeur actionnariale** (Charreaux, Desbrières, 1998 ; Gond, Mercier, 2005). Cette conception de la valeur élargie aux différents *stakeholders* a l'intérêt de mettre en évidence que la création de valeur ne résulte pas seulement de l'apport de capitaux par les actionnaires, mais des efforts conjugués de tous les partenaires ou *stakeholders* (actionnaires, dirigeants, créanciers, fournisseurs, salariés, sous-traitants, pouvoirs publics) (Atkinson et al, 1997). Porter (2011) fait aboutir cette approche avec la notion de « valeur partagée » qui est celle qui permet la compétitivité de l'entreprise tout en assurant des progrès économiques et sociaux pour l'ensemble des parties prenantes avec qui elle opère.

Dans une approche collaborative, les leviers traditionnels utilisés par les acheteurs, comme la mise en concurrence ou la négociation commerciale ne sont plus suffisants. Les Achats doivent désormais adopter une approche plus globale de la notion de performance et explorer d'autres leviers afin de mettre à jour des sources de valeur encore inexploitées. En développant des relations collaboratives avec ses fournisseurs, l'acheteur crée de l'innovation organisationnelle qui doit être porteuse de différenciation sur le marché. La différenciation n'est alors plus véhiculée par des biens tangibles, mais avant tout par des savoirs spécifiques, des savoir-faire particuliers, des méthodes ou une image maîtrisée (Druel 2007) apportés par ce nouveau mode d'interaction. L'entreprise entretient des flux de relation et d'interaction et sa valeur découle de sa capacité à valoriser ses différents flux pour créer plus de ressources qu'elle n'en consomme.

Pour que ce type d'innovation organisationnelle dans les relations se concrétise, il faut qu'un certain nombre d'acteurs estiment qu'elle crée suffisamment de valeur de leur point de vue (Portnoff et Joyeux, dans Ait-El Hadj, 2006).

Au delà des gains que peuvent apporter ces nouvelles relations à l'entreprise et son fournisseur, il s'agit de trouver le meilleur compromis d'attractivité pour les différentes parties prenantes (Portnoff et Joyeux, dans Ait-El Hadj, 2006) : actionnaires et financiers, clients (actuels et futurs), fournisseurs et partenaires, personnel compétent à recruter, territoire, etc.

La maximisation de la valeur pour l'entreprise doit se faire sous la contrainte de la satisfaction des autres parties prenantes. A l'inverse, la satisfaction réelle et à long terme des autres parties prenantes passe avant tout par la performance économique de l'entreprise. Un échange crée de la valeur mais les externalités ne sont pas discutées au cours de l'échange. Les externalités sont définies comme les effets positifs ou négatifs que les actions d'un agent économique vont avoir sur le bien-être d'autres

personnes et qui ne sont pas régulés par le système de prix » (Milgrom, Roberts, 1997).

L'acte de consommation ou de production des uns peut impacter positivement ou négativement d'autres acteurs non directement impliqués dans l'acte. Ces tiers ne sont pas compensés par les influences négatives de l'interaction, comme par exemple la destruction de ressources, la destruction de secteurs d'activité, l'impact environnemental, etc. (Bascoul et Moutot, 2009).

D'autre part, il peut y avoir pour les acteurs directement impliqués dans la relation déception sur la valeur attendue :

- Sentiment d'usurpation : les externalités négatives ne sont pas explicitées, voir dissimulées
- Sentiment de risque : l'acheteur peut s'apercevoir a posteriori des répercussions de ces externalités pour lui-même et son entreprise et en subir les dommages.

Les aspirations des parties prenantes sont des sources d'innovation pour les entreprises qui peuvent transformer ces externalités en création de valeur : développement durable, éthique (pour le citoyen consommateur), développement du territoire (pour les pouvoirs publics), soutien à une filière (pour les salariés d'un secteur), RSE, climat social (pour les organisations syndicales), Compétence, attractivité, Etc.

Ainsi, la valeur générée par un échange ne s'arrête pas uniquement à la satisfaction d'intérêt à court terme des acteurs directs, acheteur/fournisseur dans notre cas, mais intègre d'autres éléments rattachés à des parties prenantes et des temporalités différentes. L'acheteur doit être conscient des externalités négatives potentielles de l'échange. Sa vision doit intégrer ces différentes dimensions pour que la création de valeur à court terme ne soit pas affectée par les externalités négatives à long terme. Il doit aussi intégrer les externalités positives pour maximiser la création de valeur à long terme.

Cette approche, basée sur la création et le partage de la valeur, permet de mettre l'accent sur des modèles étendus de la recherche de performance, au delà de l'entreprise et de sa supply chain. Le capital de l'entreprise ne se limite pas à son capital matériel et la richesse d'une entreprise dépasse largement la somme de ses actifs comptables. Les processus de décision dans la chaîne logistique doivent aussi chercher à évaluer cette partie cachée de la valeur, qualifiée d'immatérielle. C'est également l'objectif de plusieurs modèles proposés dans la littérature.

#### **4 MODELES D'EVALUATION DU CAPITAL IMMATERIEL : A LA RECHERCHE DE LA VALEUR CACHEE**

Plusieurs travaux se sont intéressés à l'identification et la caractérisation de cette valeur non prise en compte dans les bilans comptables : le capital Immatériel.

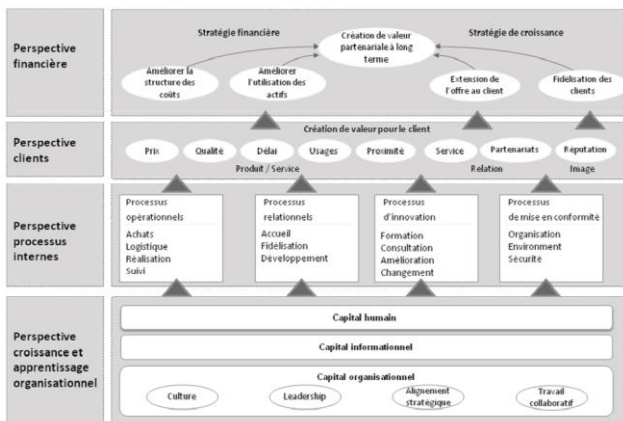
La mesure des capitaux immatériels, devenue indispensable dans le cadre d'une économie en voie de désindustrialisation et de l'avènement d'une société de l'information et de la connaissance, n'est pas sans poser de véritables défis tant aux managers qu'aux comptables (Trébuq, 2010). Dans ce contexte, plusieurs modèles/référentiels ont été proposés, parmi lesquels :

- Le Balanced Score Card (BSC)
- Le modèle Skandia de l'arbre de valeur
- Le modèle SAS de l'Observatoire de l'immatériel
- Le modèle Globale Reporting Initiative (GRI)
- Le modèle de Baldrige (USA)
- Le modèle d'excellence EFQM (EU)
- Le modèle Value Reference Model-VRM
- ...etc.

Nous rappelons ci-dessous, les principes de bases de chacun des modèles et leur manière d'intégrer le capital immatériel.

#### 4.1 Balanced Score Card (BSC)

Le concept de la Balanced Scorecard (BSC) a été développé par (Kaplan et Norton, 1992) dans le début des années 1990 comme une nouvelle approche de mesure de la performance pour palier les limites des théories court-termiste et du management de la comptabilité. Le concept de la BSC est basé sur l'hypothèse que l'utilisation efficace des capitaux d'investissement n'est plus le seul critère déterminant pour les avantages concurrentiels, mais d'autres facteurs peuvent être utilisés comme le capital intellectuel, la création de connaissances ou de l'orientation client. Kaplan et Norton ont pour cela suggéré une approche qui met l'accent sur la stratégie d'entreprise à travers quatre perspectives : finances, clients, processus, apprentissage et innovation. Selon les auteurs, cette représentation permet à toute entreprise de faire le lien entre stratégie et action, et d'évaluer la performance en adoptant une vision globale et équilibrée de ses activités.



Traduction : S. Trébuq

Figure 2 : Cartographie stratégique type (version 2004, Kaplan et Norton)

L'idée novatrice des Balanced Scorecard était de compléter les évaluations trop souvent centrées sur les aspects financiers (tournées vers le gestionnaire et l'actionnaire) par d'autres indicateurs portant sur la satisfaction des clients (évaluation de l'image), de la qualité des processus internes (optimisation, domaines d'excellence, core business) et des dimensions plus immatérielles telles que la capacité d'apprentissage organisationnel (démarche d'amélioration).

L'outil a ensuite été progressivement transformé pour intégrer la question de la performance sociétale. C'est ainsi que Kaplan et Norton considèrent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus internes (Benzarafa, 2007). La question de la performance sociétale, très prégnante aujourd'hui, est mise en avant par certains auteurs (voir Figge et al., 2002) cherchant à développer et à diffuser le concept de « sustainability balanced scorecard ».

Au total, ces nouvelles versions fournissent l'occasion de concevoir et de réviser en profondeur la stratégie d'entreprise en fonction d'un projet de développement durable au sens "fort" du terme, c'est-à-dire en reconfigurant totalement le modèle économique de l'entreprise en fonction des impératifs perçus en matières sociales et environnementales (Trebuq, 2010).

Kaplan et Norton suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2001). De son côté, Supizet (2002), propose un « total balanced scorecard » dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes. Il part du principe que l'entreprise se doit de satisfaire sept clients : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité.

#### 4.2 Modèle Skandia de l'arbre de valeur

Le modèle Skandia (Edvinsson et Malone, 1997) a été mis au point dans la société multinationale d'assurance Skandia basée à Stockholm Suède (Edvinsson et Malone, 1999). Appelé aussi navigateur de Skandia AFS, il puise ses fondements dans la décomposition de la valeur suivant le capital financier et le Capital Intellectuel (ou immatériel). Ce dernier concerne la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences professionnelles qui confèrent à une entreprise un avantage compétitif sur le marché. Il est principalement composé de deux éléments : le capital humain et le capital structurel. (voir Figure 3).

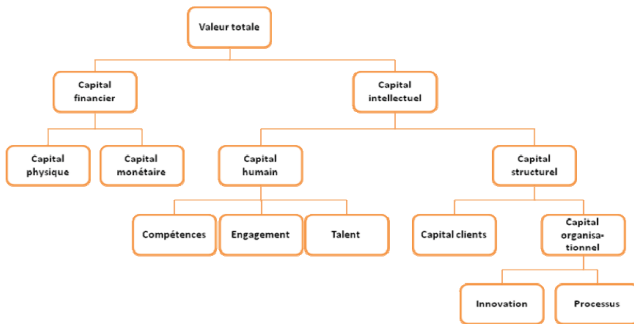


Figure 3 : Modèle Skandia de l'arbre de Valeur, Source : Edvinsson et Malone (1997)

La réelle nouveauté est de positionner les ressources humaines au cœur du dispositif de création de valeur (voir Figure 4). Et de lier en partie les salariés de l'entreprise à la performance sociale

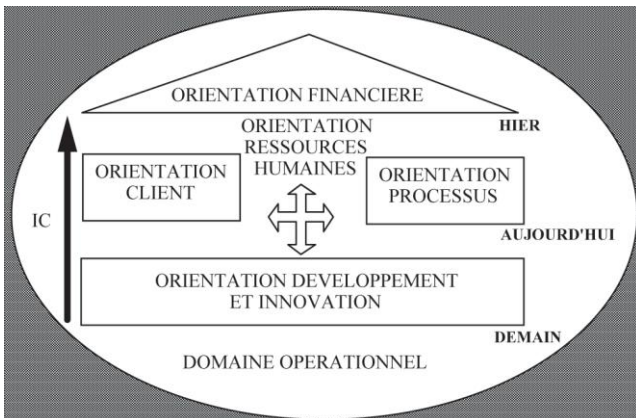


Figure 4 : le navigateur de Skandia AFS, Source : Edvinsson et Malone (1997)

L'approche d'Edvinsson et Malone (1997) peut être complétée à partir de recherches plus récentes, conduites au sein de l'Observatoire de l'Immatériel qui propose le modèle SAS.

#### 4.3 Modèle SAS (de l'Observatoire de l'immatériel)

Créé en 2005, le Baromètre de mesure des actifs immatériels propose le premier référentiel européen de mesure de ces actifs. C'est un outil (voir Figure 5) qui organise la mesure, la comparaison et la progression de 9 actifs fondamentaux.

Chaque actif est représenté à travers différents critères, par exemple, pour l'actif environnemental et sociétal, les critères sont : Disponibilité de la ressource, Géographie et climat, Infrastructures, Potentiel local en ressources humaines et services et Proximité centres de recherche. Chaque critère est ensuite évalué à travers des indicateurs. Cet observatoire fournit ainsi un référentiel qui permet l'évaluation et le benchmarking des actifs immatériels.

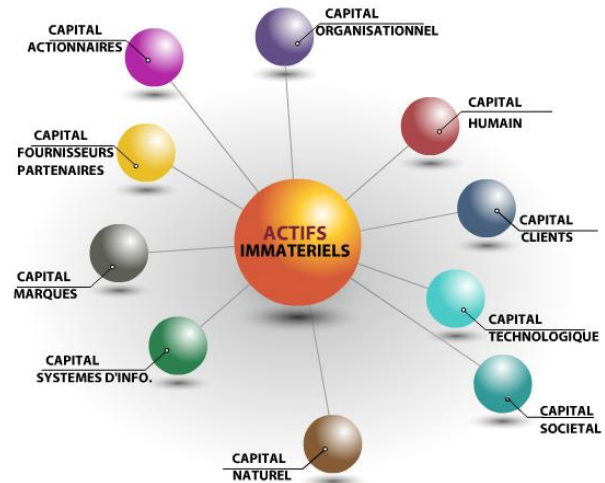


Figure 5 : Modèle SAS/Observatoire de l'immatériel, Source : <http://www.observatoire-immateriel.com/>

#### 4.4 GRI (Globale Reporting Initiative)

La Global Reporting Initiative (GRI) a été établie vers la fin 1997. « Afin de communiquer clairement et ouvertement sur une démarche de durabilité, il est indispensable de disposer, au niveau mondial, d'un ensemble de concepts partagés, d'un langage cohérent et d'un même système de mesure ». Telle est l'ambition du GRI qui a pour mission de fournir aux organisations de toute taille, tout lieu et tout secteur un cadre fiable pour leur reporting développement durable » (GRI, 2006).

Les Lignes directrices pour le reporting développement durable comprennent les principes définissant le contenu du rapport et garantissant la qualité des informations diffusées. Elles incluent les éléments d'information requis tels que les indicateurs de performance, ainsi que des conseils sur des aspects techniques spécifiques du reporting (Figure 6).

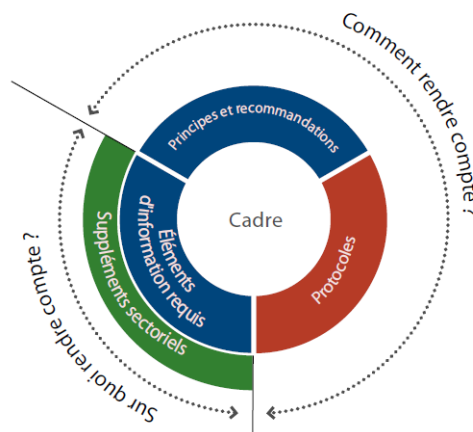


Figure 6 : Cadre GRI pour le reporting du développement durable, Source : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Pour chaque indicateur de performance requis dans les lignes directrices, des protocoles ont été définis. Ils four-

nissent des définitions, un guide de procédures et d'autres informations permettant d'aider les rédacteurs du rapport et d'assurer une certaine cohérence dans l'interprétation des indicateurs de performance (GRI, 2006). La contextualisation de l'évaluation a été prise en compte avec l'élaboration de suppléments sectoriels qui complètent les lignes directrices par des interprétations et des règles d'application de celles-ci dans un secteur donné (voir Figure 6). Enfin, des protocoles techniques sont établis afin de donner des indications sur les problématiques du reporting, telles que la détermination du périmètre du rapport.

Le processus d'élaboration de ce cadre est itératif, il est raffiné depuis sa création (V3 aujourd'hui), pour permettre une meilleure couverture de l'ensemble des problématiques de développement durable.

Les organisations qui choisissent d'élaborer leur rapport développement durable selon le cadre GRI, doivent indiquer dans quelle mesure elles ont appliqué ce dernier. Pour cela, le GRI a défini trois niveaux d'application (C, B et A) correspondant à des niveaux de maturité des rédacteurs du rapport, C=Novice, A= très expérimenté (voir Figure 7).

Le document édité par le GRI précise que « les informations figurant dans le rapport doivent comprendre les thèmes et indicateurs représentant les impacts économiques, environnementaux et sociaux significatifs de l'organisation ou susceptibles d'influer substantiellement sur les appréciations et décisions des parties prenantes » et qu'il « convient de déterminer la pertinence des informations au moyen de facteurs internes et externes tels que la mission globale d'une organisation et sa stratégie concurrentielle, les préoccupations exprimées directement par les parties prenantes, les attentes sociales et l'influence de l'organisation sur les entités en amont (chaîne d'approvisionnement, etc.) et en aval (clients, etc.).

Niveau d'application du rapport	C	C+	B	B+	A	A+
Informations G3 sur le profil <b>SORTANT</b>	Rapport sur : 1.1 2.1 – 2.10 3.1 – 3.8, 3.10 – 3.12 4.1 – 4.4, 4.14 – 4.15		Rapport sur tous les critères mentionnés au niveau C plus : 1.2 3.9, 3.13 4.5 – 4.13, 4.16 – 4.17		Même critères que pour le niveau B	
Informations G3 sur les pratiques d'approche managériale <b>SORTANT</b>	Pas nécessaire		Informations sur l'approche managériale pour chaque catégorie d'indicateur		Approche managériale pour chaque catégorie d'indicateur	
Indicateurs de performance G3 et indicateurs de performance du supplément sectoriel <b>SORTANT</b>	Renseignement d'un minimum de 10 indicateurs de performance, y compris au moins un dans les catégories économiques, sociales et environnementales	Verification extérieure du Rapport	Renseignement d'un minimum de 20 indicateurs de performance, y compris au moins un dans les catégories économiques, sociales, environnementales, droits de l'Homme, emploi, relations sociales et travail décent, société et responsabilité de fait des produits	Verification extérieure du Rapport	Renseignement de chaque indicateur de base G3 et indicateur du supplément sectoriel* en respectant le principe de pertinence soit : a) en rendant compte sur l'indicateur ou b) en expliquant la raison de son omission.	Verification extérieure du Rapport

\* Supplément sectoriel dans la version finale

Figure 7 : Différents niveaux de maturité du modèle GRI, Source : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

#### 4.5 Le modèle d'excellence EFQM (EU)

L'European Foundation for Quality Management ou EFQM, (en français Fondation européenne pour la gestion de la qualité) a été fondée en 1988 par 14 entreprises européennes. L'objectif de cette organisation à but non lucratif est de promouvoir un cadre méthodologique pour permettre à ses membres d'évaluer leur niveau de qualité et de s'améliorer.

le modèle EFQM est composé de neuf blocs, appelés « critères », chacun de ces critères assurant une unité fonctionnelle. Les cinq premiers critères appartiennent à une logique de facteurs, ils centralisent les pratiques de l'organisation, donc ce qu'elle fait. Les quatre autres appartiennent à une logique de résultats, ils regroupent les données quantifiées qui résultent des activités de l'organisation, donc ce qu'elle réalise.

Chaque critère est ensuite décomposé en sous-critères qui correspondent à un thème déterminé, lui-même décomposé en questions. On trouve à l'intérieur des sous-critères « facteurs » les bonnes pratiques qui correspondent aux thèmes concernés. De même, les sous-critères « résultats » contiennent toutes les idées d'indicateurs qui correspondent au domaine traité. On dénombre ainsi 32 sous-critères formant un total de 190 questions pour le modèle s'appliquant aux grandes entreprises, et de 149 questions pour celui correspondant au cas des PME (versions 2003). Ce référentiel peut être utilisé comme un outil de benchmarking.

Le modèle est représenté avec 2 sens de lecture (voir Figure 8). Le premier s'opère de gauche à droite, les facteurs générant des résultats. Le second se réalise en sens inverse, selon une logique d'apprentissage conduisant à réviser les facteurs en fonction des résultats obtenus (Trébuq, 2010).

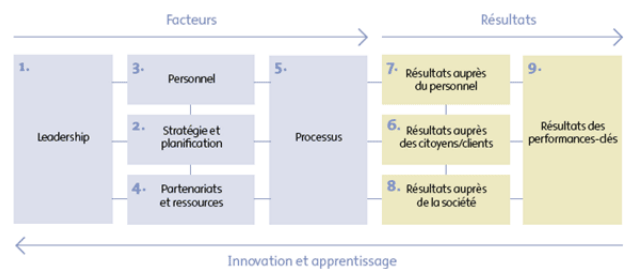


Figure 8 Modèle EFQM en neuf critères, Source : <http://www.efqm.org>

#### 4.6 Value Reference Model-VRM

Le « Value Reference Model-VRM » est développé par le consortium « Value Chain Group ». Il est structuré autour de trois grands domaines permettant de construire une vision intégrée de la chaîne logistique globale : le développement produit, le réseau de partenaires et le développement de la relation client. Dans le prolongement des modèles SCOR et VCOR, il met l'accent sur

les processus supply chain, du fournisseur au client, dans une approche hiérarchisée, Stratégique, tactique, opérationnel, activité et tâches (voir Figure 9).

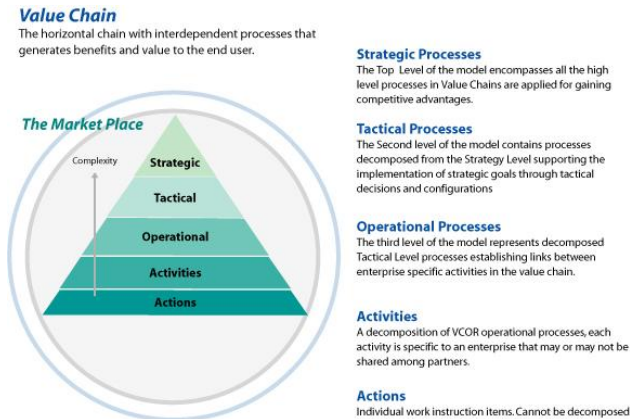


Figure 9 : Structure du modèle VRM, source : [www.value-chain.org/](http://www.value-chain.org/)

Le VRM intègre un guide de modélisation des processus, la conception et de mesure de la performance des entreprises mais qui reste centré sur les indicateurs de performance traditionnels, processus, et financiers.

Nous avons pu montrer à travers l'analyse de la littérature précédente qu'il existe plusieurs approches/modèles d'analyse de la valeur créée et/ou du capital immatériel. Les modèles sont multiples et il n'y a pas de consensus sur une terminologie ou une typologie permettant de définir la valeur générée entre partenaires. Et même si plusieurs modèles proposent des mesures aux différents capitaux (matériel et immatériel) aucun modèle l'intègre le spectre des différentes formes qu'une relation peut prendre en se basant sur la valeur créée entre partenaires. De plus, à l'issue de la large recherche et étude bibliographique déjà réalisée (R. Derrouiche et N. Neubert, 2011), nous avons mis en évidence la disparité existant entre les éléments de caractérisation des relations entre partenaires d'une chaîne logistique. C'est dans ce contexte et pour palier ces limites que nous proposons dans la section suivante une première ébauche d'un cadre qui

intègre les deux dimensions (le contexte de la relation et la valeur collaborative générée grâce à cette relation).

## 5 VERS UN NOUVEAU CADRE D'ANALYSE DES RELATIONS BASE SUR LA VALEUR COLLABORATIVE GENEREE

Dans la continuité de ces travaux, et en nous basant sur l'analyse de la littérature, nous avons pu identifier vingt-deux attributs qui vont nous permettre de caractériser le contexte d'une relation donnée. Au-delà, de la simple caractérisation des relations entre partenaires, notre proposition fait le lien entre le contexte de la relation avec la valeur collaborative (tangible et intangible) appelée aussi : Collaborative Value-Added-TAV.

La figure 10 synthétise la première ébauche de cadre qui comporte deux niveaux d'analyse :

1. Le contexte de la relation
2. La valeur collaborative générée

Chaque niveau d'analyse est basé sur un ensemble de quatre dimensions explicatives. Le contexte de la relation est basé sur les dimensions : le climat de la relation ; la structure de la relation ; les technologies de l'information (TI) utilisées dans la relation et enfin, le cycle de vie de la relation. En nous basant sur l'approche BSC proposée initialement par (Kaplan and Norton, 1996), et adaptée dans les travaux de (Brewer and Speh, 2000) pour évaluer la valeur ajoutée tangible et intangible dans la chaîne logistique à travers le transfert de prix, nous proposons quatre dimensions (la perspective financière ; la perspective des processus internes ; la perspective partenariale et enfin, la perspective croissance et apprentissage) en intégrant de nouveaux attributs clés pour analyser la valeur collaborative générée (Collaborative Value-Added) grâce à la relation entre l'entreprise et son partenaire.

Chaque dimension est conçue d'un ensemble d'attributs/indicateurs. A chaque type de relation correspondent des dimensions identiques, mais avec des degrés spécifiques d'intensité de collaboration et en lien direct

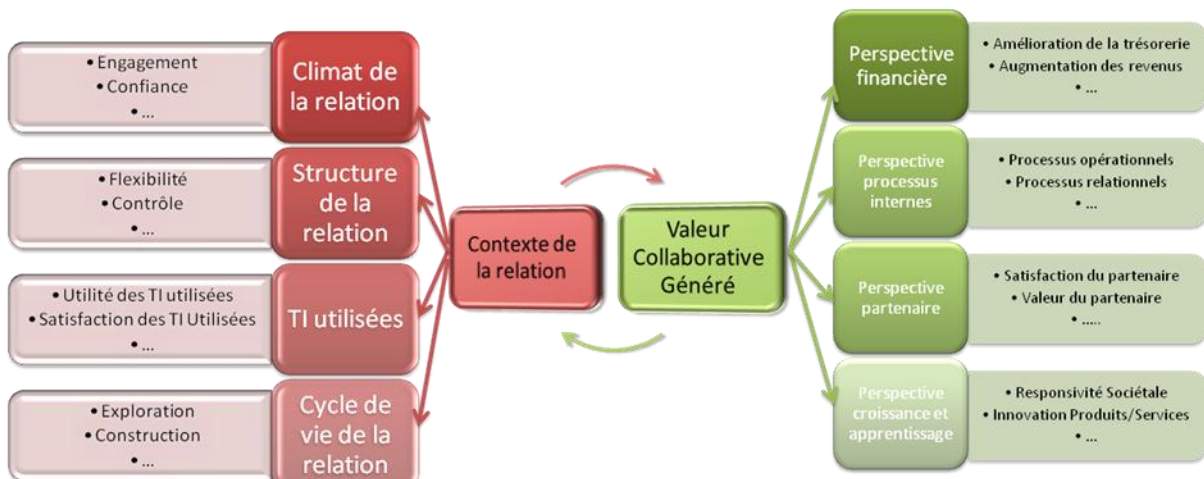


Figure 10 : Cadre d'analyse et de caractérisation des relations intra et interentreprises basé sur la valeur totale générée



avec la valeur collaborative générée dans le cadre de la relation en question entre l'entreprise et son partenaire. Cette analyse nous permettra d'analyser l'impact de l'intensité de la collaboration sur la valeur générée grâce à cette relation et de démontrer les attributs qui ont un effet jugé positif sur cette création de valeur et ceux qui, au contraire, ont un effet jugé négatif.

## 6 CONCLUSION

Ce travail s'intéresse à la création de valeur dans les chaînes logistiques. Il s'agit de développer un nouveau référentiel de pratiques clients fournisseur, basé sur des relations collaboratives, s'intégrant dans des perspectives de co-développement à long terme. C'est dans ce contexte que ce papier présente un travail préliminaire permettant de mieux définir la notion de valeur collaborative et ses dimensions pour les différentes parties prenantes. Il fait le point sur les modèles de management de la performance permettant une vision élargie du problème de la création de valeur dans une relation client fournisseur. Il propose également une première ébauche d'un nouveau cadre d'analyse des relations basé sur la valeur collaborative générée (Collaborative Value-Added).

Dans la continuité de ce travail, il reste à opérationnaliser les différentes dimensions et démontrer l'utilisation pratique de ce cadre sur un échantillon représentatif de relations collaboratives.

## REFERENCES

- Atkinson A., Waterhouse J.H. et Wells R.B., « A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement », Sloan Management Review, printemps 1997.
- Bascoul G., Moutot J-M, 2009, Marketing et développement durable, ed Dunod, 226 p
- Benzerafa, 2007, L'universalité d'un outil de gestion en questions : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, thèse de doctorat de Université de Paris X – Nanterre.
- Bowersox D. J., Closs D.J, Stank T.P., 2003, How to master cross-enterprise collaboration, Supply Chain Management Review, July/august, p18-27.
- Bowersox, D.J., (1990), The strategic benefits of logistics alliances, Harvard Business Review, Vol. 68 No. 4, pp. 36-43.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Keller, S.B., 2000, How supply chain competency leads to business success, Supply Chain Management Review, Vol. 4 No. 4, pp. 70-8.
- Boyson, S., Corsi, T.M., Dresner, M.E., Harrington, L.H., Logistics and the Extended Enterprise: Benchmarks and Best Practices for the Manufacturing Professional, Wiley, New York, NY, 1999.
- Bréchet J-P, Desreumaux A. (1998), « Le thème de la valeur en sciences de gestion. Représentations et paradoxes », Valeur, Marché et Organisation, Actes des XIVème Journées Nationales des I.A.E., Nantes, p. 27-52.
- Brewer, P. C. and Speh, T. W. (2000) Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance, Journal of Business Logistics, 21 (1), pp.75-93.
- Camarinha-Matos L., Afsarmanesh H., Galeano N., Molina A. Collaborative networked organizations - concepts and practice in manufacturing enterprises, Computers and Industrial Engineering, 57:1, pp.46-60 (2009).
- Cappelletti L., D. Khouatra., (2004), « Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle », Comptabilité Contrôle Audit, 21 p.
- Charreaux G., P. Desbrières (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance-Contrôle-Stratégie, n° 2, juin, pp. 57-88.
- Christopher M. L., Logistics and supply chain management, Pitman publishing, London (1992).
- Crowston K., 1994, A taxonomy of organizational dependencies and coordination mechanism, <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP174.html>, Center for Coordination Sciences Working Paper 174.
- Derrouiche R., Neubert G., Collaborative Supply Chain : revue de littérature des attributs de caractérisation des relations dyadiques, 9e Congrès International de Génie Industriel (CIGI'11), Saint-Sauveur, Québec, CANADA, 12-14 octobre 2011.
- Druel F., 2007, Évaluation de la valeur à l'ère du web : Proposition de modèle de valorisation des projets non marchands, Thèse de doctorat l'institut des sciences et techniques de l'Ingénieur d'Angers, 236p.
- Edvinsson L. et Malone M.S., Intellectual Capital : Realising Your Company's True Value by Findings its Hidden Brainpower, Harper Collins Publishers, New York, 1997.
- Edvinsson L. et Malone M.S., Le capital immatériel de l'entreprise, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur, Paris, 1999.
- Figue, F., Hahn, T., Schaltegger, S. and Wagner, M. (2002). "The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business

- strategy”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11 No. 5, 269-284.
- Frayret J-M, F. D’Amours , S. D’Amours , (2003) « Collaboration et outils collaboratifs pour la PME Manufacturière », Rapport du projet CEFRIO, [http://www.cefrio.qc.ca/projets/proj\\_38.cfm](http://www.cefrio.qc.ca/projets/proj_38.cfm), 88 pages.
- Freeman R.E., (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshall, M.A. Pitman, Boston.
- Friedman M., (1971), *Capitalisme et liberté*, Robert Laffont, Paris.
- Gilmour, P., 1999, “Benchmarking supply chain operations”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 283-90.
- Golicic, S., Foggin J., Mentzer, J., (2003) « Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure », *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, 1, p57-74.
- Gond J-P, Mercier S. (2005), « Les théories des parties prenantes, une synthèse critique de la littérature », Note du LIRHE, N°411.
- GRI, 2006, Lignes directrices pour le reporting développement durable, V3.0, disponible : <http://www.globalreporting.org/>
- Hanman, S., 1997, Benchmarking your firm’s performance with best practice, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 1-18.
- Hoarau C., Teller R., *Création de valeur et management de l'entreprise*, Ed. Vuibert, 2001, 224 p
- Kanter R., 1994, Collaborative advantage, *Harvard Business Review*, Jul/Aug94, Vol. 72, Issue 4, p96-109.
- Kaplan R, Norton D. 1992. The Balanced Scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review* Jan-Feb: 71–79.
- Kaplan R, Norton D. 2001. *The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Lorino P., « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d’une entreprise énergétique », Congrès de l’Association française de comptabilité, Metz 2000.
- Malone T.W., Crowston K., 1994, The interdisciplinary Study of Coordination, *ACM Computing Surveys*, March, 26(1), 1994, pp 87-119.
- Milgrom, P. Roberts J., (1997), « Economie, organisation et management », De Boeck Université, traduit de l’américain sous la direction de Ruffieux B.
- Modigliani, F. and M. H. Miller, “Dividend Policy, Growth, And The Valuation Of Shares”, *Journal of Business* 34(4), 1961: pp. 411–433
- Morash E.A., (2001) « Supply Chain Strategies, Capabilities and Performance », *Transportation Journal*, Vol 41. N°1, p 17-35, Fall 2001.
- Otley D., « Performance Management and Strategy Implementation: The Role of Management Accounting in the Modern Organization », Fourth International Management Control Systems Research Conference, Université de Reading, Royaume-Uni, 6-8 juillet 1998.
- Porter M., (1986), "L'avantage concurrentiel", InterEditions, Paris, 647p.
- Porter M. (2011), « Creating shared value », *Harvard Business Review*, January-February.
- Portnoff A.Y, Joyeux JL., 2006, l’innovation à l’aune de la valeur. Dans *Innovation, Management des processus et création de valeur*, sous la direction de Ait El Hadj et Brette, ed l’Harmattan, p 67-79
- Stank, T.P., Crum, M.R. and Arango, M., 1999, Benefits of interfirm coordination in food industry supply chain, *Journal of Business Logistics*, Vol. 20 No. 2, pp. 21-41.
- Supizet J., « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », *L’Informatique Professionnelle* no 209, déc. 2002, pp. 15-20.
- Thompson, J.D., *Organizations in Action* , 1967, McGraw-Hill.
- Trébucq S., « Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003 : une étude exploratoire qualitative et quantitative », journée « capital immatériel : état des lieux et perspectives », Montpellier, 18 juin 2010.
- Van Loye G. 1998. *Finance et théorie des organisations*, *Economica*, pp. 162-163.
- Voss, CA (1995), "Alternative paradigms for manufacturing strategy", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No.4, pp.5-16.