

## **Contribution à une réflexion sur la résilience et la collaboration dans le contexte de la Supply Chain**

Contribution to a reflection on resilience and collaboration in the context of the Supply Chain.

– **AUTEUR 1**: RADOUANI Hajar

**(1)**: Doctorante au Laboratoire de Recherche sur la Compétitivité Économique et la Performance Managériale (LARCEPEM). Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Souissi. Université Mohammed V, Rabat, Maroc



**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : RADOUANI .H (2023) « Contribution à une réflexion sur la résilience et la collaboration dans le contexte de la Supply Chain »,

**IJAME** : Volume 02, N° 04 | Pp: 141 – 154.

**Date de soumission** : Août 2023

**Date de publication** : Septembre 2023



**DOI** : 10.5281/zenodo.8418511

Copyright © 2023 – IJAME

## Résumé

Dans un environnement en pleine mutation, la globalisation des marchés et l'externalisation amènent les entreprises à adopter la logistique, une méthode de gestion des flux, et ce en vue d'obtenir un avantage concurrentiel. À l'heure actuelle, ces chaînes logistiques complexes et globales, mises en place par les acteurs économiques, deviennent de plus en plus vulnérables vis-à-vis des risques. L'objectif de cet article est de présenter une revue de la littérature économique afférente à la notion de la collaboration et son influence sur la résilience de la Supply Chain en s'appuyant sur deux cadres théoriques complémentaires : la théorie des ressources et compétences (RBV) et la théorie des capacités dynamiques (DCV).

**Mots clés:** Supply Chain, résilience, collaboration, théorie des ressources et compétences (RBV), théorie des capacités dynamiques (DCV).

## Abstract

In a rapidly changing environment, globalization of markets and outsourcing are forcing companies to choose Supply Chain Management as the best flow control method in order to gain competitive advantage. At present, these complex and global supply chains are becoming more and more vulnerable to risks. This paper aims to present a review of the economic literature relating to the notion of collaboration and its influence on the resilience of the supply chain by relaying on two complementary theoretical frameworks : The Resource-Based View (RBV) and the Dynamic Capabilities View (DCV).

**Keywords:** Supply chain, resilience, collaboration, Resource-Based View (RBV), Dynamic Capabilities View (DCV).

## 1 INTRODUCTION

Dans un environnement économique turbulent et complexe, les entreprises sont amenées à adopter de nouvelles politiques au niveau de la gestion de leurs ressources, à développer de nouvelles habilités, de nouvelles technologies, innover en matière d'offre des produits, des procédés et de l'organisation de la chaîne logistique ou la Supply Chain. Dans ce cadre, une Supply Chain plus performante et plus compétitive est naturellement plus résiliente. Elle est plus flexible, plus lean<sup>1</sup> et plus robuste face aux crises et ruptures majeures (Blackhurst *et al.*, 2011 ; Christopher & Peck, 2004 ; Pettit *et al.*, 2013).

La résilience est un concept qui cherche à réduire l'impact des interruptions<sup>2</sup> et à réagir en mettant en œuvre les approches adéquates, et ce afin de revenir à l'état initial ou atteindre un meilleur état de fonctionnement (Jüttner & Maklan, *ibid.*). En effet, s'adapter et prospérer face aux changements et incertitudes nécessite non seulement la mise en place des stratégies de résilience mais également la collaboration entre les différents acteurs de la Supply Chain dans le temps des crises (Knemeyer *et al.*, 2009 ; Christopher & Peck, *ibid.* ; Jüttner & Maklan, *ibid.* ; Pettit *et al.*, *ibid.* ; Richey, 2009).

À ce titre, d'aucuns soulignent la nécessité d'adoption des approches collaboratives entre les partenaires de la Supply Chain, et ce en vue d'améliorer sa compétitivité. En effet, dans le cadre des réseaux stratégiques, les entreprises qui étaient auparavant indépendantes sont devenues de plus en plus liées et dépendantes des comportements de l'ensemble des acteurs du réseau. Ainsi, un partenariat entre les différents acteurs (entreprise et prestataires) est un arrangement profitable qui permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel à long terme. Seulement, si la collaboration est l'un des éléments clés pour une supply chain plus compétitive et plus résiliente, il s'avère difficile de déterminer les conditions dans lesquelles elle impacte la résilience. Cet article propose une revue de littérature dans cette direction en tentant de répondre au questionnement suivant : Dans quelle mesure la collaboration influence la résilience d'une supply chain ?

Dans un premier temps, cet article ambitionne d'enrichir le cadre théorique de la résilience en étudiant la collaboration dans le contexte de la supply chain. Dans un second temps, il cherche à éclaircir les liens théoriques entre ces différents concepts à travers la mobilisation de la théorie des compétences et des ressources (Barney, 1991) et la théorie des capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997 ; Teece, 2007).

---

<sup>1</sup> Le Lean est une stratégie de gestion basée sur l'amélioration continue, l'élimination des gaspillages et la création de la valeur ajoutée pour le client final. Elle est issue du secteur automobile japonais (Pearce & Pons, 2019).

<sup>2</sup> Les interruptions peuvent être causées par l'homme ou issues d'origines naturelles.

## 2 L'APPROCHE ACADEMIQUE DU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) DANS LES SCIENCES DE GESTION

### 2.1 ETYMOLOGIE DU CONCEPT DE LA LOGISTIQUE

Le concept logistique, sous sa nomination actuelle, est une jeune discipline qui représente pour les entreprises un vrai levier concurrentiel. Ce concept a vu le jour à partir des années 1940, et ce grâce aux différents travaux des auteurs en sciences de gestion aux États-Unis (Abbad, 2009). Selon cet auteur, cette fonction ne se développera en France qu'au début des années 1980. Abbad (ibid.) considère, en effet, que « l'importance grandissante du service logistique est expliquée, d'une part, par sa place croissante dans la structure de l'entreprise et, d'autre part, par son statut stratégique. Concernant ce deuxième point, la logistique, en s'intégrant dans la vision globale de l'entreprise industrielle ou commerciale, participe clairement et vivement à la **détermination des objectifs stratégiques** » (Abbad, ibid., p. 53).

Ainsi, dans le contexte français, et après son apparition dans l'entreprise dans les années 1960, la logistique demeure, dans un premier temps, limitée à une recherche d'optimisation de stocks, de leurs mouvements. Elle est cantonnée à des tâches secondaires<sup>3</sup> comme la distribution, la production, les achats (Colin, 2005). Cet auteur souligne que ces tâches découlent principalement des problèmes liés au transport, à la manutention ou à l'entreposage. La vision globale de la logistique n'existe pas encore mais les acteurs opèrent de « multiples optimisations disjointes » en s'appuyant sur la recherche opérationnelle qui va révolutionner les techniques d'aide à la décision (Ponce *et al.*, 2007).

Ces opérations disjointes seront mises en question dans les années 1970 pour donner naissance à la notion de l'intégration<sup>4</sup>. En effet, si une solution logistique est optimale pour une fonction, elle ne peut pas forcément être valable pour une autre. Selon Colin, « ces contradictions et ces impasses logistiques vont, à partir des années 1970, pousser les fonctions liées par un même flux physique à trouver des modes de coordination susceptibles de dégager des compromis logistiques » (Colin, ibid., p. 136). Cette nouvelle place de la logistique ainsi que l'apparition de nouveaux concepts tels que l'efficacité, l'efficacité, la flexibilité et la réactivité ont fait l'objet d'un dialogue qui a permis aux entreprises d'améliorer leurs réponses face aux attentes

<sup>3</sup> Ces tâches ne faisaient pas encore partie de la logistique.

<sup>4</sup> L'intégration d'une Supply Chain repose sur l'intégration des relations, des activités, des fonctions, des processus et des emplacements de tous les membres de la chaîne (Hammer, 1990).

du marché, favorisant ainsi « l'amélioration de la performance du couple efficience (coût) / efficacité (service) » (Colin, *ibid.*, p. 137). La logistique devient alors une fonction génératrice de coût, de service et de satisfaction des clients. Elle demeure, néanmoins, limitée par des problèmes fonctionnels, des conflits de pouvoirs avec les autres fonctions, notamment la gestion de production qui est considérée comme le facteur de compétitivité (Ponce *et al.*, 2007).

Dans les années 1980, la logistique recouvrera deux types de compétences : des compétences opérationnelles (qui sont généralement sous-traitées) et des compétences organisationnelles spécifiques (Colin, *ibid.*) gérées par des systèmes informatiques et d'information. Cela donnera naissance à la dimension de pilotage de la logistique.

## **2.2 LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (OU LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE).**

Avant d'étudier le concept du Supply Chain Management (SCM), il est nécessaire de bien clarifier la notion de la chaîne logistique ou la Supply Chain en anglais. Dans ce cadre, Beamon (1998) définit la chaîne logistique comme étant une ensemble structuré d'activités organisant les flux échangés entre l'approvisionnement, la production et la distribution des biens, et ce afin de satisfaire les attentes du client. Ainsi, le processus logistique combine toutes les activités relatives à la chaîne logistique interne (flux physiques, d'informations et financiers) associées à la création de valeur pour le client externe au processus (qu'elles soient des fonctions ou des services). Ce réseau est composé des différents acteurs qui échangent et partagent des flux physiques ou d'informations tels que le producteur et ses fournisseurs, les transporteurs, les gérants d'entrepôts, les distributeurs, les exportateurs. Les chaînes logistiques comprennent également le développement de nouveaux produits, le marketing, la finance et les services clients (Cooper *et al.*, 1997).

De son côté, le Supply Chain Management (SCM) est un concept qui couvre la gestion des flux le long du cycle de vie d'un produit. C'est-à-dire depuis la transformation de la matière première en produit fini, en passant par les opérations de distribution et de livraison au client final (Weber, 1982 ; Merminod, 2005 ; Evrard & Spalanzani, 2006).

À ce titre, nombreux sont les auteurs qui assimilent le SCM à une philosophie managériale transverse et intégrative (Gozé-Bardin, 2009 ; Colin, *idid.* ; Monnet, 2006 ; Fabbe-Costes & Lancini, 2009). Le SCM vise, en effet, l'implantation et l'instauration d'un système d'échange tout au long de la chaîne logistique (Morana & Paché, 2003), tout en valorisant les pratiques de

la coordination et la coopération entre les partenaires de la chaîne (Colin, *ibid.*). Il consiste à concevoir des relations, entre les différents acteurs, qui soient adaptées aux différents contextes, et ce afin de favoriser le partage des ressources à travers les activités comme la planification conjointe au niveau de la gestion des stocks et la gestion des commandes, l'intégration des processus clés permettant l'amélioration du service client et l'alignement stratégique (Halley, 2004).

### **3 LA GESTION DE LA SUPPLY CHAIN GLOBALE : QUELLE PLACE POUR LA RESILIENCE ?**

#### **3.1 LA NOTION E RESILIENCE : EVOLUTION DU CONCEPT ET ELEMENTS DE DEFINITION**

En sciences de gestion, le concept de la résilience de l'organisation est apparu pour la première fois dans le contexte du management de la crise et l'organisation de haute crédibilité (Bégin & Chabaus, 2010). La résilience de l'organisation consiste à absorber, répondre et capitaliser sur les perturbations issues des changements de l'environnement (Lengnick-Hall, 2009). Dans le domaine du supply chain management, la fréquence des ruptures a amené les auteurs à s'intéresser de plus en plus à ce concept (Mandal, 2014). En effet, ces ruptures peuvent causer de grandes pertes financières et opérationnelles aux entreprises (Ponis & Koronis, 2012).

Conformément aux différentes définitions avancées par les chercheurs dans les champs des disciplines déjà mentionnés, la résilience de la Supply Chain consiste en l'habilité à anticiper les imprévus, à réagir aux perturbations et à s'adapter rapidement pour revenir, après les vulnérabilités, au niveau original ou à un niveau optimal (Ponis & Koronis, 2012). Il est à noter que le terme résilience est lié au risques qui ne peuvent pas être complètement évités, contrôlés ou éliminés (Peck, 2006). Selon Sheffi (2005), une Supply Chain résiliente améliore non seulement la capacité de l'entreprise à gérer le risque des ruptures, mais elle favorise également un meilleur positionnement par rapport aux concurrents.

#### **3.2 FONDEMENTS THEORIQUE DE LA RESILIENCE DANS LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

##### **3.2.1 LA THEORIE DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES (RBV)**

L'approche Resource Based-View (RBV) est une approche initiée par Wernerfelt (1984). Elle sera développée, par la suite, par Barney (1991) selon les attributs VRIO (valorisable, rare, non imitable et organisationnel), et ce afin de créer et de maintenir un avantage concurrentiel

durable (Maltese, 2007). Grant (1991) est également l'un des premiers chercheurs à prendre en considération le rôle des capacités managériales dans le déploiement des ressources d'une entreprise. Cette approche stratégique part du postulat qu'une organisation interne est la clé qui permet à la firme d'avoir une position dominante par rapport à ses concurrents et de créer une valeur ajoutée pour les consommateurs du marché cible (Penrose, 1959).

Selon cette approche, une bonne organisation interne doit reposer sur des ressources et des compétences de haute qualité. Les ressources peuvent être définies comme étant des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Elles peuvent être classées en utilisant la typologie proposée par St Amant et Renard (2004) qui distinguent entre les ressources physiques, les ressources financières, les ressources technologiques et les ressources organisationnelles. Pour Grant (ibid.), les ressources stratégiques prises de façon isolée ne représentent pas des forces productives génératrices de valeur. En effet, créer une compétence nécessite un assemblage de ressources et un apprentissage qui s'opère à travers la répétition et l'expérience. Chaque firme possède ainsi plusieurs compétences qui lui permettent de réaliser ses activités de base. Seules les compétences-clés peuvent soutenir la position durable de l'avantage concurrentiel.

La théorie des ressources et des compétences a suscité de nombreuses critiques et débats académiques (Porter, 1977 ; Williamson, 1999). L'un des problèmes redondant de cette approche concerne la prise en compte de l'évolution de l'environnement des firmes à travers le temps, surtout dans les environnements qui peuvent être parfois instables et imprévisibles (Wang & Ahmed, 2007). Selon ces deux auteurs, il est nécessaire en effet de solliciter la théorie des capacités dynamiques pour compléter cette théorie.

### **3.2.2 LA THEORIE DES CAPACITES DYNAMIQUES (DCV)**

Cette théorie est fondée sur la théorie des ressources et compétences. Elle considère que la firme est un ensemble de ressources qui, selon leur nature et leurs caractéristiques, influencent la performance de cette dernière (Labrouche, 2014). Teece *et al.* (ibid) considèrent que les capacités dynamiques reflètent l'habilité des firmes à intégrer, à construire et à personnaliser les ressources internes et externes vis-à-vis des changements d'environnement. En effet, l'avantage concurrentiel des firmes dépend de leurs processus managériaux et organisationnels, à travers notamment la position de leurs actifs (investissements actuels dans la technologie, la propriété intellectuelle, la base des clients, les relations avec les fournisseurs) et les perspectives

qu'elles peuvent envisager pour mettre en place d'autres alternatives stratégiques (Teece *et al.*, *ibid*). Selon Barreto (2010), les capacités dynamiques d'une firme consistent en son habilité à détecter les opportunités et les menaces et à prendre les bonnes décisions pour résoudre systématiquement les problèmes. Aussi, il nécessaire de développer la base des ressources dans le but d'avoir un avantage concurrentiel durable.

Vu leur complémentarité, la théorie des ressources et compétences (RBV) et la théorie des compétences dynamiques (DCV) ont fait objet de plusieurs tentatives d'intégrations (Wang & Ahmed, 2007). Ces travaux cherchent à construire un avantage concurrentiel durable qui prend en considération la sélection des ressources et le développement des capacités qui les renforcent (Makadok, 2001). Selon ces approches théoriques, la résilience est une capacité dynamique dans le contexte du Supply Chain Management (Teece *et al.*, *ibid*). Elle regroupe à la fois la capacité à se préparer pour des événements imprévus, la capacité à répondre aux ruptures et la capacité à reconstruire et à maintenir les opérations (Panomarov & Holcomb, 2009). Au niveau interne, la résilience représente la capacité de l'entreprise à s'adapter aux différentes perturbations que connaît son environnement. Elle permet d'ajuster les ressources et les capacités organisationnelles selon la nature de ces événements et les recommandations des partenaires. Au niveau externe, elle permet de développer de nouvelles compétences en se basant sur des relations et des ressources eu par d'autres acteurs (Samuel, 2013).

Dans ce cadre, de nombreux auteurs se sont intéressés à l'identification des facteurs de vulnérabilité et des capacités qui permettent d'augmenter la résilience des organisations face aux crises (Pettit *et al.*, 2010). Jüttner et Maklan (2011) soutiennent que la flexibilité, la visibilité, la robustesse et la collaboration représentent les quatre éléments qui permettent aux acteurs de la chaîne logistique de développer leur résilience. La flexibilité d'une Supply Chain consiste ainsi à développer les compétences nécessaires pour détecter les menaces et réagir en optimisant l'effort, le coût et le temps pour assurer la continuité des flux (Sheffi & Rice, 2005). La visibilité repose sur l'identification et le partage des informations avec les autres acteurs de la chaîne, et ce afin de gérer efficacement les opérations en temps réel.

La robustesse représente la vitesse et la rapidité avec laquelle une Supply Chain réagit aux changements du marché et au événements perturbateurs (Jüttner & Maklan, *ibid*), alors que la collaboration désigne l'ensemble des différentes entités qui s'engagent à travailler en collaborant entre elles pour un bénéfice mutuel (Cao *et al.*, 2010).

## 4 UNE APPROCHE ACADEMIQUE DE LA COLLABORATION DANS LA SUPPLY CHAIN

### 4.1 COLLABORATION ET SCM : PRECISIONS CONCEPTUELLES

Depuis son utilisation pour la première fois au milieu des années 1990 (Barrat, 2004), le concept collaboration a été abordé par plusieurs auteurs en management logistique, tels que Dornier et Fender, (2001) ; Mentzer *et al.*, (2001) ; Simatupang et Sridharan, (2002) et Neubert, (2009). Ces auteurs ont accordé un grand intérêt à la collaboration entre les acteurs d'une Supply Chain. Pour Min *et al.* (2005), la collaboration est une relation qui décrit deux ou plusieurs organisations qui partagent la responsabilité de la planification, de l'exécution et/ou de l'évaluation d'un ensemble d'activités en effectuant un échange d'informations. Schilli et Dai (2006) soulignent de leur côté que la collaboration, entre un donneur d'ordre et ses fournisseurs ou prestataires, est une relation stratégique qui couvre l'ensemble du cycle de vie des produits, et ce depuis la phase de sa conception jusqu'à sa livraison finale. Ces partenaires sont, en effet, impliqués dans les phases du processus tels que le développement des produits, la planification de la production, le réapprovisionnement, le contrôle de la qualité, les prévisions de ventes, la distribution, etc.

Contrairement au partenariat qui se déroule dans un climat de confiance mutuelle, la collaboration se déroule dans un climat de contraintes dans lequel une partie dominante impose à l'autre l'obligation de travailler plus étroitement avec elle (Lambert *et al.*, 2004).

En effet, « le concept partenariat implique le partage des ressources, des risques et des bénéfices entre deux ou plusieurs parties » (Monczka *et al.*, 1998). Souvent associée à des alliances stratégiques, la notion du partenariat couvre également tout le processus industriel depuis la conception jusqu'à la livraison du produit (Garette & Donada, 1996).

Nonobstant, il est important de distinguer entre les concepts de la collaboration opérationnelle et le partenariat du co-développement. Alors que le premier concept se base sur l'amélioration de la performance logistique et la gestion des flux physiques, le deuxième concept repose sur la contribution réelle du fournisseur au développement des produits de l'entreprise et sur sa capacité d'innover en matière de technologie et de savoir-faire (Bruel, 2008).

Précisons que de nombreuses publications autour de la collaboration au sein de la Supply Chain se sont intéressées à l'objet de la collaboration, à l'identification de l'activité dans la SC à

laquelle on fait référence et à son degré d'intensité. En effet, la collaboration permet à l'entreprise d'acquérir de nouvelles habiletés qui lui permettent de sauvegarder sa compétitivité.

La revue de littérature permet de déterminer cinq variables clés qui influencent la décision de la collaboration en supply chain, à savoir :

-Le partage des informations : cela permet de réduire les coûts liés à la chaîne logistique et d'améliorer la performance de cette dernière (Tan, 1999).

-La confiance : un des paramètres clés de la collaboration en supply chain (Kahn *et al.*, 2006 ; Vlachos & Bourlakis, 2006). Elle reflète l'intention et la capacité des acteurs à travailler ensemble pour le bon fonctionnement de la chaîne (Morgan & Hunt, 1994).

-L'engagement : il est défini comme étant un accord implicite ou explicite qui assure la continuité des interactions entre les parties mises en accord (Mentzer *et al.*, 2001).

-L'alignement stratégique : il représente le degré avec lequel les acteurs de la Supply Chain partagent les coûts, les risques et les bénéfices (Simatupang & Sridharan, 2005).

-La prise de décision en commun : elle permet de prioriser les objectifs des membres de la Supply Chain et les inclure dans la planification stratégique (Min *et al.*, 2005).

Ainsi, Le Run (2003) et Baratt (2004) ont identifié plusieurs avantages stratégiques liés à la collaboration. Cette dernière offre, en effet, la possibilité aux entreprises de réaliser des économies d'échelle en partageant les ressources, les frais et les informations associées à certaines activités mais également de conquérir de nouveaux marchés et partager les connaissances sur les marchés existants. Au niveau interne, la collaboration contribue à la conception d'une structure interne plus organisée et plus réactive face aux changements, notamment à travers une répartition pertinente des rôles entre les partenaires.

Certes, il est vrai que l'entreprise peut acquérir de nouvelles compétences en travaillant plus étroitement avec un autre acteur (ou une autre organisation). Néanmoins, il est judicieux de prendre en compte les coûts générés par une telle collaboration, tels les coûts liés à la conception, au suivi du contrat et à la capture de l'information (Williamson, 1985).

Ainsi, l'entreprise devra analyser l'aspect lié aux coûts et ne privilégier une collaboration à l'externe que lorsque la valeur de ces coûts est inférieure à celle de la réalisation à l'interne

(Paché & Paraponaris, 2006). Certes, il ne faut pas sous-estimer les autres formes de risques engendrés par la collaboration comme le risque lié à la confidentialité de l'information échangée ou même le risque de perte de contrôle, etc. (Quélin, 2002).

#### **4.2 LA COLLABORATION ET LA RESILIENCE DANS LE CONTEXTE DU SUPPLY CHAIN MANAGMENT**

S'il est établi que la collaboration est l'un des éléments clés pour une Supply Chain plus compétitive et plus résiliente, il s'avère difficile de déterminer les conditions dans lesquelles elle impacte la résilience. Plusieurs chercheurs soulignent le lien étroit entre ces deux concepts. Randall (2012) suggère que la collaboration est l'un des facteurs qui offrent aux entreprises la possibilité de s'adapter face aux ruptures majeures au niveau de la chaîne logistique. Les liens de collaboration vont résulter d'une meilleure utilisation des ressources combinées dans une Supply Chain intégrée (Handfield & Nicols, 2012).

En effet, la collaboration permet à la Supply Chain d'améliorer non seulement sa visibilité et sa robustesse à travers l'identification des ruptures potentielles, mais aussi sa flexibilité, et ce en lui allouant le temps nécessaire pour construire une stratégie optimale, grâce notamment à l'utilisation des différentes ressources à sa disposition (Botes *et al.*, 2017).

Le partage d'informations, le travail et la prise de décision en commun représentent les principales valeurs de la collaboration qui impactent très significativement la résilience de la Supply Chain et les compétences des acteurs de la chaîne logistique face aux imprévus (Banomyong, 2018).

## CONCLUSION

Depuis une trentaine d'années, le monde du management et de l'organisation des entreprises connaît une grande mutation, vu les nombreuses contraintes économiques, commerciales et environnementales. À l'heure actuelle, les entreprises s'appuient sur des Supply Chains qui sont devenues mondiales. Ainsi, les entreprises sont confrontées à de nouvelles contraintes telles que la complexité des produits, la diversification des sources d'approvisionnement, la globalisation des marchés et les différentes crises et événements perturbateurs, etc.

Comme nous l'avons souligné dans ce qui précède, avoir une Supply Chain plus résiliente permet d'obtenir une meilleure réalisation des objectifs, tels que la satisfaction des clients et la disponibilité des produits. La collaboration entre les différents acteurs de la Supply Chain s'avère nécessaire pour l'amélioration de la compétitivité et la performance des entreprises. Malgré le nombre réduit des études qui ont cherché à explorer le lien entre la résilience et la collaboration, la littérature existante indique que les entreprises peuvent bénéficier de l'intégration de ces deux concepts dans leurs stratégies. Certes, d'autres facteurs fondamentaux jouent un grand rôle pour la réussite de cette formule tels que la confiance et l'engagement. En effet, le manque de confiance est l'un des grands obstacles rencontrés par les entreprises, surtout les petites entreprises qui ne disposent pas de fortes capacités de négociation pour tracer un cadre équitable de partenariat. De la même manière, pour une meilleure résilience, les acteurs de la chaîne logistique doivent s'engager à joindre leurs ressources pour restaurer la Supply Chain à son état initial. Cela nécessite l'investissement dans des ressources qui peuvent être affectées par les interruptions.

## REFERENCES

- Abbad, H. 2009. Le choix des PME par la grande distribution alimentaire : quel poids pour les critères logistiques ? *Management & Avenir*, 4 (24) : 49-64.
- Banomyong, R. 2018. Collaboration in Supply Chain Management : A Resilience Perspective, Dans *International Transport Forum Discussion Papers*. Paris : France, OECD Publishing.
- Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 : 99-120.
- Barratt, M. 2004. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (1): 30-42.
- Beamon, B.M. 1998. Supply chain design and analysis: models and methods. *International Journal of Production Economics*, 55:94-281.
- Belin-Munier, C. 2014. Logistique, chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion : quelle dimension stratégique ? Communication présentée au XXIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Rennes, France.
- Blackhurst, J., Dunn, K.S. & Craighead, C.W. 2011. An Empirically Derived Framework of Global Supply Resiliency. *Journal of Business Logistics*, 32 (4): 374–391.
- Cao, M., Vonderembse, M., Zhang, Q. & Ragu-Nathan, T.S. 2010. Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48 (22) : 6613–6635.
- Chowdhury, M.M. H., & Quaddus, M. 2017. Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, 188 (C) : 185-204.
- Christopher, M. & Peck, H. 2004. Building the Resilient Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*, 15 (2) : 1-13.
- Colin, J. 2005. Le supply chain management existe-t-il réellement ? *Revue française de gestion*, 156 (3): 135-149
- Cooper M., Lambert D.M, & Pagh J.D. 1997. Supply chain management : more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*, 18 (2) : 1-13.
- Fabbre-Costes, N., & Lièvre, P. 2002. *Ordres et désordres en logistique*. Paris, France: Hermès Science Publications – Lavoisier.
- Gozé-Bardin, I. 2009. Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035. *Management & Avenir*, 24 (4) : 217-236.

- Grant, R.M. 1991. Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3) : 114-135.
- Halley, A. 2004. Sous-traitance et chaîne logistique ou la nécessaire intégration des deux stratégies. *Gestion*, 29 (2) : 48-56.
- Jawab, F., Bouami, D., & Talbi, A. 2006. Le réapprovisionnement continu dans les réseaux industriels, vers une meilleure gestion des interfaces de la « supply chain ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 218 (2) :123-137.
- Jüttner, U., & Maklan, S. 2011. Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16 (4) :246-259.
- Labrouche, G. 2014. Les capacités dynamiques: un concept multidimensionnel en construction. XXIIIe Communication présentée au XXIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Rennes, France.
- Lambert, D., Cooper, M., & Pagh, J. 1998. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *International Journal of Logistics Management*, 9 (1) : 1-13.
- Lièvre, P., & Gautier, A. 2009. Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendies et secours. *Management & Avenir*, 24 (4) : 196-216.
- Monnet, M. 2006. L'élaboration des stratégies de logistique inversée. *Gestion*, 31 (3) : 78-84.
- Morana, J., & Paché, G. 2003. Quels indicateurs de gestion pour le projet logistique ? *Revue française de gestion*, 147 (6): 185-198.
- Peck, H. 2005. Drivers of supply chain vulnerability: An integrated framework. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35 (4): 210-232.
- Pettit, T.J., Croxton, K.L., & Fiksel, J. 2013. Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool. *Journal of Business Logistics*, 34 (1): 46-76.
- Ponce, S., Landry, S., & Roy, J. 2007. De l'organisation scientifique du travail à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. *Les 100 ans de la gestion des opérations, de la production et de la logistique*. *Gestion*, 32 (3) : 52-65.
- Ponomarov, S.Y., & Holcomb, M.C. 2009. Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20 (1) : 124-143.
- Sheffi, Y. 2005. *The Resilient Enterprise : Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge (Massachusetts), Etat-Unis : MIT Press Books.
- Sheffi, Y., & Rice, J.B. 2005. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47 (1) :41–48.

Teece, D. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 : 1319-1350.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.