

LES SYSTÈMES D'INFORMATION INTER-ORGANISATIONNELS ET LA QUALITÉ DE RELATION CLIENT-FOURNISSEURS: CAS DU CPFR

Jaafar KETTANI HASSANI

Laboratoire de Recherche en
Management, Stratégie et
Gouvernance (MASRAG)
Université Abdelmalek Essaâdi
(Maroc)

Rhizlane BENRREZZOUQ

Laboratoire de Recherche en
Management, Stratégie et
Gouvernance (MASRAG)
Université Abdelmalek Essaâdi
(Maroc)

RÉSUMÉ

Le présent article représente un aperçu de l'état d'avancement d'un projet de recherche portant sur les systèmes d'information inter-organisationnels et la qualité de relation client-fournisseurs. Dans ce travail, nous présenterons la problématique générale de notre sujet avant de détailler nos réalisations en matière de revue de littérature qui est axée essentiellement sur les systèmes d'information inter-organisationnels représentés dans le CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) qui représente un outil de coordination et d'intégration des partenaires d'une chaîne d'approvisionnement. Nous présenterons ensuite le cadre théorique et conceptuel de notre recherche qui nous permettra d'entamer la partie pratique afin de vérifier la nature de la relation existante entre les systèmes d'information inter-organisationnels et la relation client-fournisseur.

Mots clés: Systèmes d'information ; Inter-organisationnel ; Chaîne logistique ; Client-fournisseur.

INTRODUCTION

Dans le cadre du développement du Maroc dans le domaine de la logistique notamment avec l'implantation des grandes entreprises multinationales, l'extension du port Tanger MED, la construction des nouvelles zones portuaires tout au long de ses côtes et la création des zones franches dans les différentes régions du royaume, la question de partage d'information entre les différents acteurs de ce développement au niveau logistique nécessite une étude bien avancée afin de proposer les mesures adéquates à mettre en place pour la bonne conduite des relations entre l'ensemble de ces partenaires.

À travers les années, les échanges inter-organisationnelles se sont multipliés, cette collaboration entre les firmes est vue comme un processus par lequel deux ou

plusieurs organisations «travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun» (Cao et al., 2010) et permet l'augmentation des revenus, la diminution des coûts et l'obtention d'un avantage compétitif (Simatupang et al., 2005 ; Dyer et al., 1997, Mohr et al. 1994, Lefaix-Durand et al. 2006).

Afin de traiter la question inter-organisationnelle des échanges entre les firmes, les systèmes d'information restent la meilleure voie à suivre pour essayer de fluidifier les relations entre les acteurs logistiques, ces systèmes d'information couvrent deux dimensions organisationnelles : une dimension inter-organisationnelle pour les échanges d'information entre les organisations et une dimension intra-organisationnelle par ses relations avec le SI des organisations. Les chercheurs affirment que les systèmes d'information inter-organisationnels jouent un rôle vital en changeant la structure des secteurs d'activité, en offrant potentiellement des avantages compétitifs aux firmes initiatrices à travers les relations entre les clients et les fournisseurs ainsi que les barrières à l'entrée (Porter et Millar, 1985) ou en favorisant une refonte des objectifs des organisations (Johnston et Vitale, 1988).

En effet, les systèmes d'information inter-organisationnels ne représentent qu'un résultat naturel d'un ensemble de conclusions faites par les théoriciens du 20ème siècle que nous utiliserons comme référence dans le présent travail.

Dans ce document, nous présenterons la problématique générale de notre projet de recherche relatif au « Systèmes d'information inter-organisationnel et la qualité de relation client-fournisseur » ainsi que son état d'avancement de la partie théorique de la recherche en émettant la revue de littérature et le cadre conceptuel du projet.

PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE :

Depuis plusieurs décennies, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont connu un développement considérable, des technologies qui avaient pour objectif de faciliter les tâches quotidiennes des employés, ensuite et à travers plusieurs phases, nombreux concepts ont vu le jour afin de résoudre des problématiques fonctionnelles évoqués dans plusieurs théories des organisations.

Les Systèmes d'Information (SI ou Information System - IS) traditionnellement internes à une entreprise, sont étendus au-delà des frontières des organisations pour évoluer vers des Systèmes d'Information Inter-Organisationnels (SIIO ou Inter Organizational System IOS). Ces systèmes inter-organisationnels ont résolu plusieurs problèmes relatifs aux relations des firmes avec leurs partenaires.

Parallèlement à l'évolution des systèmes d'information, la chaîne logistique a connu un développement considérable et représente un champ fertile de plusieurs chercheurs, ce qui nous mène à diriger notre recherche vers une partie très importante de cette chaîne qui n'est autre que la relation client-fournisseurs qui reste un sujet faiblement traité par les scientifiques. Une relation freinée par des préjugés scientifiques limités dans la trilogie traditionnelle «Coût-Qualité-

Délais » ou aussi dans l'étude de la confiance et le contrôle comme identifiants de cette relation.

Dans cette recherche, nous essayerons d'analyser la relation existante entre, d'une part, l'implantation des systèmes d'information inter-organisationnels représentés dans le cas du CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) qui représente un outil de coordination et d'intégration des partenaires d'une chaîne d'approvisionnement et d'autre part, la relation client-fournisseurs qui utilisent cet outil.

1 - REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Cadre théorique

Les systèmes d'information inter-organisationnels ne représentent qu'un résultat naturel d'un ensemble de conclusions faites par les théoriciens du 20ème siècle dont nous analyserons dans le présent article.

Dans cette partie, nous mettrons le point sur les apports de deux théories emblématiques dans l'histoire de la logistique à savoir la théorie des coûts de transactions et la théorie des capacités dynamiques.

1.1.1. - La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction a vu le jour à travers les travaux de Coase (1937). Pour lui, le fonctionnement d'une firme est justifié par les coûts d'utilisation des mécanismes de prix sur le marché, alors le recours à ce dernier entraîne des coûts (Coase, 1937). Il s'agit d'analyser la nature des coûts et ce de manière comparative (Williamson, 1991).

Pour Arrow (1969), c'est l'incertitude et les difficultés d'accès à l'information qui génèrent des coûts : les coûts de transaction. Il ne s'agit pas de donner de nouvelles réponses à des questions traditionnelles comme l'allocation des ressources et leur utilisation, mais de souligner que les institutions peuvent être également analysées par une approche économique. Il est question de se départir des approches traditionnelles pour répondre à des questions inédites liées à l'émergence des institutions économiques à partir de l'histoire économique et de fondements plus micro analytiques (Arrow, 1987).

Williamson définit la transaction comme suit : « *une transaction a lieu lorsqu'un bien ou un service est transféré à travers une interface technologiquement séparable. Une étape d'activité se termine et une autre commence.* » (Williamson, 1985), ou encore : « *une transaction a lieu lorsqu'un bien ou service est transféré entre deux entités technologiquement séparables* » (Williamson, 1981). Williamson donne le même sens à une relation contractuelle d'achat-vente entre deux entités autonomes juridiquement que le simple transfert entre deux ateliers d'une même usine, transfert qui ne donne lieu à aucun échange monétaire.

Ainsi nous pouvons citer les 3 types de coûts de transaction suivants :

- **Le coût de détermination de prix pertinents** : le plus évident des coûts d'organisation de la production par le mécanisme des prix est le coût qu'implique la détermination de prix pertinents. Reste que ce coût n'est pas précisé par Coase. Certes, le mécanisme de détermination des prix est coûteux. Par exemple, pour fonctionner, un marché boursier possède des locaux et un réseau informatique dont le coût est répercuté dans chacune des transactions effectuées sur le marché. Autant, pour le marché boursier, il est possible de parvenir à une estimation de ces coûts de détermination des prix, autant pour d'autres marchés, il s'avère extrêmement complexe de déterminer les composants de ce coût de transaction.

- **Les coûts de négociation et de conclusion d'un contrat** : chaque transaction sur un marché donne lieu à un contrat séparé. La firme passe également des contrats, mais ils sont moins nombreux. Un facteur de production n'a pas à passer une série de contrats avec les facteurs avec lesquels il coopère au sein de la firme, comme ce serait nécessaire, évidemment si cette coopération était un résultat.

Avec la théorie des coûts de transaction, L'unité d'analyse n'est pas les prix et les quantités mais les coûts de transaction. Il ne s'agit pas pour la théorie des coûts de transaction d'analyser les principes d'équilibre général ou partiel du marché. Il s'agit d'analyser les frontières entre marché et firme par une méthode contingente et comparative des structures de gouvernance. Le fait d'utiliser un mode de gouvernance plutôt qu'un autre ne doit pas être un choix a priori mais doit être déterminé au cas par cas, comme le souligne (Coase, 1937).

Williamson pense que cette théorie est une théorie des frontières que ce soient organisationnelles ou disciplinaires. Il considère que les coûts du fonctionnement du système économique ne peuvent se réduire à ceux de l'échange marchand. Il les étend aux coûts liés à l'échange organisationnel.

Les coûts se décomposent en fonction du moment de la signature du contrat. Il y a ceux qualifiés d'*ex ante* ou d'*ex post*.

- Les premiers sont relatifs aux mécanismes de détermination de la transaction à savoir la partie des coûts de négociation du contrat, ceux de rédaction du contrat, et ceux de définition, vérification et authentification des garanties.
- Les seconds sont liés aux mécanismes de pilotage de la transaction comme les coûts de mauvaise adaptation du contrat, les coûts de renégociation du contrat, de suivi et de surveillance du contrat. Dans les coûts *ex post*, on peut parler aussi des coûts de rupture du contrat mettant fin à la transaction.

Les coûts de mal adaptation des contrats sont considérés comme fondamentaux pour la nature comparative de la théorie des coûts de transaction. Il s'agit de déterminer la structure de gouvernance la plus économique, alors la plus adaptée aux coûts de gouvernance engendrés. La diversité des formes organisationnelles rencontrées s'explique par cette recherche de la structure de gouvernance

minimisant ces coûts. Pour Williamson (1996), repris par Quélin (2002), la gouvernance a pour objet de traiter, d'identifier, d'expliquer et de résoudre (*mitigation*) tous les problèmes contractuels.

Le schéma ci-après (figure 1) résume les facteurs qui influencent les coûts de transaction :

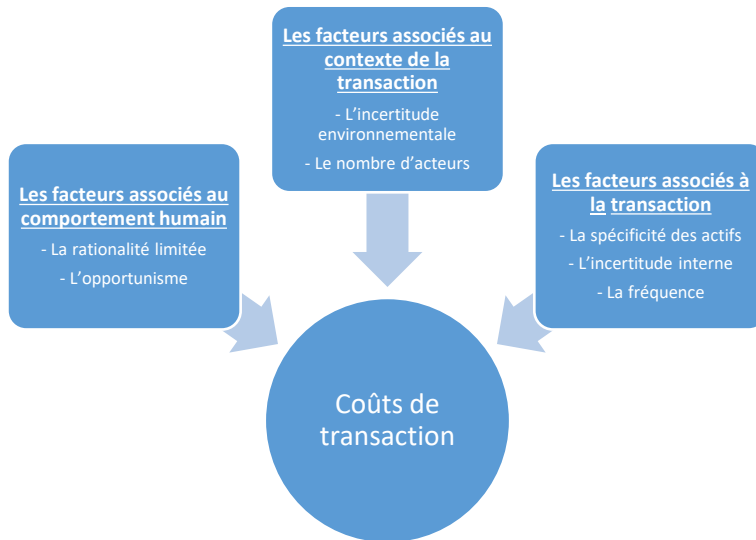


Figure 1 Les facteurs qui influencent les coûts de transaction

- **Les facteurs associés au comportement humain :**

Concernant les facteurs humains, deux concepts sont mis en avant par Williamson en 1975 : celui de rationalité limitée et celui d'opportunisme.

- ✓ **Le concept de rationalité limitée** de (Simon, 1957) est essentiel. Il s'agit de prendre en compte la difficulté pour l'homme à trier et à stocker une information par nature incomplète. L'être humain n'atteint pas de solution optimale mais s'arrête dans sa recherche d'information quand il atteint une solution correspondante à ses besoins. La hiérarchie permet alors de faire face à l'incertitude par l'utilisation de procédures routinières et par la division du processus entre plusieurs agents. Elle permet de fractionner le risque d'erreur et de prendre les actions de correction adéquates.
- ✓ **La notion d'opportunisme** : un comportement opportuniste consiste à rechercher son intérêt personnel par la ruse et la tricherie. L'opportunisme a pour fondement des révélations partielles, déformées ou fausses d'informations pour conclure un contrat dans son propre intérêt ou dans celui d'un tiers (Williamson, 1985). C'est l'hypothèse qui

est la plus critiquée par les détracteurs de la théorie des coûts de transaction. Il s'agit pour ceux-ci d'une vision particulièrement sombre du comportement humain.

- **Les facteurs associés directement à la transaction :**

En ce qui concerne les facteurs d'influence des coûts de transaction liés à la transaction, on distingue trois catégories : la spécificité d'actif, l'incertitude interne et la fréquence.

- ✓ **La spécificité d'actif** résulte de la combinaison d'une série d'attributs associés aux qualités intrinsèques du matériel, à sa localisation géographique, aux compétences des salariés et à son affectation à un usage spécifique.
- ✓ **L'incertitude interne** résulte de la difficulté à prévoir les comportements futurs des parties engagées dans la transaction.
- ✓ **Le critère de la fréquence** de la transaction révèle son importance lors d'un investissement spécifique entre deux parties qui nécessite la mise en œuvre d'une structure de gouvernance spécifique. La transaction peut être unique, occasionnelle ou récurrente.

- **Les facteurs associés au contexte de la transaction**

L'asymétrie d'information entre les parties en présence augmente également par les risques associés au contexte de la transaction. Cette asymétrie est d'autant plus grande que l'environnement est incertain et complexe. Nous parlons alors d'incertitude externe pour la différencier de l'incertitude interne associée directement aux transactions. Les coûts de transaction augmentent avec l'incertitude externe.

Il en est de même du petit nombre d'acteurs. Plus la spécificité d'actifs est potentiellement forte, plus le nombre de fournisseurs ou de prestataires susceptibles de fournir le bien ou la prestation correspondante diminue.

1.1.2. La théorie des capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques représente un concept clé dans la recherche scientifique en relation avec les théories des organisations. Ce concept a connu plusieurs définitions relativement pertinentes mais qui concrétisent des apports existentiels de cette théorie.

(Teece et Pisano, 1997) accompagnés de (Shuen, 1997) adoptent une définition du concept des capacités dynamique. En effet, ces auteurs le définissent comme « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante » (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Ils indiquent que le terme de « capacités » met l'accent sur le rôle clé du management stratégique à adapter, intégrer et reconfigurer, de manière appropriée, les compétences et ressources organisationnelles ainsi que les compétences fonctionnelles en réponse aux changements de l'environnement. Cependant, le terme « dynamique » fait référence à la capacité à renouveler les compétences de manière à être en phase

avec l'environnement, dans la mesure où des réponses créatives sont nécessaires dans certaines circonstances notamment lorsque le temps de mise sur le marché est critique, le taux de changement technologique est élevé et la nature de la concurrence et des marchés est difficile à déterminer.

Le but du concept des capacités dynamiques est de transformer l'entreprise en une entité plus adaptée à son environnement actuel et futur (P. Selznick, 1957).

Les capacités dynamiques s'expriment par les modifications des positions de l'entreprise, en termes des facteurs de production, ressources, compétences et outputs produits. Ces positions ont une relation directe avec les trajectoires futures.

Nous pouvons dire que les compétences dynamiques sont le résultat d'un ensemble de processus ou de routines dont le but est d'adapter l'entreprise à l'environnement et de lui permettre d'exploiter les opportunités.

Les capacités dynamiques sont une approche de long terme. Ainsi, plus le nombre de dimensions concernées est grand, plus le changement sera profond, durable et coûteux. A vouloir trop changer, l'entreprise s'impose des coûts supplémentaires. Ce changement n'est souhaitable que si la valeur compétitive de la nouvelle capacité surpasse l'ancienne compte tenu des coûts de changement.

Cette théorie reflète l'habilité de l'organisation à réaliser des formes nouvelles et innovatrices d'avantages concurrentiels en adaptant ses ressources et ses capacités organisationnelles soit en fonction des transformations de l'environnement soit en fonction d'intuitions qu'elle perçoit (Collis, 1994 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece et al., 1997 ; Teece, 1998).

Le développement de l'organisation est un processus évolutif et cumulatif de découvertes technologiques, d'acquisition ou de développement de nouvelles ressources et d'apprentissage de nouvelles capacités organisationnelles.

1.2. Généralités sur les systèmes d'information inter-organisationnels

La revue de littérature de notre recherche nous mène à étudier dans un premier temps les systèmes d'information et leurs atouts pour les organisations qui les utilisent vu qu'ils sont considérés comme étant une initiation pour notre travail qui concernera plus particulièrement la partie inter-organisationnels de ces systèmes.

La définition la plus répandue dans les recherches scientifiques qui permet d'expliquer la notion des systèmes d'information est celle de Reix (2004) qui les considère comme étant un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, donnée, procédure... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre les organisations. Une définition qui montre clairement que l'auteur distinguait entre deux types de systèmes d'information à savoir : les systèmes d'information intra-organisationnels et inter-organisationnels. Ces systèmes d'information se caractérisent alors selon Reix par l'ensemble d'outils et procédures qu'ils utilisent.

Pour Waterfield et Ramsing (1998), un système d'information est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins.

1.2.1. Chronologie

D'abord introduites dans les années 60 comme outils d'automatisation des tâches comptables avec l'apparition des ordinateurs et des premières applications informatiques, le développement des technologies d'information a vu le jour dans les années 70 avec les tâches opérationnelles. Les années 80 ont ensuite été marquées par le « end-user computing » avec l'arrivée de l'ordinateur personnel dans l'organisation. Cette période fut celle de l'information destinée à la prise de décision. Le début des années 90 a ensuite été une période caractérisée par un certain scepticisme vis-à-vis des technologies de l'information.

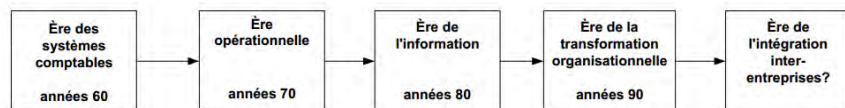
Les systèmes d'information peuvent être source d'occasions d'affaires dans plusieurs secteurs de l'activité économique (Croteau, Bergeron et Raymond, 2001), ils peuvent supporter la stratégie d'une entreprise, contribuer à sa mise en œuvre ou aussi la modifier. Ils consistent à recueillir, transformer et transmettre l'information nécessaire à l'exploitation et soutiennent les processus de prise de décision dans l'organisation (O'Brien et Marakas, 2010).

À ce jour, pour beaucoup d'organisations, la phase d'intégration intra-organisationnelle est complétée ou est en bonne voie de l'être. L'intérêt se tourne donc actuellement vers une intégration inter-organisationnelle où de nombreux gains en termes d'efficacité sont espérés. Tel que l'expliquent Corbière, Rowe et Wolffles (2012), qui considèrent que les entreprises ont toujours cherché à développer l'intégration externe de leurs systèmes d'information sur les opérations logistiques régulières telles que les commandes, les expéditions ou les réceptions.

Autrement dit, l'impact des systèmes d'information n'est plus seulement limité au support opérationnel de fonctions spécifiques de l'entreprise. Ils peuvent influencer la performance organisationnelle, tant au niveau de la croissance qu'au niveau de la rentabilité (Bergeron et Raymond, 1995).

La figure suivante représente l'évolution des systèmes d'informations à travers le temps :

Figure 2 Les cinq ères en technologie de l'information



Source : Systèmes d'information inter-organisationnels (CIRANO 2002)

1.2.2. Définitions

Les études en sciences de gestion n'évoquent que rarement la partie inter-organisationnelle de l'utilisation des systèmes d'information et se limitent à les traiter au niveau interne des entreprises. Cependant, l'utilisation des systèmes d'information inter-organisationnels occupe de plus en plus une place croissante dans les recherches sur les modalités de collaboration interentreprises (Chatterjee et Ravichandran, 2004), ce positionnement des chercheurs nous a motivé de

découvrir ces systèmes et nous a poussé à investiguer sur les différentes définitions que nous leurs ayons attribuées.

La notion des systèmes d'information inter-organisationnels est évoquée pour la première fois par Barrett et Konsynski en 1982 sous l'appellation de « systèmes de partage d'information interorganisationnel - Interorganization information sharing system » qui l'ont considéré comme un système comportant des ressources informationnelles partagées entre au moins deux organisations. Ils considèrent ces systèmes comme une véritable opportunité pour les organisations parce qu'ils leur permettent de passer du traitement interne à la notion de système partagé d'informations. Cette notion avait été évoqué depuis 1966 par Kaufman dans le cadre du partage des systèmes d'information (Cash et Konsynski, 1985), pourtant, il ne lui a pas donné une définition claire.

Selon Benoit et Dussart (2002), un système d'information inter-organisationnel a pour fonction de supporter des processus qui traversent les frontières d'une organisation. Il peut ainsi supporter des processus étroitement couplés entre deux organisations. Ils automatisent aussi les flux d'information entre des organisations distinctes. Arnaud et Elamrani (2009) pensent que ces systèmes sont non seulement des outils de traitement et de diffusion de l'information mais aussi des systèmes qui visent à faciliter les relations commerciales inter-organisationnelles.

Pour Cash (1985), les systèmes d'information inter-organisationnels représentent des systèmes d'information partagés entre deux ou plusieurs entreprises. C'est une infrastructure de communication qui permet de partager une information, passer une commande ou faire une réservation (Cash et Konsynski, 1985). Cash et Konsynski, (1985) les définissent comme un système qui dépasse les limites organisationnelles. Ils peuvent être configurés de manière à supporter l'ensemble des transactions réalisées (Grover et Saeed, 2007).

Les attributs de ces systèmes inter-organisationnels peuvent être définis comme un ensemble de spécifications techniques décrivant les formats de données et les protocoles de communication qui permettent la communication d'ordinateur à ordinateur de deux organisations différentes (Zhu et al, 2006).

Pour Johnston et Vitale (1988), les systèmes d'information inter-organisationnels sont fondés sur une technologie qui facilite la création, le stockage, la transformation et la transmission de l'information. Ils permettent, selon eux, l'échange d'information à travers les frontières des organisations. Ces auteurs catégorisent ces systèmes selon trois critères : le but du système, la relation entre les participants et l'aspect fonctionnel du système.

Ces systèmes sont utilisés dans les chaînes d'approvisionnements comme des outils efficaces pour le partage d'information entre les partenaires logistiques (Kim, Cavusgil et Calantone, 2006; Subramani, 2004). Selon Clemons et Row (1992), ces technologies facilitent l'intégration de l'information au sein de la chaîne logistique et améliorent la performance de la relation d'affaires (Clemons et Row, 1992). Vijayasathy et Rabey (1997) considèrent que le partage d'information à travers ces systèmes représente un atout important pour le bon

fonctionnement des activités journalières des entreprises. Ils sont considérés aussi comme des facilitateurs de collaboration, or, une gestion efficace de ces systèmes est présentée depuis quelques années comme étant une façon d'améliorer l'efficacité organisationnelle (Arnaud et Elamrani, 2009).

1.2.3. Les typologies des systèmes d'information inter-organisationnels

Les systèmes d'information inter-organisationnels sont très diversifiés dans la littérature. Chaque auteur a apporté sa propre vision par rapport à ces systèmes selon sa propre approche. Ils sont classés et distingués selon plusieurs critères. Les relations entre les entreprises qui utilisent les systèmes d'information inter-organisationnels peuvent être prises en considération pour les distinguer (Choudhury, 1997).

Choudhury (1997) définit trois types de ces systèmes :

- La dyade électronique qui représente les systèmes d'information inter-organisationnels bilatéraux dans lesquels une entreprise établit un lien logique individuel avec ses partenaires.
- Le système d'information multilatéral qui représente un système inter-organisationnel qui permet à une firme de communiquer avec un potentiel illimité de partenaires par un lien unique.
- Le marché électronique qui représente un système d'information inter-organisationnel qui regroupe plusieurs entreprises pour communiquer avec des partenaires potentiels.

Les systèmes d'information inter-organisationnels diffèrent aussi selon le type d'intégration recherché. Ils génèrent et supportent des formes d'interdépendances de natures différentes (Arnaud et Elamrani, 2009).

Kumar et van Dissel (1996), Aubert et Dussart (2002) et Clergeau et Rowe (2005) ont présenté une typologie basée sur le niveau et la forme des interdépendances identifiées par Thompson (1967) que nous pouvons les citer comme suite :

- **Type des systèmes en chaîne de valeur, représentatif de l'interdépendance séquentielle :** cette première forme d'interdépendance consiste en une mise en commun d'informations et de technologies et sa forme la plus connue est la place des marchés (Christiaanse et Markus, 2002, Dominguez, 2006).
- **Type des systèmes en réseau, représentatif de l'interdépendance réciproque :** une forme d'interdépendance séquentielle et correspond aux systèmes d'information inter-organisationnels en support aux transactions courantes entre les firmes.
- **Type des systèmes de ressources mises en commun :** cette forme est de type réseau et correspond aux systèmes d'information inter-organisationnels qui contribuent au travail collaboratif permanent ou temporaire.

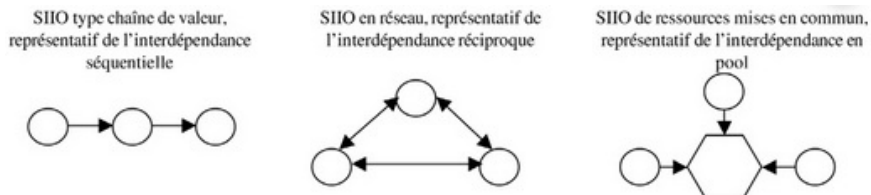


Figure 3 Types de SIO dans la perspective de l'interdépendance (Kumar et van Dissel, 1996)

1.2.4. Les apports des systèmes d'information inter-organisationnels

Après avoir présenté la chronologie du développement des systèmes d'information inter-organisationnels, les définitions et typologies proposées par les différents auteurs depuis les travaux de Barrett et Konsynski en 1982, nous mettrons le point sur les apports de ces systèmes au niveau des échanges inter-organisationnels.

La littérature sur ces systèmes démontre qu'ils permettent de réaliser des bénéfices économiques (Chwelos, Benbasat et Dexter, 2001; Jun et Cai, 2003; Malone, Yates et Benjamin, 1987) et politiques (Geyskens, Steenkamp et Kumar, 1999; Iacovu, Benbasat et Dexter, 1995; Premkumar et Ramamurthy, 2001) aux entreprises qui les utilisent.

Sur le plan économique, les systèmes d'information inter-organisationnels permettent de réaliser les bénéfices opérationnels et stratégiques suivants :

- Les bénéfices opérationnels sont basés sur trois points principaux :
 - La réduction des coûts de transaction et administratifs en éliminant les papiers et la réduction des coûts de coordination et de traitement des transactions (Mukhopadyay et Kekre, 1995; Kumar et Crook, 1996; Murphy et Daley, 1999).
 - La réduction du niveau d'inventaire et de leurs coûts associés vu que l'intégration de ces systèmes permet la réduction du temps des cycles de commandes et une meilleure rotation des inventaires (Iacovu, Benbasat et Dexter, 1995).
 - L'amélioration des flux de trésorerie.
- Les bénéfices stratégiques sont aussi basés sur trois éléments :
 - Une compétitivité accrue par un partenariat gagnant-gagnant, tels que des réponses plus rapides aux évolutions du marché (Iacovu, Benbasat et Dexter, 1995).
 - Un meilleur service à la clientèle en fournissant de l'information à propos du statut de la commande (Murphy et Daley, 1999).
 - Le positionnement des entreprises pour tirer profit des opportunités offertes par la relation.

Sur le plan politique, les bénéfices des systèmes d'information inter-organisationnels sont identifiés sur la base des éléments suivants :

- La satisfaction de la relation d'affaires.
- La confiance et l'engagement des partenaires.

Le tableau suivant récapitule les bénéfices économiques et politiques des systèmes d'informations inter-organisationnels :

| | | |
|------------------------------|---|---|
| Bénéfices économiques | Bénéfices opérationnels | Réduction des coûts |
| | | Diminution du temps et cycle des commandes |
| | | Amélioration des flux de trésorerie |
| | Bénéfices stratégiques | Accroître la compétitivité entre les partenaires |
| | | Améliorer les services clientèles |
| | | Favoriser le positionnement des entreprises |
| Bénéfices politiques | La satisfaction de la relation d'affaires | |
| | La confiance et engagement des partenaires | |

Figure 4 Les bénéfices économiques et politiques des SIO

Parsons (1983) a conclu que les nouveaux systèmes d'information ont des impacts sur le secteur d'activité de l'entreprise et la stratégie mise en place. Il a démontré que ces systèmes représentent une « arme concurrentielle » pour les organisations, que ce soit pour mener une stratégie de domination par le coût ou une stratégie de différenciation.

Selon plusieurs auteurs, les systèmes d'information inter-organisationnels améliorent la coordination des activités entre les entreprises par la liaison de différentes composantes matérielles ou logiciels. Ils peuvent être aussi considérés dans le cadre organisationnel et stratégique pour faciliter le processus de prise de décision dans la collaboration entre les organisations (Mugabe, 2017). Ils représentent un acteur facilitateur de collaboration car ils sont des supports au partage d'informations, des aides à la décision conjointe (Arnaud et Elamrani, 2009) et un véritable outil de réduction des coûts des échanges entre les organisations. Cependant, la mise en place et l'utilisation d'un système d'information inter-organisationnel ne doivent pas être justifiées et posées uniquement en termes de réduction de coûts sans poser la question de l'investissement organisationnel et relationnel (Arnaud et Elamrani, 2009).

Les entreprises ne pourraient rentabiliser leurs investissements dans les systèmes d'information inter-organisationnels que si les organisations partenaires les utilisaient convenablement, sachant qu'un faible alignement entre les systèmes

utilisés et les vrais besoins des partenaires produit des résultats néfastes (Markus, 2002). D'où le succès d'adoption de ces systèmes présente plus des défis sur le plan stratégique que sur le plan technologique (Kumar et Van Dissel, 1996).

1.3. La relation client-fournisseurs

La relation client-fournisseur a toujours existé depuis les premiers modes des échanges entre les individus que le monde a connues. A l'ère du troc, il y avait une relation entre les deux parties qui pouvait avoir des changements variantes selon l'expérience vécue lors de la transaction.

Par ailleurs, la relation client-fournisseurs est un processus d'interaction et d'échange entre une organisation cliente (acheteur ou consommateur) et une organisation fournisseur (vendeur ou producteur) (Guibert, 1996). Il s'agit d'une collaboration dans la durée et d'une mise en commun des compétences et des ressources pour concevoir et réaliser un produit ou processus (Donada, 1997).

Durand et Faultrier (2007) ont mis le point sur « l'achat » en le considérant comme un élément principal des échanges entre les firmes et une fonction stratégique au sein des entreprises qui a commencé à s'imposer dans les années 90 sous l'influence de deux facteurs : le recentrage des entreprises sur leur métier de base et la globalisation.

Actuellement, les industriels consultent leurs fournisseurs pour contribuer au développement de nouvelles fonctions pour appliquer des technologies innovantes et leur confient aussi la conception et la réalisation de sous-ensembles stratégiques, chose qui explique que la coopération verticale entre les organisations soit au centre de la dynamique industrielle actuelle (Ravix, 1990).

Hamdouch et Depret (2003) insistent sur le fait que le positionnement concurrentiel des entreprises ne découle plus uniquement de leur capacité à mobiliser des ressources, mais qu'il repose désormais sur leur capacité à gérer des relations d'interdépendance de plus en plus structurelles et étroites avec d'autres partenaires et notamment leurs fournisseurs.

Pour Nogatchewsky (2003), la relation client fournisseur est un accord impliquant une relation entre des organisations juridiquement indépendante qui met en commun des actifs afin d'atteindre des buts communs et individuels.

Plusieurs recherches ont porté sur les nouvelles formes de coopérations qui ont commencé à émerger entre les organisations. Les orientations diffèrent selon les auteurs et selon leurs approches théoriques, mais leur but commun c'est d'investiguer sur les caractéristiques de cette relation.

La relation client-fournisseur a connu plusieurs changements à travers le temps vu les nouveaux modes des échanges inter-organisationnelles, pourtant, le principe initial de cette relation reste toujours le même.

1.3.1. Coût – qualité – délai

Le triptyque coût – qualité – délai est un déterminant traditionnel de la relation client-fournisseur. Le client classique cherche un produit ou un service à un prix optimal, d'une qualité optimale qui va être livré dans un délai optimal. Une vision très logique du processus traditionnel d'achat qui se basait principalement sur ces trois éléments.

La compétitivité des entreprises pour Giard et Midler (1996) dépend, « d'une part, de leur capacité à commercialiser rapidement et dans de bonnes conditions de qualité et de coût des produits, des services ou des ouvrages réellement innovants, et, d'autre part, de la focalisation de ces produits sur des niches spécifiques, afin de surclasser les produits banalisés. Ces stratégies conjuguées multiplient le nombre de projets à gérer, les rendent plus complexes et plus exigeants. Le mouvement de rationalisation, hier orienté vers les activités productives, se déploie maintenant aussi sur les problèmes de la conception. Le monde économique se tourne alors vers le management de projet comme une réponse à ce besoin. ». Cet extrait du travail de Giard et Midler (1996) met essentiellement le point sur l'importance du triptyque traditionnel pour les entreprises.

Pour Hohmann (2004), les motifs les plus apparents qui poussent les entreprises à l'externalisation sont tout d'abord un objectif de réduction des coûts et des délais, une recherche d'une flexibilité accrue ainsi que la valeur ajoutée apportée par ces fournisseurs experts dans leurs domaines. Il croit que cette stratégie n'est pas sans risque pour les clients, surtout en termes de qualité et délai, dans la mesure où une grande partie de leurs performances se trouve entre les mains des fournisseurs.

1.3.2. La relation client-fournisseur entre la confiance et le contrôle

Dans les recherches liées à la relation client-fournisseur, nous ne trouvons jamais la notion de confiance étudiée séparément, elle est généralement associée au contrôle.

« La confiance constitue le fondement de la relation », c'est ainsi que Morgan et Hunt (1994) ont défini ce concept. Une définition très minimaliste mais qui veut tout dire à propos de cette notion définie par un très grand nombre de chercheurs. Elle est même considérée comme un élément fondamental à l'échange économique et un ensemble d'attentes logiques partagées par l'ensemble des acteurs et impliqué dans cet échange économique (Zucker, 1986), ceci-dit que le fait d'établir une relation de confiance est nécessaire afin d'être capable de gérer les attentes des clients (Parasuraman, Berry et Zeithaml 1991).

Dans ce même contexte, Capet et Hoflack (1978) spécifient trois formes de relations client-fournisseur en relation aux concepts de la confiance et du contrôle à savoir :

- Relation de Confiance : Les contacts sont très étroits au niveau de la planification générale, des ateliers, de la conception et pas seulement au niveau des achats et de la vente.

- Relation de «Tutoring» : Le donneur d'ordres aide le sous-traitant en contrôlant la qualité et l'avancement des travaux.
- Relation de Représailles : Nous appliquons le système de sanction et nous abandonnons le sous-traitant de manière temporaire ou définitive. Il est possible, dans certains cas, qu'un client intègre en même temps les trois formes de relations de sous-traitance pour les mêmes produits ou services.

1.4. Discussion

La théorie des coûts de transaction initiée par Coase, développée par Williamson et critiquée par plusieurs auteurs évoque la problématique des coûts engendrés avant, lors et après la signature du contrat. Ces coûts que nous avons répartis en trois types à savoir : les coûts de détermination de prix pertinents, les coûts de négociation et les coûts de conclusion d'un contrat. Et qui sont développés à travers divers facteurs représentent un véritable défi pour les firmes.

Un énorme défi auquel s'ajoute le caractère dynamique des organisations que la théorie des capacités dynamiques essaye de résoudre et d'en trouver une solution afin que les firmes puissent s'adapter aux changements de leur environnement.

En prenant en considération le caractère inter-organisationnel des problèmes traités par les deux théories de départ et en analysant les apports des systèmes d'informations inter-organisationnels, nous pouvons considérer que l'implantation de ces systèmes d'information inter-organisationnels sera la solution idéale de l'ensemble de ces problèmes.

2 - CADRE CONCEPTUEL

Dans cette partie, nous détaillerons l'apport des systèmes d'information inter-organisationnels représentés dans le CPFAR (Collaborative Planning, Forecasting And Replenishment), ensuite, nous aurons comme référence le PEAK collaborative Index pour déterminer la relation client-fournisseurs.

2.1. Les systèmes d'information inter-organisationnels : cas du CPFAR (collaborative planning, forecasting and replenishment) :

Comme exemple de ces systèmes d'informations dites inter-organisationnels, nous se référons au CPFAR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) qui représente un outil de coordination et d'intégration des partenaires d'une chaîne d'approvisionnement ayant pour but d'équilibrer efficacement le réapprovisionnement des matières au sein de la chaîne avec la consommation au point de vente.

Cette méthode est basée sur l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement grâce à une collaboration approfondie entre les acteurs dont certains objectifs ne sont pas les mêmes (clients et fournisseurs) avec particulièrement un partage des informations qui sert aux prévisions des ventes et à la planification.

En effet, le partage d'informations, au sein d'une chaîne d'approvisionnement, engendre une grande amélioration dans les relations d'affaires (Lotfi et al, 2013) car en partageant l'information entre les composants du réseau logistique ou de celui de la supply chain, des partenariats d'affaires peuvent être créés.

Le CPFR se compose de 4 éléments principaux de collaboration sous une forme cylindrique (figure 2) qui illustre au consommateur comme étant un acteur principal de la démarche :



Figure 5 Les composants du CPFR

- **La Stratégie et la planification** : consiste à fixer des objectifs, définir le périmètre de la collaboration et affecter les rôles, les responsabilités, les points de contrôle et les procédures de progression. Le Business Plan (ou plan d'affaire) commun identifie alors les événements significatifs qui affectent l'offre et la demande dans la période de planification, à savoir des promotions, des modifications de politique de stocks, des ouvertures/fermetures de magasins et des lancements de produits. Il permet également de s'engager dans une relation à long terme avec ses partenaires d'affaire et s'assurer d'avoir une vision commune des activités de collaboration.
- **Le Management de la demande et d'approvisionnement** : qui projettent la demande des consommateurs du point de vente, et la

planification/prévision de commande, qui déterminent les commandes futures de produit et les exigences de livraison basées sur la prévision de ventes, des positions de stocks, des délais de transits, et d'autres facteurs. Elle consiste aussi à définir le processus d'établissement des prévisions de ventes et des commandes. La force du CPFR est que la planification de l'offre et la demande s'effectue de façon coordonnée (Tosh, 1998).

- **La mise en œuvre (exécution)** : qui se compose de la génération de la commande et le suivi de réalisation de la commande, les processus de production, de transport, de livraison, et de stockage des produits que le consommateur achète. C'est le principe du réapprovisionnement continu développé au niveau du CPFR à travers un système informatique qui vise à effectuer cette tâche automatiquement en respectant les limites de variabilité préalablement établie.
- **Les tâches d'analyse** : qui incluent le management des exceptions, la surveillance active des prévisions et des opérations pour les états hors-limites, l'évaluation des performances, le calcul des mesures clés pour évaluer la réalisation des objectifs et l'identification des tendances ou le développement des stratégies alternatives.

Ces quatre éléments du concept CPFR peuvent expliquer les principaux rôles de ce dernier et l'important impact qui peut avoir sur les entreprises qui l'utilisent.

Selon plusieurs auteurs qui ont traité ce système tels que Seifert (2003) et Fahrenwald (2001) le CPFR a des atouts considérables sur le fonctionnement de la chaîne logistique (figure 3) tels que :

- **Compréhension plus claire des demandes du client** : ce qui influence l'intensité de la collaboration entre les acteurs.
- **Augmentation de la fiabilité des prévisions** : à travers une communication plus souple qui se développe entre les partenaires.
- **Diminution des ruptures et excédents du stock** : le processus d'automatisation du réapprovisionnement influence l'état général du stock et évite les ruptures et les excédents.
- **Adapter une stratégie commune entre les différents acteurs** : le plan d'affaire commun permet de créer une relation gagnant-gagnant entre les différents maillons de la chaîne logistique.
- **Synchroniser le cycle de commande de l'acheteur avec le cycle de production du fournisseur** : le cycle de production devient plus court.
- **Réduction des coûts de transactions.**

D'après Barrat et Oliviera (2001) les éléments cités ci-dessus, d'une part le CPFR permet d'augmenter la fiabilité des prévisions et aussi la réduction des coûts de transaction, ce qui permet aux fournisseurs de procéder à des livraisons plus fréquentes et de quantités plus réduite chose qui influencera directement **le nombre de produits endommagés**. D'autre part, et en prenant en considération l'accessibilité de l'information, nous aurons un cycle de production plus court avec une diminution des délais de livraison ce qui permettra **le développement du service clientèle**.

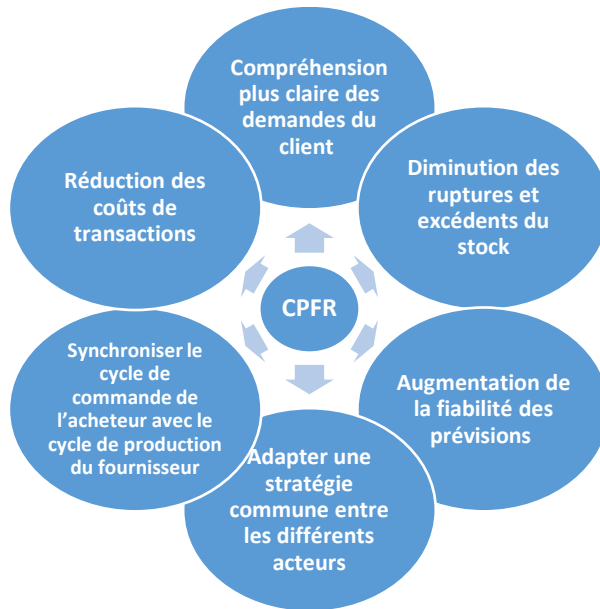


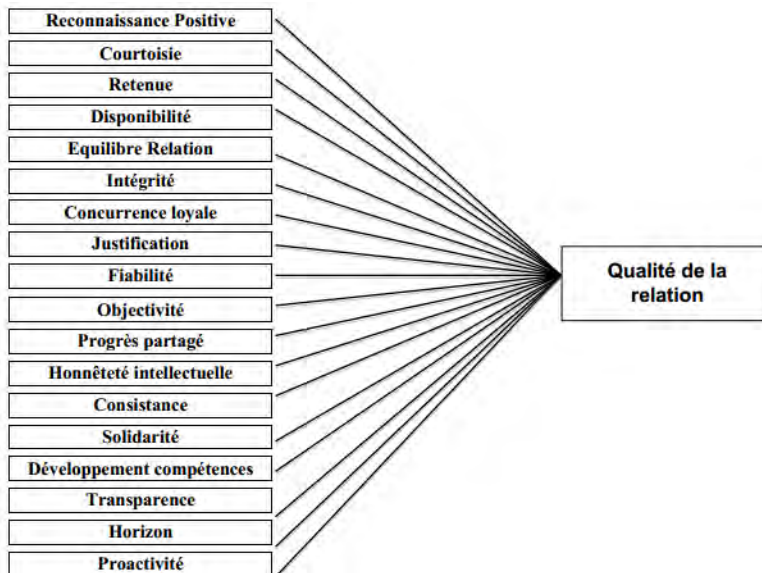
Figure 6 Les rôles du CPFR

2.2. Le PEAK Collaborative Index

L'ensemble des recherches qui traitent la relation entre les clients et leurs fournisseurs se basent spécialement sur les mêmes fondements qui ne sont autres que la trilogie « coût-qualité-délai », la confiance installée entre ces deux acteurs ou aussi les mesures de contrôle prises pour améliorer la qualité de cette relation.

En ce qui nous concerne, nous opterons pour le PEAK collaborative index (PCI), un index développé par le Centre Européen d'Innovation THESAME et qui permet de mesurer la qualité de la relation client-fournisseurs en se basant sur plusieurs variables représentées dans la figure suivante :

Figure 8 Les items du PCI



Source : Centre européen de recherche - THESAM

2.3. Représentation du cadre conceptuel

Notre sujet de thèse est formulé suivant la forme suivante :

$$F(X) = Y$$

$$X \rightarrow y$$

Tout en sachant que, X est la variable de départ et Y le résultat de notre travail.

- Selon l'analyse précédente, on peut considérer :

X : Les systèmes d'informations inter-organisationnels représentés dans le CPF.

Et puisque ce système se caractérise par plusieurs rôles préalablement définis, nous pouvons considérer que :

X1 : rôle 1

X2 : rôle 2

X3 : rôle 3

Et

Y : La relation client-fournisseur

Dont

Y1, Y2, ... : Les items du PCI

Et

Z : le niveau intellectuel des employés

D'où nous pouvons représenter notre cadre conceptuel de la manière suivante :

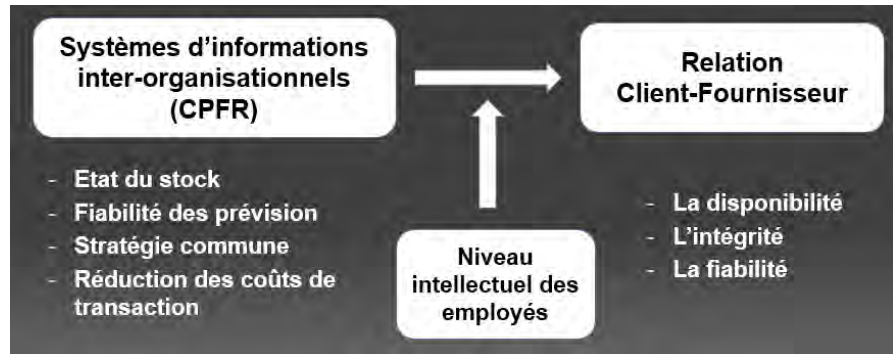


Figure 7 Cadre conceptuel

CONCLUSION

Dans ce travail, nous avons pu analyser les systèmes d'information inter-organisationnels et leurs différents apports que ce soit d'une façon générale au point de vue des différents auteurs ou spécifique au CPFR qui représente le système de référence de notre recherche.

Nous avons développé également un cadre théorique relatif aux systèmes d'information inter-organisationnels en nous basant sur deux théories principales notamment la théorie des coûts de transaction et la théorie des capacités dynamiques.

Enfin, nous avons réalisé un cadre conceptuel général à notre recherche qui va nous permettre de proposer des hypothèses de recherche, entamer la partie pratique du travail et finalement vérifier la véracité de nos hypothèses afin de savoir s'il existe vraiment une relation entre les systèmes d'information inter-organisationnels et la qualité de relation client-fournisseurs.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Arnaud et Elamrani (2009). « Complémentarité SIIO et investissement relationnel: Etude de cas exploratoire d'un SIIO dans le secteur du meuble », HAL- archives-ouvertes.fr.

Arrow, K. J. (1969). The Organization of Economic Activity. In The Analysis and Evaluation of Public Expenditure : The PPB System, 1 P. 59-73.

Arrow, K. J. (1987). Reflections on the Essays. In G. Feiwel (Ed.), Arrow and the foundations of the theory of economic policy P. 727-734.

Aubert, B. A. et A. Dussart (2002), *Systèmes d'Information Inter-Organisationnels*, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.

Bahija JARDINI (2019) Impact des technologies informatiques sur la performance des supply chains. *Revue internationale des sciences de gestion*, No 3 – Avril 2019, p.383.

Barrat, M. et A. Oliveira, (2001) Exploring the experience of collaborative planning initiatives. *International journal of physical distribution & logistics management*, Vol. 31, No 4, P 266-283.

Barrat, M.A. et A. Oliveira (2001), An initial exploration of the enablers and inhibitors of the collaborative planning in the UK grocery sector. *International journal of physical distribution & logistics management*.

Barrett S., Konsynski, B.R., (1982), « Inter-Organisational Information Sharing Systems », *MIS Quarterly*, 92, Special Issue, pp. 93- 105.

Benoit et Dussart (2002), « SYSTÈMES D'INFORMATION INTER-ORGANISATIONNELS », Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

Bergeron, F. et Raymond, I. (1995), «The Contribution of Information Technology to the Bottom Line: A Contingency Perspective of Strategic Dimensions.», *Proceedings of IJh International Conference on Information Systems*, Amsterdam, p. 167-181.

C.Waterfield, N.Ramsing, *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance : Guide pratique ; 1998.*

Capet Marcel & Hoflack Jean (1978). *Gestion de l'entreprise de soustraitance*, Economica, 1978, Paris, 172 pages.

Cash J.I. Jr, Konsynski, B.R., (1985), « IS Redraws Competitive Boundaries », *HBR Review*, March-April, pp. 134-142.

Chatterjee, D. et T. Ravichandran (2004). "Interorganizational information systems research: a critical review and an integrative framework", 37th Annual ICIS Conference, Hawaii.

Choudhury, Vivek. 1997. «Strategie choices in the development of interorganizational information systems». *Information Systems Research*, vol. 8, no 1, p. 1-24.

Christiaanse, E. et M. Markus (2002). "B2B Electronic Marketplaces and the Structure of Channel Relationships", 23rd International Conference on Information Systems (ICIS), Barcelona.

Chwelos, P., Benbasat, I., et Dexter, A. S. 2001. «Research repo11: empirical test of an EDI adoption model ». *Information systems research*, vol. 12, no 3, p. 304-321.

Clemons, E. K., et Row, M. C. 1992. «Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership». *Journal of Management Information Systems*, vol. 10, no 2, p. 9-28.

Clergeau, C. et F. Rowe (2005), "Caractérisation des dispositifs d'interdépendance organisationnelle et mutualisation : le cas des centre d'appels virtuels", *Systèmes d'Information et Management*, 10, n°3, p.93- 115.

Coase R.H., (1937), « The nature of the firm », *Economica*, Vol. 16, pp. 331-351.

COLLIS D.J. (1994), How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, Winter, vol.15, p.143-152.

Corbière, Rowe et Wolffles 2012, « DE L'INTÉGRATION INTERNE DU SYSTÈME D'INFORMATION À L'INTÉGRATION DU SYSTÈME D'INFORMATION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE », *ESKA « Systèmes d'information & management »* 2012/1 Volume 17, pages 81 à 111.

Dominguez, C. (2006). "Systèmes d'information interorganisationnels multilatéraux et modes relationnels associés (contrôle, coordination, collaboration)", 11ème Colloque de l'AIM, Luxembourg.

Donada, C. (1997). « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue Française de Gestion*, n°114, juin-juillet-août, pp. 94-105.

Durand, B. & Faultrier, B. (2007). « L'impact de la supplychain sur les métiers de la logistique et des achats » *Logistique & Management*, Volume 15, Number 2, 2007, pp. 55-70.

EISENHARDT K., MARTIN J. (2000), Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, vol.21, pp.1105–1121.

Fahrenwald, B., D. Wise et D.Glynn, (2001), Supply chain collaboration – CPFR means process and practices. *Business week*.

Geyskens, I., Steenkamp, J. M., et Kumar, N. 1999. « A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships ». *Journal Of Marketing Research*, vol. 36, no 2, p. 223-238.

Giard, V. & Midler C., (1996), « Management et gestion de projet : bilan et perspectives », *Cahier de recherche du GREGOR, IAE Paris I*.

Grover, V., et Saeed, K. A. 2007. « The impact of product, market, and relationship characteristics on interorganizational system integration in manufacturer-supplier dyads ». *Journal of Management Information Systems*, vol. 23, no 4, p. 185-216.

Guibert, N. (1996). « La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information : le rôle des concepts de confiance et d'engagement ». Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université de Montpellier II.

Gwenaëlle Nogatchewsky (2004). Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur. *Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, Français*.

Hamdouch, A. & Depret, M.-H. (2001). *La nouvelle économie industrielle de la pharmacie*, Elsevier, Paris.

Hennequin. (2014), *Le rôle du système d'information dans l'optimisation du processus décisionnel : Le cas des Coopérateurs de Normandie-Picardie - UNIVERSITE DU MAINE*.

Hohmann, C. (2004). « Audit combiné : qualité/supplychain ». *Edition d'organisation*.

Iacovou C.L., Benbasat, I. et Dexter, AS 1995. « Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology ». *MIS Quarterly*, vol. 19, no 4, p. 465-485 .

J.L. Ravix, « L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson », *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 51, p. 202-225, 1990.

Johnston H. R., Vitale M.R., (1988), « Creating Competitive Advantage with Interorganizational Information Systems », *MIS Quarterly*, 12, pp. 153-165.

Jun, M. et Cai, S. 2003 . « Key obstacles to EDI success: from the US small manufacturing companies' perspective ». *Industrial Management and Data Systems*, vol. 103 . no 3, p. 192-203.

Kaufman, Felix. 1966. «Data systems that cross company boundaries». Harvard Business Review, vol. 44, no 1, p. 141-155.

Kim, D., Cavusgil, S., et Calantone, R. J. 2006. «Information System Innovations and Supply Chain Management: Channel Relationships and Firm Performance». Journal Of The Academy Of Marketing Science, vol. 34.

Kumar, K. et H. Van Dissel (1996), "Sustainable collaboration: managing conflict and cooperation in interorganizational systems", MIS Quarterly, 20, n°3, p.279-300.

Lotfi, Z. Mukhtar, M. Sahran, S. Taei, Z.A. (2013). Information Sharing in Supply Chain Management. The 4th International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICEEI 2013). Procedia Technology 11 (2013) 298-304.

Malone T.W., Yates, J. et Benjamin, R.I. 1987. «Electronic Markets and Electronic Hierarchies». Communications of the ACM, vol. 30, no 6, p . 484-497.

Morgan, R. M. et Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relations. Journal of Marketing, 58(3), 20-38.

Mukhopadhyay T. et Kekre, V. 2002. «Strategic and Operational Benefits of Electronic Integration in B2B Procurement Processes». Management Science, vol. 48, no 10, p. 1301-1313.

Murphy, P. R., et Daley, J. M. 1999. «EDI benefits and barriers: comparing international freight forwarders and their customers». International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol. 29, no 3, p. 207-217.

O'Brien, James, et George Marakas. 2010. Management information systems: McGraw-Hill/Irwin.

Parasuraman A, Berry LL, Z. V. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. Sloan Management Review, 32(3), 39-49.

Parsons, G.L. (1983), ((Information Technology, a new competitive weapon », Sloan Management Review, Fall.

Premkumar G. et Ramamurthy, K. 1995. «The Role of Interorganizational and Organizational Factors on the Decision Mode for Adoption of Interorganizational Systems». Decision Sciences, vol. 26, no 3, p. 303-336.

Quélin, B. (2002). Les frontières de la firme. Paris: Economica.

Reix R. (2004), Systèmes d'information et management des organisations. Vuibert, 5ème édition.

Reix, R. (2000), Systèmes d'Information et Management des Organisations, Vuibert, Paris.

Seifert, D., (2003), Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, how to create a supply chain advantage. American management association.

SELZNICK P. (1957) *Leadership in Administration : A Sociological Interpretation.*

Simon, H. A. (1957). Administrative Behavior.

TEECE D. J., (1994) PISANO A. *The Dynamic Capabilities of Firms : An Introduction.* Industrial and Corporate Change, vol.3, n°3, pp.537-556.

TEECE D.J. (1980), *Economies of Scope and the Scope of the Enterprise*, Journal of Economic Behaviour and Organization, vol.1, pp.223-247.

TEECE D.J. (1993), *The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope.* Journal of Economic Literature, vol.31, pp.199-225.

- TEECE D.J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, vol.28, pp.1319- 1350.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, vol.18, pp.509–533.
- Thompson (1967), *Organizations in Action*.
- Tosh, M. (1998), Focus on forecasting, progressive grocer, Vol. 77, No 10, P 113-114.
- Vijayasarathy, Robey, D. 1997. «The effect of EDI on market channel relationships in retailing». Information and Management, vol. 33, no 2, p. 73.
- Williamson O.E., (1981), « The modern corporation : origins, evolution, attributes », p. 1544, Journal of Economic Literature, Vol. 29, Octobre.
- Williamson O.E., (1985), « The economic institutions of capitalism », p. 1, The Free Press, New York.
- Williamson O.E., Watcher M., Harris J., (1975), « Understanding the employment relation : the analysis of idiosyncratic exchange », Bell Journal of Economics, n°6, p. 258.
- Zhu K., et al 2006, "Migration to Open-Standard Interorganizational Systems: Network Effects, Switching Costs and Path Dependency", MIS Quarterly, vol. 30, Special issue, p. 515-539.
- Zucker, L. (1986). "Production of trust : institutional sources of economic structure : 1840- 1920", Research in Organization Behaviour, 8, pp 53-111.