

L'effet structurant des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la relation client-fournisseur

Nathalie GUIBERT

CREGO - IAE de Montpellier
Maître de Conférences à l'Université Montpellier II

RÉSUMÉ

Fondé sur une intégration des théories en Marketing et en Systèmes d'Information, cet article se propose de montrer que les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont un effet structurant sur la relation client-fournisseur interentreprises. Pour cela, une enquête multisectorielle auprès de responsables des achats membres de la CDAF a été effectuée. Les résultats obtenus tendent à confirmer cette influence en ce qui concerne les dimensions structurelles de complexité et de formalisation de l'interface client-fournisseur mais conduisent à rejeter l'hypothèse d'un effet centralisateur ou décentralisateur en ce qui concerne les décisions relatives à l'échange. L'opérationnalisation restrictive des nouvelles technologies de l'information comme un ensemble d'outils d'information et de communication permet de proposer une spécification de l'effet structurant selon la nature et le type d'outils adoptés.

Mots-clés : Nouvelles technologies de l'information et de la communication, Relation client-fournisseur, Structure, Marketing, Métier d'acheteur.

ABSTRACT

Based on an integration of information systems and marketing theories, this paper's objective is to show that new information technologies have a structuring effect on buyer-seller relationships. In order to do so, 151 buyers, all members of the French Buying Association (CDAF) have been interviewed in a multi-activities based study. Results confirm that structural dimensions of complexity and formalisation are positively influenced by new information and communication tools. But the hypothesis of a decentralising effect is not supported. The restrictive operationalization of new information technologies as a set of information and communication tools allows a specification of the structuring effect as a fonction of the nature and type of tools adopted.

Key-words : New Information and Communication Technologies, Buyer-Seller relationship, Structure, Marketing, Buying tasks.

INTRODUCTION

À l'heure actuelle, on constate dans les pratiques une tendance établie à la rationalisation des portefeuilles de fournisseurs par les clients organisationnels. Cette réduction du nombre de fournisseurs s'accompagne d'une complexification de l'offre. Les fournisseurs proposent des ensembles de fonctions et de services et non plus seulement des pièces finies... et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) figurent presque systématiquement dans les réflexions sur les facteurs probablement déterminants de ce phénomène (Stalk, Hout, 1990). Elles sont perçues en effet par les praticiens comme jouant un rôle essentiel dans la restructuration des marchés, dans la reconception de l'activité dans les filières, dans le choix stratégique de coopérer ou dans l'émergence de réseaux d'entreprises ou d'entreprises en réseaux (Buzzel, 1985 ; Bensaou, Venkatraman, 1995). De nombreux cas de succès compétitifs de relations de coopération évoquent la rapidité d'adaptation des partenaires à cette évolution, voire leur capacité à influencer jusqu'à la conception des technologies du futur (Dubois et al., 1993 ; Johnston, Lawrence, 1988)... Cependant, la connaissance dans ce domaine reste fragmentée et peu systématique et les praticiens ne disposent pas de réponses satisfaisantes à des questions telles que :

- Quels changements ces NTIC apportent-elles aux modalités traditionnelles de nos échanges commerciaux interentreprises ?
- Quels impacts doit-on anticiper et comment interpréter les modifications observées ?

- Ou encore, à l'inverse, quels changements l'évolution de nos échanges induit-elle en matière de conception, d'adoption, et d'utilisation de nouvelles technologies d'information et de communication ? Quelles modifications de notre système technique d'information et de communication interentreprises actuel doit-on anticiper au regard de l'évolution de nos échanges commerciaux ?

Une telle incertitude correspond à un manque de modèles et de méthodes suffisamment fiables ou efficaces. Les enjeux de la compréhension des rapports (ou de l'interrelation) entre l'évolution des technologies de l'information et l'évolution des relations client-fournisseur interentreprises sont pourtant considérables. Ils se situent non seulement dans la qualité de la conception et de la gestion des systèmes d'information, mais également dans la qualité des méthodes de distribution et des techniques de marketing interentreprises à mettre en œuvre. Parallèlement, alors que l'analyse stratégique permet de repérer des cas d'apparition et de disparition de certains types de relations client-fournisseur probablement attribuables aux innovations en termes de technologies de l'information, elle ne dispose pas d'une modélisation permettant de répondre systématiquement à la question de savoir en quoi et pourquoi les relations client-fournisseur peuvent être mises en cause à l'occasion de l'apparition de NTIC.

Au plan théorique, l'application de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975) à cette problématique du rapport entre les deux évolutions engendre deux thèses contradictoires sur l'effet macro-économique des NTIC :

l'une soutient l'idée d'un renforcement des mécanismes marchands et prévoit une disparition des grandes unités au profit d'une économie en petites unités ; l'autre, au contraire, développe l'idée du renforcement de l'efficacité des processus de coordination centralisés et conclut à une intensification des mouvements de concentration (Brousseau, 1993). Cette opposition conduit à penser que la compréhension théorique du lien entre NTIC et interactions commerciales interentreprises requiert désormais, au-delà de la considération de l'alternative entre "mise en concurrence" et "intégration" (et de l'hypothèse d'un effet amplificateur des comportements des NTIC), une connaissance (et une reconnaissance) de la relation client-fournisseur interentreprises et un approfondissement de ses mécanismes d'évolution (Axelrod, 1983 ; Powell, 1987 ; Rullière, Torre, 1995).

En théorie, la relation client-fournisseur constitue un type particulier de relation interentreprises. Par nature, en effet, elle s'inscrit dans un canal marketing et se distingue de la relation "client final"-fournisseur. La relation en amont de cette dernière doit être comprise comme un élément d'un processus global multirelationnel visant à répondre à la demande de l'utilisateur final. Cette approche englobante conduit alors à considérer la relation client-fournisseur interentreprises comme caractérisée par un certain degré d'interdépendance, le caractère social des échanges et des comportements d'adaptations réciproques. C'est dans le champ du marketing industriel, sur la base d'une intégration de la théorie des coûts de transaction et de la théorie inter-organisations que la

recherche sur la relation client-fournisseur s'est étoffée depuis une vingtaine d'années (Cova, Salle, 1992). L'école suédoise a développé un modèle de compréhension de la relation client-fournisseur comme un "mode de gouvernance" caractérisé par une interaction des opérateurs économiques inscrite dans la durée (Ford, 1990 ; Hakansson, 1982 ; et plus généralement IMP Group, 1990). Dans ce cadre conceptuel, la relation correspond à une logique de coopération et se distingue de la mise en concurrence adaptée aux logiques de marché d'une part, et de l'intégration adaptée à la hiérarchie d'autre part. La relation client-fournisseur est donc comprise dans la littérature marketing comme un système de coopération visant à assurer une coordination durable des activités nécessaires à la réalisation des échanges commerciaux, tout en préservant l'identité propre des partenaires (Dwyer et al., 1987 ; Heide, 1994).

Sur cette base, la structure de la relation (ou "interface") est définie comme une structure de coopération où la coordination se développe dans un contexte d'autorité peu structurée et de partage du pouvoir de décision (Granovetter, 1985 ; Spekman, Johnston, 1986 ; Webster, 1970). L'information et la communication jouent dès lors un rôle déterminant qui conduit les auteurs à analyser l'interface comme une structure d'information et de communication interentreprises dont la qualité est un facteur-clé du succès, aussi bien interne que comparatif, de la coopération client-fournisseur (Anderson, Narus, 1984, 1990 ; Smith-Ring, Van de Ven, 1992).

Cette lecture informationnelle de l'interface a fait l'objet de travaux

en marketing industriel et en marketing interentreprises (Cunningham, Homse, 1986 ; Hallen et al., 1987 ; Mohr, Spekman, 1994). Ces recherches mettent en évidence, en particulier, l'importance des contacts interpersonnels dans le développement de la relation client-fournisseur mais n'abordent pas la question des nouveaux outils d'information. Ancrées dans la théorie inter-organisations, elles proposent un cadre analytique de la structure de la relation qui :

- d'une part affirme le rôle-clé de l'information dans la relation,
- et, d'autre part, a établi, depuis une vingtaine d'années, la transposition des trois dimensions classiques de l'organisation (formalisation, complexité et centralisation) au niveau d'analyse inter-organisationnel (Negandhi, 1975 ; Van de Ven, 1976 ; Van de Ven, Walker ; 1984). Elles suggèrent ainsi un cadre conceptuel permettant de transposer les théories de l'impact des nouvelles technologies de l'information (NTIC) sur l'organisation au champ de la relation client-fournisseur.

C'est donc sur cette base théorique générale, reconnue en théorie inter-organisations et en marketing interentreprises que seront avancées et discutées dans une première partie des hypothèses relatives aux effets des NTIC sur les relations client-fournisseur. Dans une première phase de la recherche, une monographie d'une part, et une enquête qualitative sous forme d'entretiens semi-structurés d'autre part, ont été conduites auprès de 32 responsables dans 25 organisations. L'analyse de contenu qui a fait suite à ces entretiens a contribué à la

spécification des hypothèses proposées dans cet article. Dans une seconde phase, les hypothèses ont été testées par une enquête multi-sectorielle sur 151 relations client-fournisseur, effectuée auprès des membres de la Compagnie des Acheteurs de France (CDAF).

1. L'ANALYSE THÉORIQUE DE L'EFFET STRUCTURANT DES NTIC SUR LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR

Une telle démarche correspond à un souci de compréhension de l'évolution de la structure classique d'information et de communication accompagnant les échanges coopératifs client-fournisseur et constitue en soi une affirmation du concept de système d'information inter-organisationnel (Rockart, Short, 1991 ; Trahand, 1992 ; Whang, 1993). Elle se justifie par la possibilité de transposer le cadre théorique de l'impact des NTIC au champ de la relation client-fournisseur. Après avoir présenté les apports et les limites de cette transposition, une spécification de l'effet structurant des NTIC sur l'interface sera proposée.

1.1 La transposition du cadre théorique de l'impact des NTIC à la relation client-fournisseur

Au plan théorique, l'analyse de l'impact structurel des NTIC sur la relation client-fournisseur rencontre deux difficultés : d'une part mesurer les apports et les limites du déterminisme sous-jacent à la question étudiée (Reix, 1990) ; d'autre part, transposer la théorie de l'impact des NTIC sur l'organisation à l'"espace" interentreprises.

La discipline Systèmes d'Information a développé plus d'approches théoriques en ce qui concerne les liens "Technologies de la Communication - Communication - Structure de l'Organisation" (pour une synthèse, cf : Rowe, Struck, 1995), qu'en ce qui concerne les liens "Technologie-Relation Client-Fournisseur" souvent regroupées dans le domaine "Systèmes d'Information Inter-Organisationnels" apparu avec l'EDI (Malone et al., 1986 ; O'Callaghan et al., 1992 ; Lothia, Krapfel, 1994). Or, les recherches récentes affinent certaines approches de type Technologie-Structure en se fondant sur la théorie sociologique de la structuration de Giddens (1984) (Orlikowski, Robey, 1991 ; Desanctis, Poole, 1994). Appliquée à la problématique générale des systèmes d'information, cette théorie propose un modèle descriptif des relations entre les NTIC, les structures sociales et les interactions humaines et repose sur le postulat suivant : "lorsque les gens interagissent avec les technologies, il y a interaction entre les types de structures inhérentes aux technologies et ceux qui émergent des actions humaines" (Orlikowski, Robey, 1991).

Dans ce cadre théorique, le rôle-clé de l'information dans la relation client-fournisseur et la compréhension de l'interface comme une structure d'information et de communication peuvent, à l'extrême, conférer à la relation client-fournisseur, le statut conceptuel de technologie d'information en soi. Pourquoi ne pas la comprendre, en effet, comme un ensemble identifiable de techniques et de méthodes d'information et de communication, spécifique et évolutif ?

De tels développements permettent de mesurer la perspective déterministe de cette recherche. Ce travail correspond plus à un souci de contribution à l'identification et à la définition d'une technologie relationnelle, qu'à un essai de démonstration d'une causalité unidirectionnelle entre l'usage des NTIC et les transformations de l'interface. En toute rigueur sémantique, la problématique devrait être reformulée comme celle du rôle des nouveaux outils d'information et de communication dans l'évolution de la relation client-fournisseur.

La définition des NTIC par leur dimension instrumentale, les outils d'information et de communication, n'apparaît alors que comme une réduction du concept, nécessaire pour emprunter aux théories de l'impact structurel de l'utilisation des NTIC sur l'organisation, et étudier leur transposition au cas de la relation.

Dans le champ inter-organisationnel, l'analyse de l'impact des NTIC fait le plus souvent directement référence, au plan fondamental, à la Théorie des Coûts de Transaction (Barrett, Konsynski, 1982 ; Clemons, Kleindorfer, 1992 ; Reix, 1992). Mais en ce qui concerne l'organisation, sur la base d'une synthèse de l'état de l'art, une théorie spécifique de "l'impact des technologies de l'information sur la conception de l'organisation, l'intelligence et le processus de décision" propose un cadre intégrateur pour les recherches (Huber, 1990).

Selon cette théorie, *"les NTIC ont des propriétés différentes des technologies traditionnelles de l'information, elles accélèrent la circulation de l'information et accroissent les capacités de traitement. Leur*

seule disponibilité étend le champ des options de communication et de prise de décision parmi lesquelles l'utilisateur potentiel peut choisir. (...) L'utilisation des nouvelles technologies rend l'information plus disponible et plus sujette à une recherche rapide, qu'il s'agisse d'information externe, d'information interne, ou d'information mémorisée. Elle conduit donc à accroître l'accessibilité de l'information, laquelle conduit à des changements de structure organisationnelle".

La transposition de ces propositions théoriques au contexte inter-organisationnel suppose une homogénéité, dans les deux situations, des concepts de NTIC et de structure, permettant d'établir leur similarité. Ancrée dans la théorie inter-organisations, la littérature sur la relation client-fournisseur, à l'instar de la littérature sur l'organisation s'accorde à reconnaître que la structure inter-organisationnelle se définit par trois dimensions : la formalisation, la complexité et la centralisation. Une telle similitude rend donc théoriquement acceptable le changement de l'unité d'analyse considérée.

En ce qui concerne les NTIC, la théorie de Huber distingue les "technologies" (sens instrumental) selon des propriétés pouvant être reliées à des aspects de l'organisation : propriétés de communication et propriétés d'aide à la décision. Une telle approche ne paraît pas incompatible avec une définition des NTIC comme un ensemble d'outils présentant des propriétés différentielles, objectivement ou subjectivement nouvelles, et perçues comme telles par les acteurs qui les utilisent pour soutenir la poursuite de leurs objectifs.

La similitude des concepts autorise donc une transposition de la théorie de l'impact des NTIC sur l'organisation à la relation client-fournisseur. De plus, les résultats d'une enquête qualitative multi-sectorielle effectuée en parallèle de l'état de l'art sous forme d'entretiens semi-structurés auprès de 32 responsables des achats ou dirigeants d'entreprises ont confirmé la validité de l'approche. Au total, le travail conceptuel, joint au résultat des observations qualitatives, indiquait un possible effet structurant des NTIC sur l'interface client-fournisseur.

1.2 Les hypothèses de l'effet structurant des NTIC sur l'interface

La transposition de la théorie de l'impact des NTIC sur l'organisation de Huber (1990) et les résultats de l'enquête qualitative conduisent à spécifier : d'une part trois hypothèses relatives à un effet globalement structurant des NTIC sur l'interface client-fournisseur, et d'autre part, une quatrième hypothèse relative à la différenciation des effets selon le ou les types de NTIC utilisés.

1.2.1. La spécification de l'effet structurant des NTIC sur l'interface client-fournisseur

À l'instar de la structure interne de l'organisation (Rowe, Struck, 1995), en théorie inter-organisationnelle, à partir des travaux de Van de Ven, Emmett, Koenig (1975) et Van de Ven (1976), un consensus s'est établi autour des trois dimensions fondamentales de la structure de la relation client-fournisseur : la formalisation, la

complexité et la centralité des décisions relatives à l'échange (Håkansson, 1982 ; Ford, 1990 ; IMP Group, 1990).

1.2.1.1. La formalisation de l'interface

La formalisation est le degré selon lequel des règles, polices et procédures gouvernent les accords et les contacts interentreprises. La formalisation interentreprises existe dès lors que les deux entreprises se sont exprimées par écrit sur les termes de leur relation. La formalisation s'établit dès lors que l'on passe de l'oral au contrat qui, lui-même, peut être plus ou moins complexe. Dans le cadre de la relation client-fournisseur, la formalisation présente des spécificités. Elle peut émerger soit des activités des services directement impliqués dans l'échange, soit par volonté stratégique. Elle peut également avoir une valeur de signe extérieur visant à montrer aux autres une position centrale dans un réseau, un certain pouvoir ou une fidélité exemplaire, plus importante que son objet spécifique (Håkansson, Johansson, 1988). Mais ces nuances n'interdisent pas la transposition de la théorie de l'impact organisationnel (Huber, 1990) à l'espace interentreprises. L'utilisation de NTIC peut accroître la formalisation de l'interface en ce qu'elle requiert, aussi bien dans le contexte interentreprises que dans le contexte de l'organisation, des représentations formelles du système objet et des processus de décision qui sont à soutenir.

H1 : Plus l'utilisation de NTIC dans la relation client-fournisseur est importante, plus l'interface est formalisée.

1.2.1.2. La complexification de l'interface

La complexité de la relation est définie comme le nombre d'éléments en interaction de part et d'autre de la relation, à savoir le nombre de services en contact, côté client et côté fournisseur. L'utilisation de NTIC peut engendrer une complexité structurelle accrue, "*structure plus différenciée et spécialisée*", en accroissant le nombre de liaisons inter-services (Raymond, Paré, Bergeron, 1993). Dans le champ spécifique des systèmes inter-organisationnels, Nidumolu (1996) observe, de plus, qu'en multipliant les possibilités de liaisons inter-services côté client et côté fournisseur, ou les possibilités d'insertion de partenaires extérieurs dans la collaboration interentreprises, "*les systèmes d'information inter-organisationnels sont un facteur de complexification de la structure client-fournisseur*".

H2 : Plus l'utilisation de NTIC dans la relation client-fournisseur est importante, plus l'interface est complexe.

1.2.1.3. La centralisation de la prise de décision

La centralité de la prise de décision a été définie comme l'étendue selon laquelle le pouvoir de prendre des décisions et de les mettre en œuvre est concentré dans l'une des firmes. Ainsi, si le pouvoir est concentré, on parlera de centralisation, si, par contre le pouvoir est partagé, on parlera de décentralisation. La relation entre NTIC et centralisation a été très étudiée, mais les résultats des études intra-organisationnelles, contradictoires, montrant parfois un renforcement de la centralisation et parfois l'inverse, tendraient à mettre

en évidence un renforcement des tendances de comportement. Sur le fondement de la théorie des coûts de transaction, Nidumolu (1995) émet l'hypothèse selon laquelle l'investissement spécialisé dans la technologie est associé avec un renforcement de la centralisation. Dans le contexte de la relation client-fournisseur, l'utilisation de NTIC peut engendrer une redistribution du pouvoir en accroissant les coûts de changement pour l'une ou l'autre firme et conduit donc à formuler l'hypothèse suivante :

H3 : Plus l'utilisation de NTIC dans la relation client-fournisseur est importante, plus la prise de décision est centralisée.

1.2.2. La différenciation des effets de structuration selon les types d'outils

La théorie de Huber propose de distinguer les NTIC, comprises ici au sens instrumental, selon leurs fonctionnalités d'information ou de communication. Plus précisément, dans le contexte relationnel, il est possible de distinguer au moins deux groupes de NTIC : celles qui ont pour fonction de prendre en charge certaines activités d'interaction et celles qui ont pour fonction de faciliter les communications entre les deux organisations.

Cependant, au regard des résultats de l'enquête qualitative, il est apparu qu'une spécification des effets structurels des NTIC pouvait être tentée sur la base d'une liste des outils opératoires dans la relation. L'avantage de ce "listing", pour réducteur qu'il soit du concept de NTIC, réside dans sa conformité à la représentation des utilisateurs. Ceux-ci manifestaient

une tendance assez prononcée à différencier les effets en fonction des outils en cause, raisonnant parfois outil par outil, ou parfois selon les deux groupes ci-dessous :

- outils pouvant soutenir et faciliter les dialogues entre métiers spécialisés et complémentaires parlant un langage commun, côté client, et côté fournisseur ;
- outils pouvant prendre en charge les flux répétitifs et automatisables, "chronophages", où la dimension humaine de l'exécution ajoute, comparativement moins de valeur qu'elle n'en retire par la lenteur et les erreurs potentielles, sources de conflits (dans le même sens, voir Sostène, 1993).

Un tel constat conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H4 : Les effets de structuration (formalisation, complexification, centralisation de l'interface client-fournisseur) varient selon le type de NTIC utilisé.

Afin de tester ces hypothèses, une enquête quantitative multi-sectorielle auprès des responsables des achats, membres de la Compagnie des Acheteurs de France (CDAF) a été réalisée.

2. UN ESSAI DE VALIDATION DES EFFETS STRUCTURANTS DES NTIC SUR LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR

Étant donné le caractère encore très exploratoire de la recherche, le choix d'une enquête multi-sectorielle a été retenu pour tester les hypothèses résultant de l'analyse de la littérature et des résultats de l'enquête qualitative. En effet, en dépit des limites que, par

comparaison avec une enquête mono-sectorielle, l'approche multi-sectorielle comporte quant au degré de précision de l'étude du phénomène, celle-ci nous a paru s'imposer comme une étape intermédiaire nécessaire à l'amélioration de la validité externe des premières propositions de la recherche. La méthodologie et les résultats de cette enquête sont présentés ci-dessous.

2.1 Méthodologie

Nidumolu (1995) observe dans son domaine que : *"Si la recherche en Systèmes d'Information Inter-organisationnels a, jusqu'à présent, été par nature conceptuelle, ou principalement fondée sur des études de cas relatives à des Systèmes d'Information spécifiques, le champ est désormais arrivé à un état de maturité où le développement de modèles et leur test empirique peuvent être entrepris"*. Sans aller jusque là, on observera cependant que même si, idéalement, il faudrait distinguer l'adoption et l'utilisation des nouveaux outils d'information et de communication et travailler sur les comportements dans une étude longitudinale permettant de mesurer directement l'évolution plutôt que de la déduire d'une coupe transversale du phénomène, une enquête quantitative multi-sectorielle apparaissait néanmoins comme un essai nécessaire de mesure de la contribution des nouveaux outils d'information et de communication dans l'évolution structurelle des relations client-fournisseur. Elle constitue en soi une première estimation du phénomène en contexte français.

2.1.1. Conception de l'enquête et procédure de collecte des données

L'enquête qualitative préalable auprès de 32 responsables dans 25 organisations a permis de s'assurer du rôle-clé des responsables des achats dans les relations client-fournisseur. En effet, au plan méthodologique, le repérage d'un informateur-clé était essentiel et le résultat de la monographie effectuée dans un premier temps s'est trouvé confirmé, par la suite, dans les entretiens semi-structurés. Il nous est apparu dès lors qu'une enquête quantitative visant à étudier la perception du phénomène par les responsables des achats en relation de long terme avec un fournisseur pouvait être envisagée.

La population de référence était constituée de l'ensemble des relations client-fournisseur perçues comme des relations de coopération par les responsables des achats. Le recueil d'information s'est effectué sous forme de questionnaires auto-administrés. Mais afin de sélectionner, dans l'ensemble du portefeuille géré par le répondant, une relation correspondant au type retenu, la seconde partie du questionnaire était constituée de questions relatives à une relation librement choisie par le répondant sur la base du critère de coûts de changement importants rendant particulièrement difficile toute rupture avec le fournisseur. Le questionnaire a été prétesté auprès d'un groupe d'acheteurs et de l'expert membre du bureau de la CDAF.

Le cadre d'échantillonnage comprenait 650 responsables des

achats, membres de la CDAF, sélectionnés selon trois critères : le secteur d'appartenance de l'entreprise, le niveau de responsabilité et leur implication dans l'association. L'échantillon obtenu fut de 153, mais les données étant incomplètes pour deux relations, l'échantillon final s'éleva à 151, soit un taux de réponse de 23,4 %. Une analyse comparative du groupe des non-répondants n'a pas fait apparaître de différences significatives avec l'échantillon obtenu. Celui-ci concerne une majorité de relations dans le secteur industriel (80 %) mais reste multi-sectoriel puisque le secteur des services et le secteur de la distribution sont également représentés. La durée médiane des relations est de 12 ans avec un degré moyen de dépendance perçue vis-à-vis du fournisseur de 1,8 (échelle de Likert de 1 à 5 : 1 "fortement dépendant", 5 "pas du tout").

En ce qui concerne les limites principales de cette recherche, on notera d'une part l'impossibilité d'évaluer, en l'absence de fichier des relations de coopération client-fournisseur, la représentativité statistique précise de l'échantillon de relations étudié et d'autre part, la prise en compte du seul point de vue du responsable achat sur la relation. Il était impossible enfin de réaliser une étude longitudinale qui aurait peut-être permis de différencier l'adoption et l'utilisation des nouveaux outils d'information. Dans une optique transversale, on a donc adopté, a minima, une démarche de réfutation. L'étude des corrélations entre les nouveaux outils et les dimensions de la relation apparaissait en effet comme un test initial de l'effet de structuration supposé.

2.1.2. Mesures des variables

Une remarque liminaire doit être faite en ce qui concerne les mesures des dimensions structurelles retenues dans cette enquête. Celles-ci reposent sur les définitions de la théorie inter-organisations, mais les échelles n'ont pu être exactement répliquées. Ce travail s'inscrit en effet dans le cadre d'une recherche centrée sur le rôle de la confiance et de l'engagement dans la relation client-fournisseur (Guibert, 1996). Or, au regard des exigences du terrain, les mesures de ces variables, qui n'étaient pas l'objet central de la recherche n'ont pu être maintenues à l'identique. Le sens des modifications des mesures a toutefois été effectué en collaboration avec l'expert de l'association professionnelle et pré-testé avec l'ensemble du questionnaire.

Les questions signalétiques ont été retenues sur la base de la littérature d'une part et des entretiens qualitatifs d'autre part. Les travaux du groupe IMP (cf : introduction) ont mis en évidence en effet, les variables constitutives de tout système relationnel selon une approche globale :

- signalétique de la société,
- signalétique de la fonction,
- système d'information de la fonction achat,
- signalétique du répondant,
- durée de la relation client-fournisseur retenue par le répondant.

2.1.2.1. La structure d'interface

En ce qui concerne la caractérisation de la structure d'interface, trois dimensions structurelles ont été mesurées : le partage de décision entre le client et le fournis-

seur, la complexité de l'interface comprise comme le nombre de services ou d'intervenants en interaction dans la relation et enfin, la formalisation, mesurée par les aides du client au fournisseur et les suivis (technologiques, financiers et de coûts) en vigueur dans la relation.

L'échelle retenue pour la formalisation correspond plus à un in-

dicateur indirect. En effet, en saisissant le degré de détail des obligations de l'acheteur vis-à-vis du fournisseur, on émet l'hypothèse, que, indirectement, la sophistication du lien contractuel entre les parties est saisie.

Le résultat des mesures en ce qui concerne la complexité et la formalisation est le suivant :

CONCEPT	NOMBRE D'ITEMS	ALPHA
Formalisation	5	0,56
Complexité	4	0,66

La fiabilité de cette mesure de la formalisation est de 0,56 après re-

trait de deux items et se décline de la façon suivante :

<i>Notre coopération avec ce fournisseur consiste à :</i>		
RENSEIGNEZ CHAQUE LIGNE EN ENCERCLANT LE CHIFFRE CORRESPONDANT A VOTRE REPONSE		
	<i>oui</i>	<i>non</i>
- lui proposer un appui financier	1	2
- lui proposer une aide technique	1	2
- lui proposer une aide à l'achat	1	2
- effectuer un suivi systématique de sa santé financière	1	2
- effectuer un suivi systématique de ses coûts	1	2

La complexité a été mesurée selon l'échelle suivante :

<i>D'une manière générale, les décisions relatives à nos échanges avec ce fournisseur :</i>					
- font intervenir de nombreux départements de notre entreprise	1	2	3	4	5
- font intervenir de nombreux départements chez lui	1	2	3	4	5
- impliquent également d'autres prestataires de service	1	2	3	4	5
- impliquent également d'autres sous-traitants	1	2	3	4	5

Le partage du pouvoir de décision dans l'interface client-fournisseur a fait l'objet d'une mesure mono-item. Toutefois, afin de vérifier la cohérence des réponses,

une vérification de la concordance entre déséquilibre perçu pour le client et déséquilibre perçu du point de vue du fournisseur a été effectuée à la saisie :

<i>D'une manière générale, les décisions relatives à nos échanges avec ce fournisseur :</i>					
25. Sont plutôt prises en commun accord	1	2	3	4	5
26. Sont plutôt imposées par lui	1	2	3	4	5
27. Sont plutôt imposées par notre entreprise	1	2	3	4	5

2.1.2.2. La base technologique de l'interface

La mesure de la base technologique de l'interface a fait l'objet d'une approche résolument "minimaliste" (Barreyre, Lentrein, 1985 ; Panasuraman, 1981 ; Plank et al., 1992). L'opérationnalisation de la "technologie" est ici strictement instrumentale. Elle est constituée d'une liste d'outils qui est traitée quantitativement (selon le nombre d'outils) : beaucoup d'outils = "forte base technologique", peu d'outils = "faible base technologique". Ces outils comprennent : les bases de données partagées, l'EDI, la CAO partagée, les échanges de disquettes, la messagerie partagée, les fax en ligne, la vidéo ou la visio-conférence et les conférences téléphoniques.

Comme il était réducteur toutefois de définir les NTIC par la seule idée d'"avancées techniques" disponibles sur le marché de la "haute technologie" une analyse préliminaire en composantes principales sur l'ensemble des outils listés dans l'échelle a été effectuée. Elle fait apparaître deux axes :

- un axe de taille qui met en évidence l'idée d'équipement technologique pour les acheteurs ;
- un second facteur qui oppose "système d'information" et "système de communication" et semble refléter une compréhension des outils liée à leur utilité. Les outils "hybrides" comme l'EDI, les échanges de disquettes, les

bases de données externes et les bases de données partagées sont en effet, moins clairement différenciés par les acheteurs.

De façon croissante, les progrès des capacités techniques des outils font l'objet d'une commercialisation de type "service" plutôt que de type "produit" et cette analyse permet de conforter cette approche. Mais c'est par simple comptage du nombre d'outils disponibles dans l'interface, que le concept de système d'information et de communication interentreprises a été mesuré. Une telle opérationnalisation correspond au caractère exploratoire de l'enquête et ne renie pas une compréhension étendue de la technologie. En ce qu'elle préserve une possibilité de traitements statistiques par type d'outil, cette mesure permet en particulier d'explorer la validité de la quatrième hypothèse.

2.2 Résultats

Les hypothèses correspondant à l'effet structurant (H1, H2, H3) ont été testées selon une analyse des corrélations et une analyse des contrastes au sens du test de Bonferroni (one way ANOVA). La base technologique de communication a été testée comme variable explicative ayant une influence positive sur la structure d'interface client-fournisseur. La spécification complémentaire de l'effet structurant selon les types d'outils (H4) a été effectuée par une analyse en composantes principales.

2.2.1. Le test des associations entre les NTIC et les dimensions de l'interface

Les résultats de l'analyse de la variance entre la base technolo-

gique d'information et de communication interentreprises et la structure d'interface de la relation client-fournisseur sont les suivants :

Tableau 1. Analyse de la variance entre Base Technologique de l'Interface et dimensions structurelles

Interface client-fournisseur	Fisher	Résultat
Complexité	2,0595	0,0738 *
Formalisation	3,2644	0,0080 ***
Partage décision	1,9131	0,0956 *

(*** = significatif à 1%, ** = significatif à 5 %, * = significatif à 10 %)

Ces résultats mettent en évidence un lien significatif entre la technologie disponible et la structure d'interface de la relation. La formalisation présente des différences de moyennes significatives à un seuil de 1 % au sens du Fisher. La complexité et le partage de la décision présentent également des différences de moyennes significatives selon le nombre d'outils disponibles dans l'interface client-fournisseur. Cependant, en ce qui concerne ces dernières, cette relation n'est significative qu'à un seuil de 10 %. Afin de mieux spécifier le lien entre la base technologique de communication et la structure d'interface client-fournisseur, une étude des contrastes a été effectuée selon le test de Bonferroni. Les résultats du test permettent d'approfondir significativement la spécification en ce qui concerne la complexité et la formalisation mais non en ce qui concerne le partage du pouvoir de décision. En ce qui concerne H2, le test montre que

le groupe de relations les plus développées en termes de système technique de communication (cinq outils) se distingue des groupes de relations supportées par moins de quatre outils par une complexité significativement supérieure. En ce qui concerne H1, le test montre que le groupe de relations les plus développées en termes de système technique de communication (cinq outils) se distingue des groupes de relations ne présentant aucun outil, un outil et trois outils par une formalisation significativement supérieure.

2.2.2. La spécification de l'effet structurant par type de NTIC

Afin de mettre à l'épreuve H4 et spécifier ainsi la relation entre les NTIC et la formalisation et la complexité, les regroupements entre chacun des outils disponibles dans l'interface et les dimensions de la structure ont été examinés :

Tableau 2. Analyse en composantes principales types d'outils et dimensions structurelles

<i>Facteur</i>	<i>Valeur Propre</i>	<i>Pct de Variance</i>	<i>Pct Cumulé</i>
1	1,85431	20,6	20,6
2	1,25885	14,0	34,6
3	1,24266	13,8	48,4

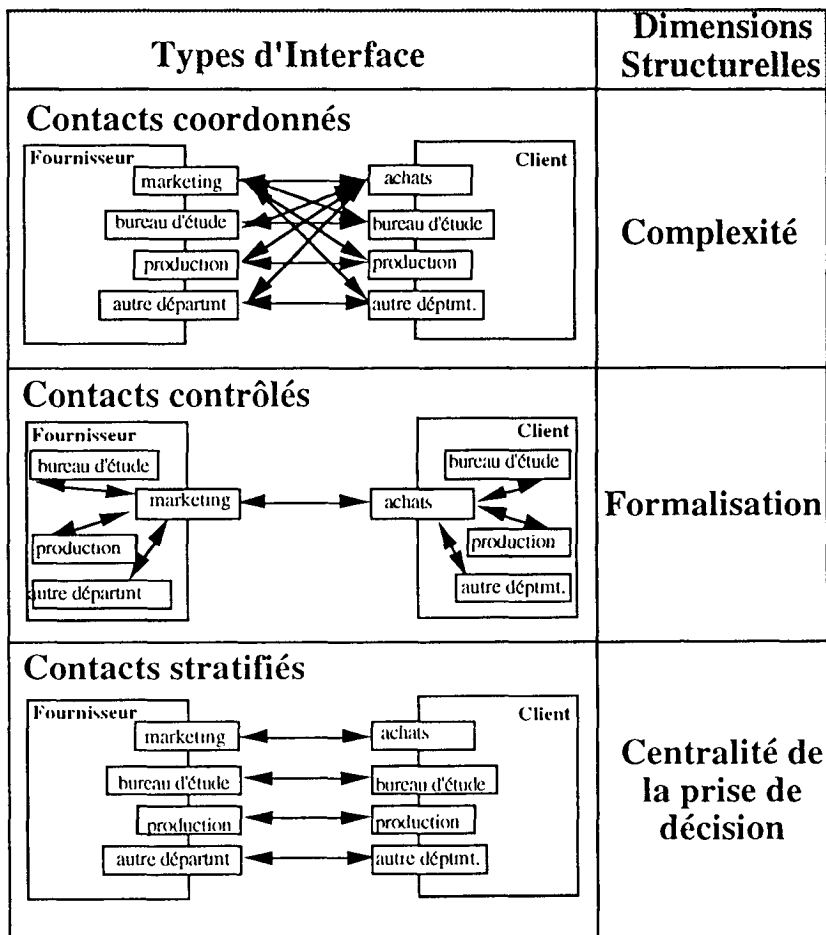
	FACTEUR 1	FACTEUR 2	FACTEUR 3
CAO partagée	,79501	-,01964	,04910
Complexité	,68066	,13389	-,01040
Echange de disquette	,62801	,00444	,06061
EDI	,17978	,74562	-,08552
Messagerie Partagée	-,11894	,69034	,22215
Formalisation	,30053	,43200	,16822
Base don. partagée	-,04817	,40494	-,26454
Fax en lignes	,00764	,01522	,77846
Téléconférences	,08677	,03649	,74110

Cette analyse fait apparaître trois composantes qui expliquent 48,4 % de la variance totale et regroupent, après rotation (Varimax) : 1. CAO partagée, échanges de disquettes et complexité de l'interface ; 2. EDI, messagerie avec le fournisseur, bases de données partagées et formalisation ; 3. Fax en ligne et téléconférences avec le fournisseur. L'étude des corrélations des trois composantes avec les autres variables fait apparaître des liaisons significatives : un coefficient de corrélation de Pearson positif entre la première composante et le partage des décisions (0,16 : $p < 5\%$) et une liaison négative (-0,36 : $p < 1\%$) entre la même composante et le degré de sophistication du

système d'information à disposition de l'acheteur.

Or, les travaux en marketing industriel consacrés à la relation client-fournisseur comme structure d'information et de communication interentreprises proposent une typologie de la structure des flux de contacts interpersonnels (Cunningham, Homse, 1986). Cette typologie différencie trois configurations d'interface qui, à notre sens, peuvent illustrer et faciliter l'analyse des résultats obtenus. Ainsi, nous proposerons de mettre en parallèle ces trois configurations avec les trois dimensions de la structure inter-organisationnelle définies par Van de Ven, Emett, Koenig (1975) de la façon suivante :

Figure 1. Proposition d'illustration des dimensions de l'interface par la typologie des configurations de Cunningham et Homse (1986)



Ce rapprochement peut servir de cadre conceptuel et faciliter l'analyse de l'effet des NTIC. Au regard des résultats obtenus, cette illustration suggère en effet, trois tendances d'évolution de l'interface induites par l'utilisation de NTIC.

En premier lieu, un principe de complexification de la structure d'interface semble associé aux outils de conception partagée. De tels outils correspondent à des liens de communication plus techniques que commerciaux, et met-

tent en relation par exemple, en milieu industriel, les bureaux d'étude du client et du fournisseur. Le résultat de l'analyse pourrait alors signifier que de tels outils ont un effet de renforcement du rôle de coordination de la fonction achat confrontée à un accroissement de la complexité des liaisons.

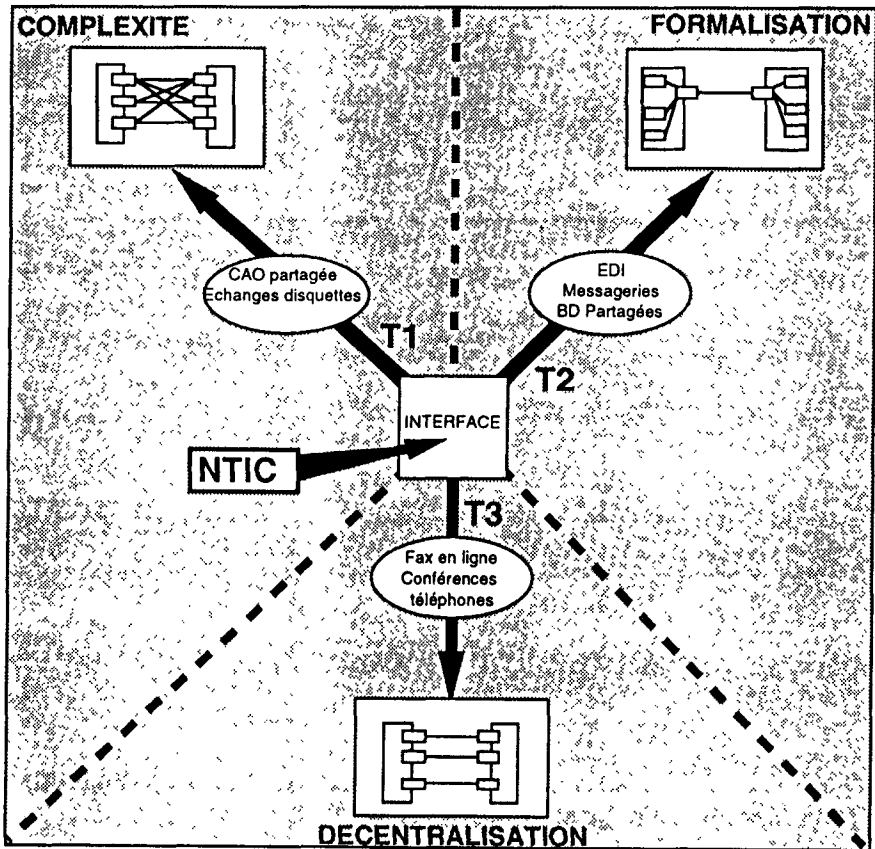
En second lieu, un principe de formalisation de la structure d'interface semble identifiable lorsque des outils comme l'EDI, les mes-

sageries interentreprises et les bases de données partagées sont mis en place entre le client et le fournisseur en relation. Cette évolution de l'interface vers une structure de communication contrôlée pourrait s'apparenter à un renforcement du rôle administratif du service achat en interface.

En ce qui concerne la troisième tendance, et à supposer que le défaut de validation de la troisième hypothèse soit dû au caractère mono-item de la mesure employée, un principe de décentralisation de la structure d'interface

pourrait être attribué à l'utilisation d'outils de communication, faciles à utiliser, et comparative-ment "ponctuels", comme la télécopie ou les conférences téléphoniques. Cette évolution de l'interface vers une structure de communication "stratifiée" pourrait s'apparenter à un renforcement de la délégation de la fonction achat.

Mises en perspective avec la typologie de Cunningham et Homse (1986), on pourrait illustrer ces trois tendances d'évolution de la façon suivante :



- T1** : Tendance de type "interface de communications coordonnées"
- T2** : Tendance de type "interface de communications contrôlées"
- T3** : Tendance de type "interface de communications stratifiées"

DISCUSSION

Dire que les NTIC ont un effet de formalisation et de complexification de l'interface client-fournisseur, c'est, d'un point de vue global, reconnaître une évolution possible des modalités "classiques" des relations client-fournisseur interentreprises et l'émergence d'une forme de "technologie de la relation". D'un point de vue managérial, cette technologie émergente, d'une part, paraît fondée sur l'évolution du métier d'acheteur, et d'autre part, pose la question de ses facteurs déterminants.

L'évolution du métier d'acheteur. Le repérage des effets potentiels des NTIC sur la structure d'interface et l'identification des trois tendances d'évolution selon le type d'outils pourraient en effet signifier un changement en profondeur du métier d'acheteur, voire de la fonction "achat". L'effet de complexification des outils pourrait renforcer le rôle de coordination du service des achats en termes de définition du besoin de l'entreprise et de réalisation des échanges. L'effet de formalisation pourrait renforcer son rôle d'administration et de contrôle des échanges. Enfin, et bien que les résultats de la recherche soient moins probants sur ce point, l'effet sur la centralité des décisions, pourrait renforcer son rôle d'animation dans une interface de communication stratifiée.

Au total, il semble que le développement du système technique de communication dans les relations client-fournisseur s'accompagne à la fois d'une différenciation accrue des diverses facettes de la fonction achat, et d'une systématisation de la spécialisation de ses tâches. Le résultat central de cette recherche pourrait donc,

d'un certain point de vue, se lire comme celui de la mise en évidence de la professionnalisation croissante du métier d'acheteur.

Du point de vue Systèmes d'Information, une telle adéquation entre les types de nouveaux outils d'information et les diverses facettes de la fonction pourrait alors confirmer que le succès de l'implémentation des nouveaux outils d'information et de communication dépend largement d'une réflexion précise sur la problématique du métier en cause. L'approche multi-sectorielle montre en effet que les NTIC n'apparaissent pas comme une "révolution" mais comme une intégration progressive des nouveaux outils d'information dans la conception du métier et ce, au fur et à mesure des avantages perçus par l'utilisateur.

L'évolution technologique des relations client-fournisseur. Parler d'émergence d'une technologie de la relation client-fournisseur conduit également à se poser la question des facteurs déterminants d'une telle évolution. Or, force est de constater que toutes les relations ne sont pas également concernées par l'innovation en matière de technologies de l'information. D'un point de vue multi-sectoriel, on remarque que les relations les plus développées en termes de système technique d'information et de communication sont celles où, à complexité égale de l'échange, l'innovation se confond avec l'accélération du processus d'échange. Ainsi, par exemple, les secteurs du transport, des services rapides, de la grande distribution et, plus généralement, toutes les filières où le juste-à-temps devient décisif, paraissent particulièrement exposés à une telle évolution. Par contre, lorsque l'objectif dominant de la coopéra-

tion est la recherche commune d'innovation, et ce, à rapidité égale du processus d'échange, le développement technologique de la relation paraît moindre (dans le même sens, voir Amami, 1996). Comparativement au premier type, la performance dépend plus des capacités de création collective des personnels client et fournisseur que des capacités propres des nouveaux outils d'information et de communication (extension du champ des informations disponibles et multiplication des possibilités de transposition, développement des communications techniques tant dans leur fréquence que dans leur contenu). Dans tous les cas, accélération de l'échange ou approfondissement de la qualité de son contenu, il paraît logique de penser que plus la distance géographique client-fournisseur sera problématique, plus les outils d'information et de communication prendront une importance stratégique et plus la technologie de la relation deviendra opératoire.

D'un point de vue Marketing, cette technologie de la relation pourrait notamment se traduire d'une part, par une réduction de l'influence des aspects affectifs dans les relations et d'autre part, par un développement de la rationalité commerciale.

Les implications pour la recherche. Ces résultats mettent en évidence le besoin de développer des modèles permettant d'approfondir l'analyse de ce processus technologique et de ses conditions d'apparition. Au regard de ces résultats, une recherche visant à valider les tendances d'évolution vers les configurations d'interface pourrait être entreprise. On pense également à des modèles saisissant les conditions d'admission

des nouveaux outils d'information au rang de critères de sélection des fournisseurs de la part des acheteurs ou bien encore, à des modèles d'analyse de la part ou du rôle de l'informel dans une telle évolution. Cette recherche suggère encore d'approfondir la réflexion sur l'évolution des métiers en interface : la qualification, le profil et les compétences qui pourraient être désormais requises et les formations qu'ils supposent.

Le fondement conceptuel de la relation client-fournisseur comme une structure d'information et de communication et la théorie de l'impact organisationnel ont permis de mettre en évidence et de spécifier un effet structurant des nouveaux outils d'information et de communication sur l'interface entre le client et le fournisseur. Ainsi, ils font apparaître une structuration élémentaire du concept de "technologie de la relation client-fournisseur" qui, au regard des effets constatés, mériterait approfondissement.

BIBLIOGRAPHIE

Amami, M., (1996), « Relations Interorganisationnelles et Diffusion de la Technologie », *Systèmes d'Information et Management*, n°2, Vol. 1, p. 3-22.

Anderson, J., Narus, J., (1990), « A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership », *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, p. 42-58.

Axelrod, R., (1983), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York.

Barreyre, P-Y., Lentrein, D., (1985), « Les Systèmes d'Information des Responsables d'Achat à l'Ere de la Télématique », *Acheteurs*, Décembre.

Barrett, Konsynski, (1982), « Inter-organization Information Sharing Systems », *MIS Quarterly*, Special Issue, p. 93-105.

Bensaou, M., Venkatraman (1995), « Configurations of Interorganizational Relationships : A Comparison Between US and Japanese Automakers », *Management Science*, Vol. 41, n°9, Sept, p. 1471-1492.

Brousseau, E., (1993), *L'Économie des Contrats, Technologies de l'Information et Coordination Interentreprises*, Economie en Liberté, Puf, Paris.

Buzzel, R., (1985), *Marketing in an Electronic Age*, Harvard Business School Press, Boston.

Clemons, K., Kleindorfer, P.R. (1992), « An Economic Analysis of Interorganizational Information Technology », *Decision Support Systems*, Vol. 8, p. 431-446.

Cova, B., Salle, R. (1992), « L'Évolution de la Modélisation du Comportement d'Achat Industriel : Panorama des Nouveaux Courants de Recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 7, n°2, p. 83-106.

Cunningham, M., Homse, E., (1986), « Controlling the Marketing-Purchasing Interface : Resource Development and Organizational Implications », *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, (2), p. 3-25. (voir aussi dans FORD (1990), p. 104-124).

Desanctis, G., Poole, M.S., (1994), « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use : Adaptive Structuration Theory », *Organization Science*, Vol. 5, n°2, May 1994, p. 121-147.

Dubois, P.-L., des Garets, V., Pacou, A., (1993), « Théories de la Distribution et Pratique de l'EDI chez Auchan », *Décision Marketing*, n°0, Mai.

Dwyer, F.R., Shurr, P.H., Oh, S., (1987), « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 51, Avril, p. 11-27.

Ford, D., (1990), *Understanding Business Markets : Interaction, Relationships, Networks*, Academic Press, San Diego.

Giddens, A., (1984), *The Constitution of Society : Outline of the Theory of Structure*, University of California Press, Berkeley.

Granovetter, M., (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American*

Journal of Sociology, Vol. 91, Nov, p. 481-510.

Guibert, N. (1996), *La Relation Client-Fournisseur et les Nouvelles Technologies de l'Information. Le rôle des Concepts de Confiance et d'Engagement*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier II.

Hakansson, H.,

• (1982), « An Interaction Approach », voir à IMP.

• (1988), Johansson, J., « Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks », (voir dans Ford 1990, p. 459-467).

Hallen, L., Johanson, J., Seyed-Mohamed, N., (1991), « Interfirm Adaptation in Business Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 55, Avril, p. 29-37.

Heide, J., (1994), « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, Vol. 58, Janv, p. 71-85.

Huber, G.P., (1990), « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making », *Academy of Management Review*, Vol. 15, n°1, p. 47-71.

IMP Group, (1990), *Doctoral Seminar and Tutorial on Business Marketing : Interaction and Network Perspective*, EIASM Readings, Août, Helsinki School of Management.

Johnston, R., Lawrence, P., (1988), « Beyond Vertical Integration : the Rise of the Value-added Partnership », *Harvard Business Review*, July-August, p. 94-101.

Lothia, R., Krapfel, R., (1994), « The Impact of Transaction Specific Investments on Buyer-Seller Relationships », *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 9, n°1, p. 6-16.

Malone, T., Yates, J., Benjamin, R., (1986), « Electronic Markets and Electronic Hierarchies : Effects of Information Technology on Market Structures and Corporate Strategies », *International Conference on Information Systems*, ICIS, Déc 1987, San Diego.

Mohr, J., Spekman, R., (1994), « Characteristics of Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques », *Strategic*

tegic Management Journal, Vol. 15, p. 135-152.

Negandhi, A., (1975), *Interorganization Theory*, Kent State University Press.

Nidumolu, S.R., (1995), « Interorganizational Information Systems and the Structure and Climate of Buyer-Seller Relationships », *Information and Management*, n°28, p. 89-105.

O'Callaghan, R., Kauffman, P., Kon-synski, B., (1992), « Adoption Correlates and Share Effects of Electronic Data Interchange Systems in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, p. 45-56.

Orlikowski, W.J., Robey, D., (1991), « Information Technology and the Structuring of Organizations », *Information Systems Research*, Vol. 2, n°2, Juin 1991, p. 143-169.

Panasuraman, A., (1981), « Use of Computers in Purchasing : An Empirical Study », *Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring.

Plank, R., Reid, D., Kijewsky, V., Lim, J.-S., (1992), « The Impact of Computer Usage by Purchasing », *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, p. 243-248.

Powell, W., (1987), « Hybrid Organizational Arrangements : New Form or Transitional Development ? », *California Management Review*, Vol. 30, p. 67-87.

Raymond, L., Paré, G., Bergeron, F., (1993), « Information Technology and Organizational Structure Revisited : Implications for Performance », *Proceedings of ICIS*, Orlando.

Reix, R.

- (1990), « L'Impact Organisationnel des Nouvelles Technologies de l'Information », *Revue Française de Gestion*, Janv-Fév.

- (1992), *Technologies de l'Information et Stratégies de Partenariat*, Hommages à J.O. Mérigot, Economica, Paris.

Rockart, J., Short, J., (1991), « The Networked Organization and the Management of Interdependence », in Scott Morton : *The Corporation of the 1990s*, Oxford University Press, p. 189-219.

Rowe, F., Struck, D., (1995), « L'Interaction Télécommunication-Structure des Organisations : Perspectives, Théories et Méthodes », *Economie et Société, Revue Sciences de Gestion*, n°21, Mai, p. 51-83.

Rullière, J.-L., Torre, A., (1995), « Les Formes de la Coopération Inter-entreprises », *Economie Industrielle : Développements Récents*, p. 215-246.

Smith Ring, P., Van de Ven, A., (1992), « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 483-498.

Sostène, M.-J., (1993), « Gestion des Achats et Besoin d'Information », *Actes du Congrès de l'AFM*, Mai.

Spekman, R., Johnston, W., (1986), « Relationship Management : Managing the Selling and Buying Interface », *Journal of Business Research*, Vol. 14, Dec, p. 519-533.

Stalk, G., Hout, T., (1990), *Competing Against Time*, Free Press, New-York.

Trahand, J. (1992), « Systèmes d'Information Inter-organisations », *Encyclopédie du Management*, Vuibert, T. 2, p. 892.

Van De Ven, A.,

- (1975), Emmett, D., Koenig, R., « Frameworks for Interorganizational Analysis », voir Negandhi, p. 19-37.

- (1976), « On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations », *Academy of Management Review*, Oct, p. 24-36.

- (1984), Walker, G., « The Dynamics of Interorganizational Coordination », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, p. 598-621.

Webster, F., (1970), « Informal Communication in Industrial Markets », *Journal of Marketing Research*, Vol. 7, May, p. 186-189.

Whang, S., (1993), « Analysis of Interorganizational Information Sharing », *Journal of Organizational Computing*, Vol. 3 (3), p. 257-277.

Williamson, O.E., (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York.